

رِيَادَةُ الْأَعْمَالِ

بَيْنَ الْمَوْهَبَةِ وَالْمُمَارَسَةِ



يَحْيَى السَّيِّد عُمَر



نماء الإعلامية
Namaa Media

ريادة الأعمال

بين الموهبة والممارسة

يحيى السيد عُمر

الطبعة الثانية

1447هـ - 2025م

ريادة الأعمال.. بين المؤهبة والممارسة
يحيى السيد عمر

اسم الكتاب
اسم المؤلف

1447 هـ - 2025 م.
دار الأصالة، إسطنبول، 2021 م.
2025-134- 003110
2025/548
9789927194023
جميع الحقوق محفوظة للمؤلف

الطبعة الثانية
الطبعة الأولى
رقم ترخيص المطبوعات
رقم الإيداع المحلي
رقم الإيداع الدولي
حقوق الملكية الفكرية

 **نماء الإعلامية**
Namaa Media
الدوحة، قطر

دار النشر

 info@namaamedia.com
 www.namaamedia.com
 +974 44814075

للتواصل مع دار النشر

 www.yahyaomar.com
 yahya@yahyaomar.com
 @yahyaomarYO
 /yahya-sayed-omar-5733a2141

للتواصل مع المؤلف



{وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا}

[سورة طه: 114]

اللهم لك الحمد أكمله...
ولك الشناء أجمله... ولك القول أبلغه...
ولك العلم أحكمه... ولك السلطان أقومه... ولك الجلال
أعظمه.

الحمد لله بما اختصَّ به عباده من سَمْعٍ وأبصارٍ وأفئدة،
وبما هيأَ لهم من صُنُوفِ الْعِلْمِ،
وبما أعانهم به على توثيق خطابهم على وجه يرضاه..
حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه؛ كما يليق بجلاله ومقامه،
وثناءً عليه، وهو أهل لعظيم الشناء والمجد والحمد.
وصلِّ اللهم على المبعوث رحمةً للعالمين؛ نبينا محمد،
وعلى آله وصحبه أجمعين في الأولين والآخرين،
وفي المثلأ الأعلى إلى يوم الدين.

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

مَا وَفَّقَ سَعْيِي وَاجْتِهَادِي وَبَحْثِي إِلَّا بِفَضْلِ اللَّهِ وَمَنْنَتِهِ؛
فَالْحَمْدُ لِلَّهِ أَوَّلًا وَآخِرًا؛ أَنْ أَيْدِنَا بِنِعَمِهِ..

وَصَادِقُ الشُّكْرِ، وَعَظِيمُ الْاِمْتِنَانِ، لِمَنْ أَسَدَى إِلَيَّ الْمَشُورَةَ، وَأَعَانَنِي
لِإِتِمَامِ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ..

وَلَأَسَانِدُنِي الْكَرَامَ، وَلِمَنْ أَشَارَ إِلَيَّ بِنُصْحٍ أَوْ فِكْرَةٍ؛
إِقْرَارًا بِفَضْلِهِمْ وَدَوْرِهِمْ..

فَجَزَاهُمُ اللَّهُ خَيْرًا، وَأَعْلَى مَقَامِهِمْ.

أهدي هذا الكتاب

إلى والدي -رحمه الله-، وإلى والدتي..
صاحبِي الفضل، وأبلغ الأثر في سابق محطات حياتي وقادمها..

إلى زوجتي..
رفيقة الدرب، أمانة الله عندي ووصية رسوله.

وأبنائي..
حصاد العمر، وقُرَّة العين..
في حفظِ الله وكلاءته.

مقدمة الطبعة الثانية

ريادة الأعمال ليست مجرد مدخل اقتصادي لإطلاق المشاريع الصغيرة، أو تأسيس الشركات الناشئة، بل هي تجلّ لمفهوم أوسع من الفعل الاقتصادي المباشر؛ حيث تتقاطع الفكرة الفردية مع منطق السوق، وتحوّل الرؤية الذاتية إلى بنية مؤسسية تملك قدرة التأثير والتغيير. إنها لحظة التقاء بين الإبداع كقوة داخلية، والإدارة كمنهج في التنظيم، والاقتصاد كإطار لفهم الواقع وتحويله.

في قلب ريادة الأعمال يكمن وعي جديد بدور الإنسان في الاقتصاد، ليس بوصفه مستهلكاً أو موظفاً فحسب، بل باعتباره فاعلاً يمتلك أدوات التغيير ومسؤولية الابتكار. هذا التحوّل الجوهرى في موقع الفرد داخل المنظومة الاقتصادية لم يكن نتيجة ظرف عابر، بل ثمرة تطوّر طويل في الفكر الإداري؛ حيث انتقلت الإدارة من كونها وظيفة محكومة بالقواعد الصارمة، إلى حقل مفتوح على الإبداع والمبادرة والمخاطرة المحسوبة.

وهكذا أصبحت ريادة الأعمال إطاراً نظرياً وممارسة واقعية، تنطلق من فكرة، لكنها لا تنجو إلا بالمعرفة، وتحتاج إلى شغف، لكنه لا يغني عن الفهم الدقيق لحركة الأسواق وسلوك المستهلكين. فهي لا تعترف بالفصل بين الحلم والتخطيط، ولا بين الحرية والانضباط، بل تجمع بينهما في صيغة مُعقّدة، لا ينجح فيها إلا من استطاع أن يفهم منطقها المزدوج.

ومن هنا تأتي أهمية هذا الكتاب، بوصفه محاولة لفهم ريادة الأعمال في هذا المستوى المركّب؛ حيث لا تكفي الموهبة وحدها، ولا تكفي الممارسة وحدها، بل لا بد من التوازن بين الفكرة والعلم، بين الرغبة والقدرة، وبين الإلهام والواقع. ذلك التوازن هو جوهر الريادة، وهو ما يطمح هذا العمل إلى استكشافه وتقديمه للقارئ بعمق واتزان.

إنَّ من زكاة العلم نشره، ونظراً للانتشار الواسع للكتاب، ونفاد الطبعة الأولى منه، واهتمام القراء من مختصين ومهتمين وطلبة ورواد أعمال به؛ جاءت الطبعة الثانية منه لتُكمِّل ما حقَّقه الأولى؛ فالكتاب يسعى لنشر ثقافة ريادة الأعمال، والانطلاق بها من قيود التخصص إلى رحاب الممارسة، وذلك من خلال تقديم الفكر الاقتصادي المرتبط بريادة الأعمال بأسلوب مبسَّط ودقيق، بعيداً عن الطرح الاقتصادي الجامد، مدعماً الأسس النظرية بأمثلة تطبيقية، ما يربط النظرية بالواقع، والأسس بالتطبيق.

في النهاية قد تُعدَّ الطبعة الثانية من الكتاب صورةً من صُور مساهمة الأكاديميين في الالتزام بمسؤوليتهم الاجتماعية تجاه مجتمعاتهم؛ فقد جاء إصدار هذا الكتاب انطلاقاً من أنَّ دور المؤلفين والأكاديميين لا يقتصر على دعم العمل الأكاديمي والبحث العلمي المجرد، بل يتعدَّى ذلك ويمتدَّ ليشمل تقديم العلم بأسلوب يجعله في متناول الجميع، وهنا تظهر المسؤولية الاجتماعية للأكاديميين في أوضح تجلياتها، وهذا ما حرص عليه كتاب "ريادة الأعمال بين الموهبة والممارسة".

د. يحيى السيد عمر

الدوحة، يونيو 2025

مقدمة الطبعة الأولى

في العقود الأخيرة، لم تُعدّ الاقتصادات الحديثة قائمةً فقط على الموارد الطبيعية أو رأس المال الكبير، بل باتت تعتمد بشكل متزايد على الأفكار الخلاقة والعقول القادرة على تحويل الفرص إلى واقع ملموس. وهنا تبرز ريادة الأعمال كمفهوم متكامل يجمع بين الفكر الاقتصادي والمهارات الفردية، بين المبادئ الإدارية وروح الابتكار. إنها ليست مجرد مجال مهني أو نمط من أنماط العمل، بل أصبحت رؤية جديدة لفهم دور الفرد في التنمية وتحقيق التحوّل داخل المجتمعات.

ريادة الأعمال هي التعبير العملي عن تلاقي الموهبة الفطرية مع المعرفة المكتسبة، وعن قدرة الإنسان على الخروج من الدوائر التقليدية للوظيفة والسوق، نحو مساحات أرحب من الإبداع والإنتاج. فهي لا تقتصر على تأسيس المشاريع فقط، بل تشمل بناء نماذج جديدة في التفكير، وصياغة حلول مبتكرة لمشكلات قائمة، واستكشاف إمكانيات لم تكن مرئية من قبل. بهذا المعنى، يمكن النظر إلى "ريادة الأعمال" بوصفها فلسفة جديدة للعمل والحياة، تُعيد تعريف العلاقة بين الفرد والاقتصاد والمجتمع.

لقد أسهمت التحولات الكبرى في الاقتصاد العالمي، من العولمة إلى الثورة الرقمية، في تعزيز حضور ريادة الأعمال؛ حيث أصبح الأفراد أكثر قدرة على الوصول إلى الأسواق والمعرفة والموارد، وأكثر وعياً بإمكاناتهم في التأثير والتغيير. وبفضل هذا التحوّل، أصبح رواد الأعمال اليوم من أبرز الفاعلين في حركة الاقتصاد، وأصبح المشروع الصغير قادراً على منافسة الشركات الكبرى، بل على تجاوزها في كثير من الأحيان، بفضل الابتكار والمرونة وسرعة الاستجابة.

إنَّ ما يُميِّز ريادة الأعمال هو قدرتها على دمج الطموح الشخصي مع الأثر المجتمعي؛ إذ إنَّ الريادي لا يسعى فقط إلى تحقيق دَخل أو بناء اسم، بل يسعى أيضاً إلى تقديم قيمة مضافة للمجتمع الذي يعيش فيه. وهذا البعد الإنساني هو ما يجعل الريادة ركيزةً مهمةً في بناء اقتصاد مستدام وشامل، يُتيح الفرصة للجميع، ويستثمر في الإنسان بوصفه المورد الأعلى والأكثر تأثيراً.

لقد أصبح من الضروري، في هذا السياق، أن نُعيد النظر في فَهْمنا لريادة الأعمال، بعيداً عن التصورات النمطية التي تختزلها في نماذج تجارية ضيقة، أو تربطها فقط بقطاع الشباب أو المشاريع الناشئة. فهي اليوم تُشكّل ميداناً مفتوحاً لكلِّ مَنْ يمتلك فكرة ورؤية وقدرة على العمل. ومن هنا تأتي أهمية الجمع بين الموهبة الفردية والممارسة المهنية، فالنجاح في هذا المجال لا يقوم على الفطرة وحدها، ولا على العلم المجرد، بل على التفاعل الحيوي بين الإلهام والمعرفة، بين الحلم والتخطيط.

هذا الكتاب محاولة لفَهْم هذا المفهوم الواسع ومتعدّد الأبعاد، وتسليط الضوء على ريادة الأعمال باعتبارها أداة تحوُّل شامل، لا على مستوى الاقتصاد فقط، بل على مستوى الإنسان ذاته. إنها دعوة للتفكير من جديد في كيف يمكن للموهبة أن تتحوَّل إلى عمل، وللأفكار أن تتحوَّل إلى واقع، وللأفراد العاديين أن يصبحوا رُوّاداً في ميادين متعددة، تضعهم في قلب الحراك الاقتصادي والاجتماعي.

د. يحيى السيد عمر

إسطنبول، 2021

الفصل التمهيدي

في ظلِّ التَّغْيِراتِ الاقتصاديَّةِ والاجتماعية والتَّكنولوجية المُتسارِعة على مستوى العالم أجمع، وفي ظلِّ الأزمات الاقتصاديَّة التي تَعْصِفُ باقتصادات دول العالم الكبرى منها والنامية، وفي ظلِّ مُعدَّلات الفَقْر المُرتَفِعة والآخذة بالازدياد عاماً في إثر عام، تزداد الآمال المعقودة على ريادة الأعمال في تخفيف حدَّة هذه المؤشَّرات الاقتصاديَّة السَّلبية، وخاصَّةً مع انخفاض نِجاعة الحُلُول الاقتصاديَّة التَّقليدية؛ ومِمَّا عزَّز هذه الآمال المعقودة على ريادة الأعمال: المُرُونَةُ الكبيرة التي تَمَنَّاها بها والتي تَمَكَّنُها من أن تكون أداة اقتصاديَّة في مُتناول الجميع، بدءاً من الأفراد ذوي الدَّخْل المُنخَفِض مروراً بذوي الدَّخْل المُتوسَّط وانتهاءً برجال الأعمال؛ وهذه المُرُونَةُ عزَّزَت الاهتمام بريادة الأعمال على مُختلف المستويات، فأصبحت مَثار اهتمام لشرائح المُجتمَع الأكثر فقراً والأقلَّ دُخْلاً، وكذلك الأمر للشرائح المُتوسَّطة والغنيَّة، فالتَّبيعة المُرِنَةُ لريادة الأعمال جعلت منها الضالَّة المَشْوَدة للجميع. ويظهر الدَّور الاقتصادي لريادة الأعمال على مُستويي الاقتصاد الرَّئيسيَّين؛ الاقتصاد الجُزئي والكلي، فعلى المستوى الأوَّل يَظْهَر أثرها في زيادة دُخول الأفراد، وفي تأمين فُرْص عَمَل مُباشرة وغير مُباشرة، أمَّا على المستوى الثَّاني فيَظْهَر أثرها من خلال دَوْرها الإيجابي في زيادة مؤشَّرات الاقتصاد الكلي كالنَّاتِج المحلي الإجمالي ومُعدَّلات النُّمو الاقتصادي، وهذا ما دفع الحُكومات في الدَّول النامية والمُتقدِّمة على السَّواء إلى تقديم الدَّعم المُتزايد لريادة الأعمال، ونَهْيئة الوسائل التَّنظيمية والماديَّة والتشريعية التي تُساعد رواد الأعمال على بَدْء مشاريعهم وأعمالهم الخاصَّة.

وفي الوقت الحالي عَدَّت ريادة الأعمال سِمةً أساسية من سِمات الاقتصاد الحديث، فقلَّما نَجِدُ بيئةً أو اقتصاداً يخلو من مُساهمة فاعلة لريادة الأعمال في

التَّئْمِيَةُ الاِقْتِصَادِيَّةُ المَحَلِّيَّةُ، وَغَدَتْ مِنْ أَهَمِّ وَسَائِلِ التَّنْمِيَةِ المُسْتَدَامَةِ الَّتِي تَقُومُ فِي جَوْهَرِهَا عَلَى ضَرُورَةِ اشْتِرَاكِ جَمِيعِ المَسْتَوِيَّاتِ الاجْتِمَاعِيَّةِ وَجَمِيعِ النُّظُمِ الاِقْتِصَادِيَّةِ فِي صِنَاعَتِهَا؛ فَلَرِيَادَةُ الأَعْمَالِ اليَدِ الطَّوْلَى فِي الوُصُولِ لَتَّنْمِيَةِ اِقْتِصَادِيَّةٍ حَقِيقِيَّةٍ، وَمِنْ ثَمَّ لَتَّنْمِيَةِ مُسْتَدَامَةٍ، وَذَلِكَ اِنْطِلَاقًا مِنْ قُدْرَتِهَا عَلَى اسْتِنْهَاضِ جُهودِ الجَمِيعِ، وَإِشْرَاكِ مُخْتَلَفِ الفِئَاتِ وَالقِطَاعَاتِ الاِقْتِصَادِيَّةِ فِي هَذِهِ التَّنْمِيَةِ، وَيُظْهَرُ دَوْرُ رِيَادَةِ الأَعْمَالِ أَيْضًا فِي كَوْنِهَا أَزَالَتْ اِحْتِكَارَ الشَّرَكَاتِ الكُبْرَى الخَاصَّةَ وَالْحُكُومِيَّةَ لِلدَّوْرَةِ الاِقْتِصَادِيَّةِ، فَلَقُرُونٌ عَدِيدَةٌ كَانَتْ الدَّوْرَةَ الاِقْتِصَادِيَّةَ حِكْرًا عَلَى كُبْرَى الشَّرَكَاتِ، لَكِنْ رِيَادَةُ الأَعْمَالِ بِطَبِيعَتِهَا الخَاصَّةَ وَالْمَرْنَةَ سَمَحَتْ وَفَتَحَتْ البَابَ أَمَامَ الجَمِيعِ فِي الدُّخُولِ الفِعْلِيِّ لِهَذِهِ الدَّوْرَةِ، وَالتَّحَوُّلِ مِنْ مُتَلَقِّينَ لِنَتَائِجِهَا إِلَى مُشَارِكِينَ فِعْلِيِّينَ فِي صِنَاعَتِهَا وَرَفْدِهَا بِدَافِعٍ جَدِيدٍ.

وَيُمْكِنُ القَوْلُ بِأَنَّ رِيَادَةَ الأَعْمَالِ قَدْ أَصْبَحَتْ ثِقَافَةً وَمَدْرَسَةً اِقْتِصَادِيَّةً بِكُلِّ مَا لِلْكَلِمَةِ مِنْ مَعْنَى، وَبَاتَتْ مَحَطَّ اِهْتِمَامٍ مُتَزَايِدٍ مِنْ قَبْلِ الجَمِيعِ، أَفْرَادًا وَمُؤَسَّسَاتٍ وَحُكُومَاتٍ، وَبِنَاءً عَلَى هَذِهِ الأَهْمِيَّةِ سَتَتَنَاوَلُ هَذِهِ الدِّرَاسَةُ مَفْهُومَ رِيَادَةِ الأَعْمَالِ بِالتَّفْصِيلِ، وَعَوَامِلَ نَشْأَتِهَا، مَعَ الإِشَارَةِ إِلَى عَوَامِلِ نُمُوِّهَا وَتَطَوُّرِهَا.

كَمَا تَتَنَاوَلُ الدِّرَاسَةُ تَوْضِيحَ العِلَاقَةِ بَيْنَ الإِبْدَاعِ وَالِابْتِكَارِ مِنْ جِهَةٍ، وَبَيْنَ رِيَادَةِ الأَعْمَالِ مِنْ جِهَةٍ أُخْرَى، إِضَافَةً لَتَوْضِيحِ المَفَاهِيمِ المُتَعَلِّقَةِ بِالِابْتِكَارِ وَالْعَوَامِلِ المُسَاعِدَةِ لَتَحْفِيزِهِمَا.

وَأَتَسَاقًا مَعَ الطَّبِيعَةِ العَمَلِيَّةِ لِلدِّرَاسَةِ، تَتَعَمَّقُ الدِّرَاسَةُ فِي الجِزْءِ التَّطْبِيقِيِّ مِنْ رِيَادَةِ الأَعْمَالِ مِنْ خِلَالِ دِرَاسَةِ اسْتِرَاطِيَجِيَّاتِ تَحْوِيلِ الأَفْكَارِ إِلَى مَشَارِيْعٍ، مَعَ إِلْقَاءِ الضُّوءِ عَلَى مُكَوِّنَاتِ إِنْشَاءِ الأَعْمَالِ، وَمَصَادِرِ الأَفْكَارِ لِإِنْشَاءِ مَشْرُوعٍ صَغِيرٍ، وَكَيْفَ تُؤَثِّرُ الفِكْرَةُ عَلَى نَجَاحِ رَائِدِ الأَعْمَالِ، وَالفَارِقُ بَيْنَ التَّفَكِيرِ الأُفْقِيِّ وَالتَّفَكِيرِ العَمُودِيِّ، وَخُطَّةِ العَمَلِ، وَكَيْفَ تُؤَثِّرُ عَلَى المَشْرُوعِ، وَطُرُقُ وَوَسَائِلُ تَمْوِيلِ المَشَارِيْعِ الصَّغِيرَةِ.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

ومن ثم يُنْعَظُ الكتاب على ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة، من حيث المفهوم والشكل القانوني، والخصائص، والجهات الداعمة لها، وعناصر نجاح وفشل تلك المنشآت الصغيرة سواء بسبب مشكلات البيئة الخارجية، أو البيئة الداخلية، أو العوامل الشخصية، أو العوامل المتعلقة بالمنشأة، مع بعض التوصيات التي تتعلّق بكيفية تجنب هذا الفشل.

كما يُبرز الكتاب الأدوار المهمة للمشاريع الصغيرة في التنمية الاقتصادية، مع التركيز على توجهات الشباب والمرأة نحو ريادة الأعمال؛ عبر بوابة إنشاء مشروعات صغيرة، والتفكير في العمل الحر، بعيداً عن بيروقراطية وروتين الوظيفة الحكومية والعمل الإداري في صيغته التقليدية المحدودة، والعلاقة بين هذه المشاريع وبين ريادة الأعمال وأوجه التشابه والاختلاف بينهما؛ مع توضيح بعض تجارب الدول الناجحة في مجال ريادة الأعمال.

ويستطرد الكتاب في دراسة أحد أهم عناصر المشروعات الصغيرة، وهي خطة العمل التي تُعتبر الدينامو المحرك للمشروع، مع توضيح تفاصيل هذه الخطة وكيفية كتابتها، وآليات تنفيذها، وتبيان أهم المحاور والنقاط التي يجب أن تشتمل عليها، وأهم أهدافها وكيفية مراقبتها تنفيذها.

ويحلّل الكتاب كذلك المدارس المعرفية التي تناولت صفات ومهارات رائد الأعمال بشيء من التفصيل، مع التركيز على عنصر مهم من عناصر ريادة الأعمال، وهو الإبداع والابتكار؛ إضافة إلى دراسة فريق الإدارة والمحاسبة والتسويق، وكيفية تكوين فريق العمل، وتخطيط الموارد البشرية، وطرق استقطاب العاملين، والنظام المحاسبي، والتسويق، والخطة التسويقية، وأخيراً؛ متطلبات النجاح في سوق العمل من خلال المسؤولية الاجتماعية وأبعادها، وأخلاقيات العمل.

الإشكالية البحثية

ثمّة اتفاق علمي وعَمَلِي على أَهَمِّية ريادة الأعمال باعتبارها عنصراً مؤثراً في الاقتصاد، سواءً على المستوى الحكومي كدعم للمؤشرات الاقتصادية الكلية، أو على المستوى الفردي كمصدر مهم للعمل ولتوفير الدخل، مع التأكيد على ضرورة رفع مستوى الوعي بأهمية ريادة الأعمال، وأهميتها الاقتصادية في حياة الناس، كوسيلة ناجعة للخروج من الدائرة التقليدية للعمل الاقتصادي المحدود. وإذا كان الاقتصاد بدوره يرتبط بشكل إيجابي بتقدم الدول، ورفعة شأنها، فإن الدول بشقيها المتقدم والنامية تهتم بتنمية ثقافة "ريادة الأعمال" لأقصى حد ممكن، وحث الشباب على الاتجاه في هذا المسار؛ كونه ريادة الأعمال أثبتت خلال العقود الماضية بالبرهان العملي أنها حلّ لمشكلات اقتصادية عدّة؛ حكومية ومجتمعية وفردية.

وبالاستناد إلى ما تقدّم؛ يمكن صياغة الإشكالية البحثية الرئيسة فيما يلي: "ما هي ماهية ريادة الأعمال، وما هي مفرداتها وأطرها وأدواتها ومحدداتها الفاعلة؟ ومن هم رواد الأعمال، وما سماتهم؟ وهل يمكن تحفيز الفرد ليكون رائد أعمال؟ وما العلاقة بين ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة؟ وما أهمية ريادة الأعمال بالنسبة للفرد والمجتمع والدولة؟".

وتقود أهمية الكتاب إلى طرح إشكالية أخرى ذات بُعد إجرائي وتنفيذي تتمثل بـ "ما هي طرق وآليات تنفيذ المشاريع الصغيرة؟ وما أبرز العقبات التي يمكن أن تواجه هذه المشاريع؟ وهل هناك خطة عمل محددة يمكن انتهاجها في المشروع الصغير؟ وما هي عوامل فشل ونجاح المشاريع؟".

هذه الإشكالية البحثية الرئيسة، المتمثلة في التساؤل البحثي المركّب، سالف البيان، تُعدّ

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

هي محور بناء وتصميم هذه الدراسة التي بين أيدينا، سواء من حيث تحديد الأهداف الغائية المطلوبة منها، أو اختيار مُقْتَرَبِهَا البَحْثِي الملائم، ومن ثَمَّ تقسيمها المَبَاحِثِي المتسلسل الذي يُعْطِي الجوانب الإجرائية المختلفة لإشكالية الدراسة.

تساؤلات الدراسة

تُثِيرُ الإشكالية البحثية الرئيسة للدراسة عدداً من التساؤلات الفرعية، تسعى الدراسة للبحث عن إجابات لها، تَنْتَظِمُ، من خلالها، مُجْتَمِعَةً، حَلَقَاتُ الإجابة الوافية عن الإشكالية البحثية الرئيسية محلّ التحليل والدراسة، ولعلّ أبرز هذه التساؤلات ما يلي:

- ما هو مفهوم ريادة الأعمال؟
- كيف يُمكن قراءة أبرز سمات رائد الأعمال المتميّز؟
- ما علاقة الإبداع والابتكار بريادة الأعمال؟
- ما هي مُحَفَظَاتُ الإبداع والابتكار لدى رائد الأعمال؟
- كيف يُمكن حثّ الشباب على الإبداع والتطوير والابتكار؟
- كيف يمكن تحويل الأفكار إلى مشاريع؟
- ما هي طرق تمويل المشاريع الصغيرة؟
- ما أهمية المشاريع الصغيرة؟
- ما هي العلاقة بين ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة؟
- كيف تُساهم المشاريع الصغيرة في التنمية الاقتصادية؟
- كيف يُمكن تفعيل مشاركة المرأة في التنمية من خلال المشاريع الصغيرة؟
- ما هي أبرز تجارب الدول الناجحة في مجال المشاريع الصغيرة؟
- ما هي عوامل نجاح وفشل المشاريع الصغيرة؟
- كيف تتم إدارة مخاطر المشاريع الصغيرة؟
- كيف يجري التغلب على معوقات المشاريع الصغيرة؟

- ما هي خُطة العمل للمشاريع الصغيرة، كيف نكتبها؟ وما عناصرها؟
- كيف يتم تكوين فريق الإدارة والمحاسبة في المشاريع الصغيرة؟
- ما أبرز مُتطلبات النجاح في سوق العمل؟
- كيف يتم تسويق المشاريع الصغيرة؟
- كيف تستفيد المشاريع الصغيرة من عقود الامتياز؟
- كيف يتم بناء العلامة التجارية للمشروع؟
- ما هي أخلاقيات العمل في مجال ريادة الأعمال؟
- ما أهم الفروق بين رائد الأعمال ورجل الأعمال؟

أهمية الدراسة

يمر اقتصاد العالم اليوم بمرحلة انتقالية نحو ديناميكية جديدة؛ تتضمن قواعد وممارسات تُستخدم في تحقيق النجاح، ليست كتلك القواعد والممارسات التي استُخدمت في السابق، ففي الاقتصاد الجديد حلت الأفكار ورأس المال الفكري محل الموارد الطبيعية، وأصبحت ديناميات الابتكار أحد أهم عوامل التنمية الاقتصادية.

ولهذا تعتمد ثروة الأمم بشكل أكبر على ذكاء شبابها وقدرتهم على الإبداع والابتكار أكثر من اعتمادها على الموارد الطبيعية لهذه الأمم، ومن ثم تحول الصراع في العالم من الصراع الأيديولوجي إلى الصراع الاقتصادي القائم على مبدأ المنافسة؛ المعتمد على السرعة في الإبداع، والمرونة، وتحويل الأفكار إلى واقع تطبيقي.

وتنبع أهمية هذه الدراسة من كون المنظمات الريادية هي محركات التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة؛ إذ تتسم هذه المنظمات بمجموعة من الخصائص تجعلها فاعلة ومؤثرة في بيئتها التنافسية، فالريادة تقوم على أسس الإبداع والابتكار والتطوير والتحديث المستمر، واستثمار الفرص المتاحة على أكمل وجه، كما تساعد ريادة الأعمال في زيادة الاستثمارات المحلية وتكوين رأس المال وزيادة تدفقات

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

الموارد المالية، عن طريق تشجيع الأفراد على استثمار أموالهم في تأسيس مشاريعهم الخاصة؛ التي تنعكس بدورها على التنمية الاقتصادية للدولة (1).

ويمكن تلخيص أهمية ريادة الأعمال ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام في زيادة الإنتاج، وخلق المزيد من فرص العمل الجديدة، والمساهمة في تنوع الإنتاج؛ وذلك نظراً لتباين مجالات إبداع الرياديين، وزيادة القدرة على المنافسة، عن طريق المعرفة الدقيقة الواعية للبيئة المحلية والبيئة الخارجية، وتطور أساليب العمل من خلالها والتفاعل معها بإيجابية، ونقل التكنولوجيا، والتحديث، وإعادة هيكلة بعض المشاريع الاقتصادية، وفتح أسواق جديدة وتوسيع الأسواق القائمة بالفعل.

كما تكتسب الدراسة أهميتها بتأكيدها على مدى مساهمة ريادة الأعمال في انتشار المشروعات الجديدة، التي تعد من أهم المحاور التي يعتمد عليها مفهوم الريادة، وبذلك تساهم في تنمية وتطوير الاقتصاد المحلي من خلال مكاسب مباشرة، ومكاسب غير مباشرة؛ الأولى: التي يحققها صاحب المشروع، والثانية: تتحقق في الاقتصاد المحلي ككل.

هذا إلى جانب التأكيد على أهمية تنمية ريادة الأعمال لدى الشباب بوجه خاص؛ حيث تتمتع هذه الفئة بروح المغامرة والتجدي أكثر من أي فئة عمرية أخرى، بالنظر إلى شغفهم بالتطورات التكنولوجية والاتصالية، أكثر من غيرهم، في ظل بيئة عالمية متغيرة بشكل سريع، بما يساهم في التأقلم والتواصل مع العالم المستقبلي وبصفة مستمرة.

فضلاً عن أن التنمية الاقتصادية تساهم في استقطاب الشباب للعمل بالإضافة إلى المبادرات الفردية والمشاريع الريادية، مما يقلل من نسب البطالة، ويوجه الشباب إلى الأعمال ويعزز المبادرات الفردية الجادة.

1. محمد حيدر صادق محمود محيلان، أثر نظم المعلومات الإدارية على ريادة الأعمال في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، عمان، 2016م، ص 61.

إذن؛ تُساهم ثقافة ريادة الأعمال بصورة مباشرة على توفير فرص العمل للشباب، وتأمين مصدر رزق لهم؛ إذ تؤدي إلى التقليل من الهموم والأعباء الملقة على عاتق الباحثين عن عمل، كما تساعد ريادة الأعمال في التغلب على معوقات عديدة في المجتمع، مثل الثقافة المجتمعية السائدة القائمة على تقديس الوظائف الحكومية والتوجس من القطاع الخاص، وضعف الدخل بشكل عام، وتدني مستويات المعيشة، وهيمنة الروتين الحكومي.

ومن الناحية الاقتصادية؛ تؤدي إقامة مشروعات ريادة الأعمال إلى زيادة فرص العمل المناسبة وزيادة الطاقة الإنتاجية والتشغيلية للاقتصاد الوطني، ومن الناحية الاجتماعية؛ فإن انتشار مفهوم ريادة الأعمال في المجتمع يؤدي إلى توليد روح المبادرة والابتكار والتنافس بين الشباب، فضلاً عن المساهمة في حل مشكلة البطالة وما يترتب عليها من المساهمة في حل بعض المشكلات الاجتماعية والاقتصادية (1).

ولما كان البحث العلمي بطبيعته عملية منضبطة ومنظمة، تهدف إلى ضبط وتحليل الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها بطريقة علمية ممنهجة، وفقاً لأدوات علمية منضبطة؛ فإن أهمية هذه الدراسة، تستند إلى شقين رئيسين؛ أولهما علمي، والآخر عملي؛ وإن كان الفصل بين كلا الشقين، من الناحية الواقعية، قد يبدو أمراً تعسفياً، بالنظر إلى أن كل شق منهما هو مكمل للشق الآخر ومقاطع معه بشكل كلي أو جزئي. وبشكل عام يمكن إلقاء الضوء على كلا النوعين من الأهمية على النحو التالي:

1. جعفر عبدالله موسى إدريس وآخرون، "دور ريادة الأعمال في الحد من مشكلة البطالة بمنطقة الطائف"، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)، الولايات المتحدة الأمريكية، المجلد: 7، العدد: 21، 2016م، ص 126.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

الأهمية العلمية

- بيان أهمية ريادة الأعمال كأحد المداخل الرئيسة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- بيان أهمية المشروعات الاقتصادية الصغيرة وانعكاساتها على الأفراد والمجتمعات.
- رصد المكتبة العربية بكتاب علمي يتناول ريادة الأعمال في النظرية والتطبيق.
- تعد هذه الدراسة محاولة تحليلية تأصيلية لدراسة أبعاد وجوانب ريادة الأعمال؛ على الصعيد المنهجي، وانعكاسات هذا الأسلوب على نجاح سير العمل في مختلف المجالات الاقتصادية، وغيرها.
- التأصيل المفاهيمي لإستراتيجية ريادة الأعمال، مفاهيمياً وإدارياً وقانونياً، مع ربطها مفاهيمياً وتطبيقياً بمفاهيم الإدارة الحديثة التي باتت جزءاً أساسياً من لغة العصر في سوق العمل.
- تقديم رؤية علمية كلية حول مستقبل سوق العمل والإدارة العامة في ظل اتباع إستراتيجيات ريادة الأعمال بتطبيقاتها الحديثة وأنماطها المختلفة.
- تمحيص نظريات الإدارة القديمة والحديثة للخروج بمفهوم واضح يقيم أسلوب العمل بالاعتماد على إستراتيجية ريادة الأعمال والآثار الاقتصادية المترتبة عليها.

الأهمية العملية

- محاكاة الدول والمؤسسات الناجحة والمتميّزة في تطبيقات ريادة الأعمال لتحقيق أهداف النمو الاقتصادي، وتنمية المجتمع بكافة مجالاته من خلال نشر ثقافة الابتكار والإبداع، والبحث عن التفرّد من خلال بوابة ريادة الأعمال في المجتمعات العربية.
- إضافة زخم ضروري للقوى العاملة في المجتمعات المعاصرة؛ إذ لا يمكن تحقيق ريادة الأعمال دون تحقيق التميّز الفردي للموارد البشرية؛ من خلال الحث على التفكير والابتكار والإبداع، وكلها عوامل لازمة لتحقيق نتائج استثنائية مميزة على الصعيد العملي.

- مُسَاعَدَةُ الْمُجْتَمَعَاتِ عَلَى زِيَادَةِ الْاهْتِمَامِ بِرَأْسِ الْمَالِ الْفِكْرِيِّ، وَمَا تَمَلَّكُهُ مِنْ أَفْكَارٍ وَتَقْنِيَّاتٍ وَرَصِيدٍ مَعْرِفِيٍّ؛ بِاعْتِبَارِهِ الْاسْتِثْمَارَ الْأَهْمَّ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ الشَّابَّةِ الرَّاغِبَةِ فِي الْهَرُوبِ مِنْ شَبَحِ الْبَطَالَةِ وَمُحَفِّزَاتِ الْجَرِيْمَةِ وَالْعُنْفِ.
- مَوَاكِبَةُ التَّطَوُّرَاتِ الدَّوْلِيَّةِ الرَّاهِنَةِ الَّتِي بَاتَتْ تَعْتَمِدُ عَلَى مُقْتَرَبَاتِ رِيَادَةِ الْأَعْمَالِ لِنَدَشِينَ وَبِنَاءِ الْمَشْرُوعَاتِ الْقَائِمَةِ عَلَى التَّنْظِيمَاتِ صَغِيرَةِ الْحَجْمِ وَالَّتِي تُحَقِّقُ هَدَفِيَّةَ مَرُونَةِ الْأَدَاءِ، وَسُرْعَةَ الْاسْتِجَابَةِ لِلْمُتَغَيِّرَاتِ بِشَكْلِ فَعَالٍ، وَمِنْ ثَمَّ خُلِقَ بِيئاتٌ عَمَلٍ تَنَافُسِيَّةٌ رَائِدَةٌ.
- تَعْزِيزُ الْاسْتِخْدَامِ الْأَمْثَلِ لِكُلِّ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ بِالْمُجْتَمَعِ؛ عَنْ طَرِيقِ تَحْفِيزِ الْفَنَاتِ الشَّابَّةِ الْوَاعِدَةِ عَلَى الْوُلُوجِ إِلَى سَوْقِ الْعَمَلِ عِبْرَ بَوَابَةِ رِيَادَةِ الْأَعْمَالِ وَالْمَشَارِيعِ الصَّغِيرَةِ.
- تَأْسِيسُ دَلِيلٍ عَمَلِيٍّ لِرُؤَادِ الْأَعْمَالِ وَلِلْمُؤَسَّسَاتِ الدَّاعِمَةِ لَهُمْ بِمَا يُعِينُهُمْ عَلَى النَّجَاحِ فِي مَشَارِعِهِمْ وَيُجَنِّبُهُمُ الْفَشْلَ.

أهداف الدراسة

- تَسَعَى الدِّرَاسَةُ عِبْرَ مَقَارِبَاتِهَا النَّظَرِيَّةِ، وَأَدَوَاتِهَا التَّطْبِيقِيَّةِ، وَتَسْأُلَاتِهَا الْبَحْثِيَّةِ الرَّئِيسِيَّةِ وَالْفَرْعِيَّةِ، إِلَى تَحْقِيقِ جُمْلَةٍ مِنَ الْأَهْدَافِ الْبَنِيَوِيَّةِ الْمُتَمَاسِكَةِ، وَالَّتِي تَوُودُ فِي النِّهَايَةِ إِلَى تَقْدِيمِ عِدَّةٍ مَخْرَجَاتٍ تَحْلِيلِيَّةٍ تَتَعَلَّقُ بِالنِّقَاطِ التَّالِيَةِ:
- بَيَانُ الْأَهْمِيَّةِ الْاِقْتِصَادِيَّةِ لِلْمَشْرُوعَاتِ الصَّغِيرَةِ فِي تَنْمِيَةِ الْمُجْتَمَعِ.
 - تَحْدِيدُ مَفْهُومِ رِيَادَةِ الْأَعْمَالِ وَأَهْمِيَّتِهِ.
 - تَحْدِيدُ صِفَاتٍ وَسِمَاتٍ رُؤَادِ الْأَعْمَالِ.
 - تَحْدِيدُ مَعْنَى الْإِبْدَاعِ وَالْإِبْتِكَارِ فِي رِيَادَةِ الْأَعْمَالِ.
 - تَحْدِيدُ مُحَفِّزَاتِ الْإِبْدَاعِ وَالْإِبْتِكَارِ لَدَى رَائِدِ الْأَعْمَالِ.
 - مُسَاعَدَةُ رُؤَادِ الْأَعْمَالِ عَلَى تَحْوِيلِ أَفْكَارِهِمْ إِلَى مَشْرُوعَاتٍ رَائِدَةٍ.
 - إِيضَاحُ الْعِلَاقَةِ بَيْنَ الْمَشْرُوعَاتِ الصَّغِيرَةِ وَرِيَادَةِ الْأَعْمَالِ.
 - تَحْدِيدُ عَوَامِلِ نَجَاحِ وَفَشْلِ الْمَشْرُوعَاتِ الصَّغِيرَةِ لِدَعْمِ رُؤَادِ الْأَعْمَالِ.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- بيان أهمية ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة في النهوض بالاقتصاد.
- تعميق مشاركة المرأة في التنمية الاقتصادية عن طريق المشروعات الصغيرة.
- تحديد المعوقات التي تقف عقبة في طريق ريادة الأعمال لدى الشباب.
- توضيح خطة العمل للمنشآت الصغيرة وعناصرها، وفريق العمل.
- تفصيل عناصر تمويل المشروعات الصغيرة، وكيفية وضع خططها التشغيلية.
- توضيح طرق بناء النظام المحاسبي للمشاريع الصغيرة.
- كيفية تسويق المشاريع الصغيرة.
- توضيح كيفية استفادة المشاريع الصغيرة من حقوق الامتياز.
- كيفية صناعة العلامة التجارية للمشروع.
- تعيين أبرز متطلبات النجاح في سوق العمل.
- توضيح الفرق بين رائد الأعمال ورجل الأعمال.

الدراسات السابقة

ثمة مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت بالرصد والتحليل أحد جوانب مفهوم ريادة الأعمال، ومدخله المنهجية، والاقترابات الإدارية الحديثة المتعلقة بهذا الشأن، ونحو ذلك من دراسات ذات صلة بالموضوع محل الدراسة؛ حيث عنيت دراسات عدة بمناقشة إحدى أو بعض هذه القضايا المهمة المطروحة أعلاه، والتي وردت سلفاً بين طيات الصفحات السابقة من مقدمة هذا العمل، إن تعدد المحاور التي تناولتها الدراسات السابقة يعكس الأهمية المتزايدة لمفهوم ريادة الأعمال على الصعيد الفردي والمجتمعي والاقتصاد الكلي، وفيما يلي سنبين أهم المحاور التي تناولتها هذه الدراسات مستعرضين أهم ما توصلت إليه من نتائج.

ويمكن بشكل عام الإشارة إلى بعض من هذه الدراسات وفقاً للتصنيف التالي:

- دور التأهيل والتدريب في نجاح ريادة الأعمال: تناولت عدة دراسات سابقة قضية التدريب والتأهيل كأحد عوامل نجاح رواد الأعمال، كما تطرقت بعض

هذه الدراسات إلى أهميّة الدافع والحافز في إنجاح رواد الأعمال، ومن هذه الدراسات كتاب أول كيندال (2018م) بعنوان "دليل رجال الأعمال الجدد في إنشاء وإدارة الأعمال الناجحة (1)" وخُصّ الكاتب إلى أهميّة الدعم الحكومي في إنجاح المشاريع الصغيرة، وإلى أهميّة الدراسة المسبقة للمشروع وتحديد فرص نجاحه والمخاطر المحدقة به وكيفية إدارة هذه المخاطر؛ وفي ذات المحور نجد دراسة عبيد الله مرسى حسن مرسى (2018م) بعنوان "برنامج مقترح لتطوير أداء قيادات المدارس الثانوية الفنية الصناعية في ريادة الأعمال (2)" وتناول الباحث في هذه الدراسة أهميّة الأسس النظرية في إنجاح ريادة الأعمال، لا سيّما في المؤسسات التعليمية، وخُصّ الباحث إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ريادة الأعمال وبين مؤشرات القيادة الفردية، وإلى أن البيئة المحيطة تلعب دوراً مهماً في تحفيز الإبداع والابتكار، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات.

- أثر ريادة الأعمال على الاقتصاد الكلي: وفي هذا المحور تناولت عدّة دراسات دور ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة في دعم مؤشرات الاقتصاد الكلي، وهنا نجد دراسة لمياء الضمور (2018م) بعنوان "آليات دعم المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة وأثرها في التنمية المستدامة في الأردن (3)"، واهتمت هذه الدراسة بأثر دعم المشاريع الصغيرة في تحقيق التنمية المستدامة في الأردن، وخلصت إلى أن دعم ريادة الأعمال يقود لدعم الاقتصاد الكلي بمؤشراته المالية والاجتماعية، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ وفي ذات المحور نجد دراسة

1. Kendall, P. The New Entrepreneur's Guide to Setting Up and Running a Successful Business (1st ed.). New York: Productivity Press, 2018.

2. مرسى، عبيد الله مرسى حسن، برنامج مقترح لتطوير أداء قيادات المدارس الثانوية الفنية الصناعية في ريادة الأعمال، رسالة دكتوراه، كلية البنات قسم أصول التربية، جامعة عين شمس. 2018م.

3. الضمور، لمياء يوسف إبراهيم، آليات دعم المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة وأثرها في التنمية المستدامة في الأردن، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، 2018م.

(2018م) Zoltan J. AcsSaul Estrin بعنوان "ريادة الأعمال والاقتصاد المؤسسي والنمو الاقتصادي(1)" واستخدم الباحث مسحاً عالمياً لأكثر من 46 دولة، وخلصت الدراسة إلى أن روح المبادرة الفردية لها أثر إيجابي في دعم النمو الاقتصادي العام، وأكدت أنه بالإمكان الاعتماد على تحليلات نظم ريادة الأعمال لفهم التباين في معدلات النمو بين دول العالم.

- دور الدوافع الفردية في إنجاح ريادة الأعمال: تناولت جملة من الدراسات السابقة قضية الدوافع الفردية وأثرها على إنجاح المشاريع الصغيرة سواء أكانت هذه الدوافع مادية وربحية أم دوافع نفسية كحب الابتكار وشغف الإبداع، ومنها دراسة خديجة لاغا (2018م) بعنوان "دور دافعية العمل والربح في ريادة الأعمال من منظور إسلامي"، "المجلة العربية للعلوم الاجتماعية(2)"، تناولت هذه الدراسة دور دافعية العمل والربح في دعم وإنجاح ريادة الأعمال، وأكدت أنه لا يمكن توقع نجاح أي مشروع في ظل غياب دافع الربح، وهذا ما يتقود لأهمية دراسة الجدوى وتحليل البيئة الداخلية والخارجية قبل البدء بالمشروع؛ وفي ذات الشأن نجد دراسة محمد جابر عباس محمد (2017م) بعنوان "ريادة الأعمال الاجتماعية كإحدى الآليات المبتكرة لتحقيق التنمية المستدامة بالمجتمعات المحلية(3)" اعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، بحيث شكلت مدينة أسوان المصرية إطاراً مكانياً للدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن فئات المجتمع الأكثر قابلية للتعامل مع ريادة

1. Acs, Z. J., Estrin, S., Mickiewicz, T., & Szerb, L.. Entrepreneurship, institutional economics, and economic growth: an ecosystem perspective. Small Business Economics, 2018, 51(2), 501-514. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0013-9>

2. لاغا، خديجة عبدالله عبدالسلام، دور دافعية العمل والربح في ريادة الأعمال من منظور إسلامي، بحث منشور في المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، عدد 13، جزء 3، 2018م.

3. محمد، محمد جابر عباس، ريادة الأعمال الاجتماعية كإحدى الآليات المبتكرة لتحقيق التنمية المستدامة بالمجتمعات المحلية، مجلة الخدمة الاجتماعية التابعة للجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، 2017م، العدد 57، الجزء 6.

الأعمال هي الفئة العمرية بين 30 و39 عاماً، وإلى أن المستوى التعليمي يُشكّل أحد الدوافع المهمة في إنجاح المشاريع؛ وفي ذات المحور أيضاً نجد كتاب أنجيلا دكورث (2016م) بعنوان "المثابرة: قوة الشغف والمواظبة (1)" وخلصت الكاتبة إلى أنه بإمكان الجميع تحقيق النجاح الذي يرغبون فيه، وأن عالم ريادة الأعمال ليس جكراً على فئة دون غيرها، وأن نجاح رواد الأعمال وغيرهم من الطموحين لا يعتمد فقط على الموهبة الفطرية، بل العامل الأهم في النجاح يكمن في العمل والمواظبة والجهد والشغف بالتعلم؛ وتناول الباحث محمد زين العابدين عبدالفتاح (2016م) ذات المحور في دراسته "الوعي بثقافة ريادة الأعمال لدى طلاب السنة التحضيرية لدى جامعة الملك سعود واتجاهاتهم نحوها (2)" واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى أن الاتجاه العاطفي لدى طلاب الجامعة نحو ريادة الأعمال مرتفع، بينما اتجاههم السلوكي متوسط، بمعنى أن الرغبة العاطفية بدخول عالم ريادة الأعمال مرتفعة إلا أن تطبيق هذه الرغبة منخفض، ويعزى هذا الاختلاف بين الاتجاه العاطفي والسلوكي لتراجع الدافعية.

- دور التجارب السابقة في إنجاح المشاريع الحالية: تناول عدد من الباحثين توثيق عدد من تجارب رواد الأعمال الناجحين حول العالم مع التركيز على العوامل والنقاط التي أدت لنجاحهم، بحيث تكون هذه التجارب مستنداً نظرياً للتطبيق الحالي للمشاريع، ومنها كتاب ريك لوندبيرغ (2018م) بعنوان "رواد الأعمال.. حان الوقت للبدء في أعمالك التجارية الصغيرة (3)" تناول هذا الكتاب قصة

1. Duckworth, A. Grit: The Power of Passion and Perseverance (1st ed.). USA: Scribner, 2016.
2. محمد زين العابدين عبدالفتاح، الوعي بثقافة ريادة الأعمال لدى طلبة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود واتجاهاتهم نحوها، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد السابع عشر، 2016م.
3. Lundberg, R. The Year of the Entrepreneur: It Is Time for Small Business Start-ups, Partnerships, Franchises, and Self-employed Entrepreneurs, to Get Into Gear, and Get Going. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

نجاح المؤلف في تأسيس أكثر من 40 شركة صغيرة في مختلف أنواع الأعمال، مُتَطَرِّفًا لِكَيْفِيَّةِ إِدَارَةِ الْمَشَارِيعِ وَاسْتِغْلَالِ الْفُرْصِ وَإِدَارَةِ الْوَقْتِ، مُنَوِّهًا إِلَى أَنَّهُ بِالْإِمْكَانِ مُبَاشَرَةَ الْعَمَلِ فِي الْمَشَارِيعِ الصَّغِيرَةِ بِرَأْسِ مَالٍ مُنْخَفِضٍ لِلغَايَةِ؛ وَفِي ذَاتِ الشَّأْنِ نَجِدُ كِتَابَ توماس ن. دينينغ & ماثيو ل. ميتزجر (2017م) بِعُنْوَانِ "هُويَّةُ رِيَادَةِ الْأَعْمَالِ: عَمَلِيَّةٌ أَنْ تُصْبِحَ رَجُلُ أَعْمَالٍ (1)" يَتَنَاوَلُ الْكِتَابَ عَدَدًا مِنَ النَّمَاذِجِ النَّاجِحَةِ فِي رِيَادَةِ الْأَعْمَالِ مِثْلُ: بيل غيتس وريتشارد بيرانسون والَّذِينَ بَدَأَ مَسِيرَتَهُمَا النَّاجِحَةَ بِمَشَارِيعِ وَشَرِكَاتٍ صَغِيرَةٍ، وَيَتَنَاوَلُ الْكِتَابَ أَيْضًا طُرُقَ التَّحْفِيزِ الصَّحِيحَةِ لِلْوُصُولِ لِلرِّيَادَةِ الْحَقِيقِيَّةِ فِي عَالَمِ الْأَعْمَالِ؛ كَمَا تَنَاوَلَتِ الْكَاتِبَةُ جِينِي بلاك ذاتِ الْمَحْوَرِ بِكِتَابِهَا "التَّمَحُّورُ: التَّحَرُّكُ الْوَحِيدُ الْأَكْثَرُ أَهْمِيَّةً هُوَ خُطُوَتُكَ التَّالِيَةِ (2)" تُقَدِّمُ الْكَاتِبَةُ جُمْلَةً مِنَ النَّصَائِحِ لِرَوَّادِ الْأَعْمَالِ الْمُتَحَمِّسِينَ الَّذِينَ يَصْطَلِدُونَ بِالتَّحَدِّياتِ الْمِهْنِيَّةِ أَثْنَاءَ سَيْرِ الْمَشْرُوعِ، وَتؤكدُ عَلَى ضَرُورَةِ التَّمَحُّورِ حَوْلَ نِقَاطِ الْقُوَّةِ لَدَيْهِمْ وَتُشِيرُ إِلَى أَنْ تَحْدِيدَ الْخُطُوَّةِ التَّالِيَةِ بِدِقَّةٍ أَمْرٌ بَالِغُ الْأَهْمِيَّةِ لِإِنْجَاحِ الْمَشَارِيعِ.

- الْفَرْقُ بَيْنَ رَائِدِ الْأَعْمَالِ وَرَجُلِ الْأَعْمَالِ: تَنَاوَلَتِ بَعْضُ الدَّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ الْفَرْقَ بَيْنَ رَائِدِ الْأَعْمَالِ وَرَجُلِ الْأَعْمَالِ، كَدِرَاسَةِ فِيرْبِيك وَلوسيانو سيرا فيجنا (2018م) بِعُنْوَانِ "الانْقِسَامُ الْخَاطِئُ بَيْنَ مَفْهُومِ رِيَادَةِ الْأَعْمَالِ الدَّوْلِيَّةِ وَالْأَعْمَالِ التَّجَارِيَّةِ الدَّوْلِيَّةِ (3)"، تَنَاوَلَتِ هَذِهِ الدَّرَاسَةُ رِيَادَةَ الْأَعْمَالِ فِي الْمَجَالِ الدَّوْلِيِّ وَالْفَرْقَ بَيْنَهَا وَبَيْنَ رِيَادَةِ الْأَعْمَالِ فِي الْإِطَارِ الْعَامِّ، وَالسُّلُوكِيَّاتِ الَّتِي يَتِمُّ اتِّبَاعُهَا فِي مَجَالِ رِيَادَةِ الْأَعْمَالِ الدَّوْلِيَّةِ وَأَهَمَّ النَّظَرِيَّاتِ الَّتِي انْتَقَدَتْ هَذِهِ السُّلُوكِيَّاتِ.

1. Duening, T. D. & Metzger, M. L. Entrepreneurial Identity : The Process of Becoming an Entrepreneur. USA: Edward elgar Publishing, 2017.
2. Blake, J. Pivot : The Only Move That Matters Is Your Next One. Portfolio, 2016.
3. Verbeke, A. & Ciravegna, L.. International entrepreneurship research versus international business research : A false dichotomy ? Journal of International Business Studies. 2018, 49. 10.1057/s41267-018-0154-8.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة وهدفها العام، مع وجود اختلافات حول بعض الجزئيات؛ فالدراسة الحالية ركزت على زيادة الأعمال بشقيها النظري والعملي، بينما دراسة عبيد الله مرسى حسن مرسى 2018م ركزت على الأسس النظرية والتعليمية فقط.
- تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة فيما يخص حدود الدراسة؛ فالدراسة الحالية موجهة لجميع المهتمين بزيادة الأعمال، وبدراسة أثرها على مختلف الصعد، بينما اختصت بعض الدراسات السابقة بحدود ضيقة نسبياً؛ فدراسة Zoltan J. Acs Saul Estrin 2018 اهتمت بدراسة أثر زيادة الأعمال على مؤشرات الاقتصاد الحكومي الكلي، ولم تلتفت للأثر الفردي، كما أن بعض الدراسات اقتصرت حدودها المكانية على مجتمعات محددة كدراسة محمد زين العابدين عبدالفتاح (2016م) التي اقتصرت حدودها على طلاب جامعة الملك سعود، ودراسة محمد جابر عباس محمد (2017م) التي اقتصرت حدودها على مدينة أسوان المصرية، بينما حدود الدراسة الحالية تعتبر أوسع ولا تقتصر على بيئة دون غيرها.
- اعتمدت الدراسة الحالية في المنهج البحثي على ثنائية المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي، بينما اعتمد قسم كبير من الدراسات السابقة على الأسلوب المسحي، من خلال نموذج استبانة.
- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في شمولها لمختلف جوانب موضوع البحث، فهذه الدراسة تتناول زيادة الأعمال من زوايا عدة؛ من خلال تركيزها على دور زيادة الأعمال على مختلف الصعد، ومن خلال دراسة مختلف أبعاد الموضوع من الناحية النظرية والعملية.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

وبشكل عامّ يمكن تحديد أهمّ الجوانب التي استفادت منها الدّراسة الحاليّة من الدّراسات السّابقة بالنّقاط التّالية:

- استفادت الدّراسة الحاليّة من جميع الدّراسات السّابقة في صياغة العنّوان البّحثي بشكل دقيق.
- اتّخذت الدّراسة الحاليّة من نتائج وتوصيات الدّراسات السّابقة في دعم وصياغة الإشكاليّة البّحثيّة.

منهج الدّراسة

تسلّط هذه الدّراسة على مختلف المفاهيم المرتبطة بريادة الأعمال، ودراسته وتقصّي أهمّ العوامل المرتبطة بها، والبّحث عن آثارها الإيجابيّة على الفرد والمجتمع وعلى مؤسّرات الاقتصاد الحكومي الكليّ، وتتناول بالبّحث والاستقراء العوامل الاقتصاديّة والاجتماعيّة التي قادت لظهور ريادة الأعمال، ودراسته سمات رواد الأعمال وتنظيم منهج علمي وعملي يُمكّنهم اتّباعه؛ وانطلاقاً من هذه النّقاط سالفه الذّكر، يمكن القول: بأنّ حدود الدّراسة التي سيلتزم بها الباحث والتي ستكون مجالاً لتطبيق آليات ومناهج البّحث المُقترحة، وبالتّأكيد ستكون النّتائج التي ستتوصّل إليها هذه الدّراسة مُلزِمة علمياً وعملياً لهذه الحُدود المُقترحة فقط، وفيما يلي حدود الدّراسة بشقيها الزّماني والمكاني:

- الحُدود الزّمانيّة: تشمل الحُدود الزّمانيّة للدّراسة الفترة الحاليّة من حياة المجتمعات الإنسانيّة بشكل عامّ دون تخصيص؛ إضافةً لشمولها الزّماني للعقود السّابقة، ولو بشكل ضيق، باعتبار هذه العقود السّابقة تتضمّن نشأة وتطوّر مفهوم ريادة الأعمال، وكوّن دراسة هذه النّشأة يُعتبر ذا أهميّة علميّة وعمليّة، ودليل عمّل للاستفادة من إيجابيّات وسلبيّات تلك المرحلة.
- الحُدود المكانيّة: تُعتبر الحُدود المكانيّة لهذه الدّراسة واسعة؛ فهي تتّجه لمعالجة مُختلف القضايا المُتعلّقة بريادة الأعمال وفق منظور شامل، لا يَخْصّ بيئة مُحدّدة، وبالتالي يمكن القول بأنّ هذه الدّراسة موجهة لدّراسة ريادة الأعمال

في البيئات المتقدمة والنّامية على السّواء؛ مع وُجوب التّنويع إلى اقتصار الحدود المكانية فيما يخصّ دراسة نماذج ناجحة من ريادة الأعمال على دول بعينها.

منهج البحث

يُنظر إلى المنهج باعتباره مجموعة من القواعد والإجراءات التي يجب أن يتبّعها البحث العلميّ للوصول إلى النتائج البحثيّة المُستهدّفة؛ حيث يجب أن تتمّ هذه الإجراءات والقواعد في إطار خطوات مُنظّمة ومُحدّدة سلفاً، وفقاً لنوعية الدّراسة والمفاهيم التي تتناولها والمناهج المُستخدمة فيها، وما يتعلّق بذلك من عمليّات بناء المقاييس وأدوات جَمع البيانات وتحليلها؛ كمّاً وكيفاً.

وتستخدّم هذه الدّراسة خليطاً منهجياً يقوم على اثنين من مناهج البحث العلميّ، وهما المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي، وتمّ اعتماد هذين المنهجين كونهما مُعارضين في الأسلوب، فالتعارض هنا قد يقود إلى تغطية جوانب الدّراسة تغطيةً تامّةً، وبالتأكيد فإننا هنا لا ندعي أن المنهجين سيتمّ استخدامهما في ذات المحاور، فبعض التساؤلات البحثيّة قد يُلجأ للمنهج الاستقرائي في مُعالجتها والإجابة عنها، وبعض التساؤلات الأخرى قد تتطلّب طبيعتها الاستناد إلى المنهج الاستنباطي.

المنهج الأوّل: المنهج الاستقرائي، ويقوم هذا المنهج على الانتقال من الاستدلال الذي ينتقل من الجزئي إلى الكلّي، بمعنى الحكم على الكلّ بما يوجد في الجزئيات، ويُعدّ هذا المنهج من أقدم مناهج البحث العلميّ، وفي دراستنا هذه يُمكن الاعتماد على هذا المنهج في تعميم الاستنتاجات والملاحظات المُتعلّقة بمشروع ما أو بحالة ما على كامل المشاريع الشّبيهة أو الحالات المُماثلة، بحيث يكون الاستنتاج الجزئي مدخلاً للتعميم الكلّي.

وتتمثّل مبررات استخدام هذا المنهج في صعوبة حصر جميع مُفردات المُجتمع المدّروس، فلا يُمكن دراسة جميع المشاريع العاملة في بيئة مُحدّدة، ولا يُمكن حصر

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

جميع الأفكار المرتبطة بريادة الأعمال، ولكن يمكن دراسة نماذج محدّدة، أو الاعتماد على دراسة نظريّة، وعند الوثوق في صحّة ما تمّ التّوصّل إليه يُصبح بالإمكان تعميم هذه النّتائج على مُفردات البيئة المدروسة.

المنهج الثاني: المنهج الاستنباطي: ويختلف هذا المنهج عن الاستقرائي في الاتجاه، فهو ينتقل من التعميم إلى التخصيص، ويقوم هذا المنهج على الانطلاق من المسلّمات والبدهيّات والمعارف العامّة ومن ثمّ الانتقال إلى الجزئيّات، ويطلق أحياناً على هذا المنهج اسم الاستدلالي أو الاستنتاجي، وفي دراستنا هذه تتمثّل المسلّمات في أهميّة ريادة الأعمال بالنسبة للاقتصاد الجزئي والكليّ وفي أهميّة الابتكار والإبداع في إنجاح المشاريع، وتنتقل الدّراسة من هذه المسلّمات في إطارها العامّ إلى الجزئيّات المتمثّلة في تحديد مفهوم ريادة الأعمال وتحديد العناصر والجوانب التي تقوم عليها وتتأثّر بها.

وهنا نرغب في التأكيد على أنّ المنهج الاستنباطي لن يتمّ الاعتماد عليه بمفرده اعتماداً مُطلقاً، بل سيعتمد الباحث إلى استخدام مزيج من مناهج علميّة، إلّا أنّ بعض التّساؤلات البحثيّة قد تفرض ميلاً لاستخدام المنهج الاستنباطي أكثر من غيره من المناهج، ويمكن تبرير هذا الاعتماد على المنهج الاستنباطي في كونه عادةً ما يلجأ إليه في العلوم الاجتماعيّة، وبالتأكيد فإنّ قضيّة ريادة الأعمال تندرج ضمنّ خانة العلوم الاقتصاديّة، والتي بدورها تندرج ضمنّ خانة العلوم الاجتماعيّة.

الفصل الأول

مفهوم ريادة الأعمال وتطورها التاريخي

- مقدمة
- المبحث الأول: ريادة الأعمال.. التعريف والتوجه والسّمات
 - نشأة مصطلح ريادة الأعمال
- المبحث الثاني: ريادة الأعمال.. التطور والنمو وعوامل الظهور
 - عوامل تطور ريادة الأعمال
- المبحث الثالث: ريادة الأعمال.. الفوائد والسلبيات والمخاطر
 - عوامل ظهور رواد الأعمال
 - إيجابيات الريادة
 - سلبيات ومخاطر الريادة
- المبحث الرابع: دور رواد الأعمال في دعم تنمية المجتمع
 - خصائص المشاريع الريادية ودورها في تنمية المجتمع

الفصل الأول

مفهوم ريادة الأعمال وتطورها التاريخي

مُقدِّمة

غَيَّرَتِ التَّحَوُّلاتُ التي طرأت على التركيبة السُّكَّانِيَّةَ والتَّغْيِيرُ التَّقْنِي، وظُروفُ السُّوقِ والعَوَامِلُ الأُخْرَى؛ المُجْتَمَعَاتُ فِي العَالَمِ بِطَرِيقَةٍ لَمْ يَسْبِقْ لَهَا مِثِيلٌ، وَأَفْرَزَتْ فُرْصًا جَدِيدَةً مَغْلُفَةً بِسِيَاحٍ مِنَ التَّحَدِّيَّاتِ عَلَى وَاجْهِه المَشْهَدِ.

وَلَكِنِ تَتِمَكَّنُ الدَّوْلُ مِنْ تَحْقِيقِ التَّنْمِيَةِ الاِقْتِصَادِيَّةِ لَأَبْدَانِ تَرْكُزَ عَلَى رِيَادَةِ الأَعْمَالِ؛ بِمَا يَجْعَلُ مِنْهَا مَنَاطِقًا لِصَنَاعَةِ المُسْتَقْبَلِ الاِقْتِصَادِي، مَعَ تَرْكِيزِ طَاقَاتِ أبنَائِهَا وَمَوَارِدِهِمْ فِي رِيَادَةِ الأَعْمَالِ والشَّرَكَاتِ الرِّيَادِيَّةِ.

وَتُعَدُّ رِيَادَةُ الأَعْمَالِ مِنَ العَوَامِلِ الرَّئِيسَةِ لِازْدِهَارِ الاِقْتِصَادِ فِي كَثِيرٍ مِنَ الدَّوَلِ، فَهِيَ تُمَثِّلُ أَحَدَ أَهَمِّ أَدَوَاتِ تَحْقِيقِ وَفَرَةِ الوُظَائِفِ والثَّرْوَةِ، والنُّمُوِّ الاِقْتِصَادِي، مِنْ خِلَالِ أَفْكَارٍ رِيَادِيَّةٍ وَتِجَارِبِ نَاجِحَةٍ قَابِلَةٍ لِلتَّطْبِيقِ عَلَى أَرْضِ الوَاقِعِ فِي المَجَالَاتِ الاِقْتِصَادِيَّةِ المُخْتَلَفَةِ، مَعَ تَعْزِيزِ ثَقَافَةِ الإِبْدَاعِ بَيْنَ الشَّبَابِ، وَاِكتِشَافِ المَوَاهِبِ والطَّاقَاتِ فِي هَذَا المَجَالِ، وَاسْتِغْلَالِهَا وَتَوْظِيفِهَا فِي حَلِّ المُشْكِلاتِ عَلَى أَرْضِ الوَاقِعِ.

وَخِلَالِ صَفْحَاتِ هَذَا الفَصْلِ، نَسْعَى إِلَى التَّعَرُّفِ عَلَى أُسَاسِيَّاتِ رِيَادَةِ الأَعْمَالِ كَمَا وَصَفَهَا عُلَمَاءُ الاِقْتِصَادِ، وَكَمَا هِيَ عَلَى أَرْضِ الوَاقِعِ، وَذَلِكَ مِنْ خِلَالِ عِدَدٍ مِنَ المَبَاحِثِ المُخْتَلَفَةِ، تَبْدَأُ فِي اسْتِكْشَافِ رِيَادَةِ الأَعْمَالِ وَالتَّوَجُّهِ إِلَيْهَا، وَكَيْفِ وَمَتَى بَدَأَ هَذَا التَّوَجُّهُ فِي العَالَمِ.

وَيَنْطَلِقُ الفَصْلُ نَحْوَ التَّعَرُّفِ عَلَى رِيَادَةِ الأَعْمَالِ؛ بِاعْتِبَارِهَا "إِنْشَاءً أَوْ إِضَافَةً شَيْءٍ

جديد ذي قيمة، وتخصيصاً للوقت والجهد والمال اللازمة للمشروع، وتحملاً للمخاطر المصاحبة له، واستقبالاً للمكافأة الناتجة عن هذا العمل."

ومن ثمّ يدلف الفصل إلى رحلة تطوّر ونموّ ريادة الأعمال في العقدين الأخيرين؛ حيث تواجه الدول تغييرات سريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، صاحبها تغييرات اجتماعية واقتصادية وثقافية فرضت نفسها على المجتمعات الإنسانية بشكل عام، والمجتمعات العربية بشكل خاص، ويعدّ هذا التغيّر أهمّ التحوّلات التي تحدّد متطلّبات سوق العمل.

كما يتعرّض الفصل للأهميّة التي يجنيها الإنسان والمجتمع من خلال ريادة الأعمال، التي تُعدّ قاطرة التنمية الاقتصادية؛ بما لها من تأثير على مؤشرات الاقتصاد الكليّ للدول؛ عن طريق تحفيز الاقتصاد بمشروعات جديدة صغيرة للشباب، وتستقبل أيضاً فئات أخرى في المجتمع مثل ذوي الاحتياجات الخاصة والنساء وغيرهما، لتصبح قوّة اجتماعيّة مُنتجة ومُحفّزة تُخفّف الضغوط عن الحكومات في إيجاد فرص العمل المناسبة لهذه الشرائح، وأخيراً؛ يتناول الفصل السّلبات والمخاطر المحتملة لريادة الأعمال.

المبحث الأول

ريادة الأعمال.. التعريف والتَّوجُّه والسَّمات

مِنْ مُعْطِيَاتِ الْحَيَاةِ الْأَكْثَرِ وَاقِعِيَّةً أَنَّ الْإِنْسَانَ "لَا يَسْتَطِيعُ أَنْ يَحْصَلَ مِنَ الْحَيَاةِ عَلَى مَا يَرِيدُ دُونَ التَّعَرُّضِ لِبَعْضِ الْمَخَاطِرِ"؛ وَهُوَ التَّعْرِيفُ ذَاتُهُ لِمُصْطَلَحِ رِيَاذَةِ الْأَعْمَالِ.

فَوَقَّافًا لِلْأَدْبِيَّاتِ الْأُورُوبِيَّةِ تُعَدُّ رِيَاذَةُ الْأَعْمَالِ مَصْدَرُ الْأَفْكَارِ وَالطُّرُقِ الَّتِي تُمْكِّنُ مِنْ خَلْقٍ وَتَطْوِيرٍ نَشَاطٍ مَا فِي مُؤَسَّسَةٍ جَدِيدَةٍ أَوْ قَائِمَةٍ عَبْرَ مَزْجِ الْمَخَاطِرِ وَالْإِبْتِكَارِ، أَوْ الْإِبْدَاعِ وَالْفَاعِلِيَّةِ فِي عَمَلِيَّاتِ التَّسْيِيرِ وَالتَّنْفِيزِ، بَيْنَمَا يَنْطَلِقُ تَعْرِيفُهَا أَمْرِيكِيًّا مِنْ كَوْنِهَا عُنْصَرًا ضَرْوِيًّا لِتَحْفِيزِ النُّمُوِّ الْاِقْتِسَادِيِّ فِي جَمِيعِ الْمُجْتَمَعَاتِ، لَا سِيَّامًا فِي دَوْلِ الْعَالَمِ النَّامِي، وَالتَّشْجِيعِ عَلَى بَدْءِ الْأَعْمَالِ التَّجَارِيَّةِ الصَّغِيرَةِ، وَالْمَحْرُكِ الْأَسَاسِيِّ لَخَلْقِ فُرْصِ الْعَمَلِ.

وَتُعَدُّ رِيَاذَةُ الْأَعْمَالِ مِنَ الْمَفَاهِيمِ الْمُعَقَّدَةِ الْمُتَعَدِّدَةِ الْأَبْعَادِ؛ بِسَبَبِ اخْتِلَافِ التَّخْصُّصَاتِ الْمُكُونَةِ لَهَا؛ حَيْثُ تُعَرَّفُهَا بَعْضُ الْفَعَالِيَّاتِ ذَاتِ الصِّلَةِ عَلَى أَنَّهَا خَلْقُ مُحَاوَلَةٍ جَدِيدَةٍ فِي الْعَمَلِ عَنْ طَرِيقِ الْإِبْتِكَارِ بِهَدَفِ إِنْشَاءِ مُنْظَمَةٍ جَدِيدَةٍ أَوْ تَوْسِيعِ نَشَاطِ مُنْظَمَةٍ قَائِمَةٍ بِالْفِعْلِ، وَتَوْسِيعِ مَجَالَاتِ الْعَمَلِ الْحَالِيَّةِ مِنْ قِبَلِ الْأَفْرَادِ الْعَامِلِينَ فِيهَا.

بَيْنَمَا يَرَى آخَرُونَ أَنَّ رِيَاذَةَ الْأَعْمَالِ هِيَ سُلُوكٌ مُحَفَّزٌ عَلَى تَدَشُّينِ مَشْرُوعَاتِ إِبْتِكَارِيَّةٍ مُعْتَمَدَةٍ عَلَى الْأَفْكَارِ الْإِبْدَاعِيَّةِ الَّتِي احْتَضَنْتَهَا الْمُنْظَمَاتُ الرِّيَادِيَّةُ، وَسَاعَدَتْهَا عَلَى النُّمُوِّ فِي الْإِتِّجَاهِ الصَّحِيحِ وَفَقَ بَرَامِجَ وَخُطُطٍ مُتَخَصِّصَةٍ تَسْتَفِيدُ مِنَ التَّجَارِبِ السَّابِقَةِ النَّاجِحَةِ وَتُطَبَّقُهَا بِطَرَقٍ عِلْمِيَّةٍ مُتَوَازِنَةٍ تَضُمَّنُ تَحْوِيلَ مِثْلِ هَذِهِ الْأَفْكَارِ وَالْإِبْدَاعَاتِ الْفَرْدِيَّةِ وَالْجَمَاعِيَّةِ إِلَى مُنْتَجَاتٍ وَخِدْمَاتٍ جَدِيدَةٍ.

وبهذا يُمكن القول: إنَّ نسبةً كبيرةً ممَّن يؤسِّسون مَشروعاتهم هم من المُستثمِّرين الجُدُّ الذين لم يسبق لهم مزاولة أي نشاط على المستوى المحلي أو العالمي، وهؤلاء الرواد الشباب يلعبون دوراً كبيراً في صياغة بيئة الاستثمار مُعتمدين على التكنولوجيا وانتشار الإنترنت في شتَّى المُجتمعات بشكل سريع؛ حيث إنَّهم من خلال استثماراتهم ومشاريعهم الريادية يُقدِّمون مُنتجات أو خدمات مُبتكرة، ويمنَّحون الكثير من فرص العمل للآخرين.

نشأة مصطلح ريادة الأعمال

مصطلح ريادة الأعمال Entrepreneurship استُخدِم لأكثر من 200 عام، إلَّا أنَّ الغموض يكتنفه بعض الشيء، وقد اشتقَّ هذا المصطلح من الأصول الفرنسيَّة والألمانيَّة؛ إذ ظهر مصطلح ريادة الأعمال لأوَّل مرَّة في مُعجم فرنسي (1)، وصيغت كلمة Entrepreneurship من الفعل الفرنسي Entreprendre في خمسينيات القرن التَّاسع عشر، وكانت تعني القرض الممنوح لرائد الأعمال، وصيغت كذلك من الكلمة الألمانية Unternehmen التي تعني أن يتعهد ويأخذ على عاتقه (2).

ويُعدُّ رائد الأعمال أو صاحب المشروع الصَّغير عنصراً أساسياً في الاقتصاد الجُرئي، أو ما يُسمَّى بالمايكرو إيكونومي Microeconomics، وتعيدها دراسة هذه المشاريع إلى جهد واهتمام ودراسة العالمين ريتشارد كانتيلون (3) Richard Cantillon وأدم

1. اسم هذا المعجم: قاموس التَّجارة العالميَّة Dictionnaire Universel de Commerce، تأليف: جاك دي بروسولونز Jacques des Bruslons؛ حيث جُمع ونُشره في عام 1723م.
2. عبير بنت هاشم محسن، دور الإدارة المدرسيَّة في تعليم ريادة الأعمال لطلاب المرحلة الثانوية، مُدكِّرة لاستكمال درجة الماجستير، جامعة الملك سعود، كُليَّة التربية، الرياض، 2016، ص 16.
3. ريتشارد كانتيلون (1680 - 1734م) هو خبير اقتصادي فرنسي من أصل أيرلندي مؤلِّف كتاب Essai sur la Nature du Commerce en Général الذي يتحدَّث عن طبيعة التَّجارة في العالم. وقد وُصف هذا الكتاب بأنَّه "مُهد الاقتصاد السِّياسي" وقد ساهم بدور كبير في تطوُّر علم الاقتصاد. للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مُتاح على الرابط: <http://cutt.us/YI5JX>

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

سميث (1) Adam Smith في أواخر القرن السابع عشر وبدايات القرن الثامن عشر اللذين أسسا لعلم الاقتصاد الكلاسيكي (2).

ولقد استمرت هذه الدراسات وتطوّرت في مجالات ريادة الأعمال في ثلاثينيات القرن العشرين نتيجة اهتمام جوزيف شومبيتر (3) Joseph Schumpeter فضلاً عن بعض الاقتصاديين النمساويين مثل: كارل منجر (4) Carl Menger، ولودفيغ فون ميزس (5) Ludwig von Mises، وفريدريش فون هايك (6) Friedrich von Hayek. مما أدّى إلى شيوع هذا المصطلح في هذا القرن. إلا أنّ النزاعات المحيطة

1. آدم سميث (1723 - 1790)، فيلسوف أخلاقي وعالم اقتصاد اسكتلندي، يُعدّ مؤسس علم الاقتصاد الكلاسيكي، ومن رواد الاقتصاد السياسي. اشتهر بكتابه الكلاسيكيين: "نظرية الشعور الأخلاقي"، وكتاب "بحث في طبيعة ثروة الأمم وأسبابها". للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/6AQoV>

2. ريادة الأعمال وروادها علامة بارزة في تاريخ التطور الحديث، مجلّة المبتعث، العدد 200، مُتاح على الرابط: <http://cutt.us/K6kr>

3. جوزيف ألويس شومبيتر (1883-1950م) عالم أمريكي في الاقتصاد والعلوم السياسية من أصل نمساوي. اشتهر بترويجه لنظرية الفوضى الخلاقة في الاقتصاد، أفكار شومبيتر تبدو جليّة في كتابه المطبوع بعد وفاته "تاريخ التحليل الاقتصادي". للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مُتاح على الرابط: <http://cutt.us/4uyjk>

4. كارل منكر (1840 - 1921)، هو مؤسس المدرسة النمساوية للاقتصاد، اشتهر لإسهاماته في تطوير نظرية المنفعة الحدية وفي صوغ النظرية الوهميّة للقيمة، التي طعنت في نظريات تكلفة الإنتاج للقيمة، والتي طوّرها الاقتصاديون الكلاسيكيون أمثال آدم سميث ودافيد ريكاردو. للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مُتاح على الرابط: <http://cutt.us/tXSKk>

5. لودفيغ فون ميزس (1881 - 1973) اقتصادي نمساوي وفيلسوف ومفكر ذو تأثير كبير على الحركة الليبرالية الحديثة، ويُعدّ من أهم أعضاء المدرسة النمساوية للاقتصاد، ألف العديد من الكتب في موضوعات السياسات المالية والتضخم، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/4FrE5>

6. فريدريخ هايك (1899 - 1992) وُلد في فيينا، وتوفّي في فرايبورغ، اقتصادي ومنظر سياسي نمساوي بريطاني من مدرسة نمساوية، عُرف لدفاعه عن الليبرالية الكلاسيكية والرأسمالية القائمة على أساس السوق الحرّ، ونقده للفكر الاشتراكي والجماعي خلال أواسط القرن العشرين، يُعدّ هايك أحد أهم اقتصاديي القرن الماضي، وأكثر أعضاء المدرسة النمساوية للاقتصاد تأثيراً، حصل على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1974م، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مُتاح على الرابط: <http://cutt.us/r2UbE>

بالعالم التي بدأ اندلاعها في أعقاب الكساد العظيم (1) قد زاد من شيوع هذا المصطلح، حتى إنه أصبح من المفاهيم الأكثر انتشاراً في عام 2010م.

ولقد دعا الخبير الاقتصادي والمعلق السياسي البروفيسور روبرت رايش (2) Robert Reich في هذا الخصوص إلى بناء فرق تتميز بالخصائص والقدرات القيادية والإدارية لريادة الأعمال، وأكد أن الشركات الناجحة في المستقبل ستكون تلك التي تقدم نموذجاً جديداً لعلاقات العمل المبنية على أسس التعاون والقيم المتبادلة (3).

وتعود تسمية مصطلح رائد الأعمال Entrepreneur إلى الاقتصادي الفرنسي جان باتيست ساي (4) Jean-Baptiste Say، ويعرفه بأنه الفرد الذي يُنظم أو يدير عملاً أو أعمالاً تجارية.

1. الكساد الكبير أو الانهيار الكبير (Great Depression) هي أزمة اقتصادية حدثت في عام 1929م، ومروراً بعقد الثلاثينيات وبداية عقد الأربعينيات، تعد أكبر وأشهر الأزمات الاقتصادية في القرن العشرين، وقد بدأت بأمريكا، يقول المؤرخون: إنها بدأت مع انهيار سوق الأسهم الأمريكية في 29 أكتوبر 1929م والمسماة بالثلاثاء الأسود، وكان تأثير الأزمة مدمراً على كل الدول تقريباً الفقيرة منها والغنية، وانخفضت التجارة العالمية ما بين النصف والثلاثين، كما انخفض متوسط الدخل الفردي وعائدات الضرائب والأسعار والأرباح. ومن أسباب الأزمة في الولايات المتحدة الأمريكية: عدم استقرار الوضع الاقتصادي وسياسة كثافة الإنتاج لتغطية حاجات الأسواق العالمية خلال الحرب العالمية الأولى بسبب توقف المصانع في بعض الدول الأوروبية بعد تحولها إلى الإنتاج الحربي وعودة الكثير من الدول إلى الإنتاج بعد انتهاء الحرب والاستغناء عن البضائع الأمريكية. لهذه الأسباب تكدست البضائع في الولايات المتحدة، وتراكمت الديون، وأفلس الكثير من المعامل والمصانع وتم تسريح العمال وانتشرت البطالة وضُغفت القوة الشرائية وتفاقت حينها المشكلات الاجتماعية والأخلاقية، للمزيد: موقع المعرفة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/6NJyS>

2. روبرت رايش (Robert Reich) وُلد عام 1946م هو عالم اقتصاد، وبروفيسور (أستاذ جامعي) من الولايات المتحدة الأمريكية، وهو عضو في الحزب الديمقراطي الأمريكي، شغل منصب وزير العمل في الولايات المتحدة الأمريكية وكان عضواً في مجلس التحول الاقتصادي للرئيس باراك أوباما، نشر ما يزيد على 18 كتاباً في الاقتصاد، أشهرها وأكثرها مبيعاً كتاب عمل الأمم، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على الرابط: <http://cutt.us/SxxhE>

3. ريادة الأعمال ورؤاها علامة بارزة في تاريخ التطور الحديث، مجلة المبتعث، مرجع سابق.

4. جان باتيست ساي: (1767 - 1832) هو مفكر وعالم اقتصاد وُلد في ليون وتوفي في باريس، يُعد ساي من أبرز أنصار المذهب الحر في القرن التاسع عشر، ومن الذين تميزت أفكارهم بالتحليل العميق للظواهر الاقتصادية. للمزيد: موقع المعرفة، متاح على الرابط: <http://cutt.us/oeQGd>

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

غير أن الكثير من الدراسات أرجعت ظهور مفهوم ريادة الأعمال إلى الاقتصادي الأيرلندي الفرنسي ريتشارد كانتيلون الذي كان أول من عرف رائد الأعمال بأنه "الشخص الذي يدفع سعراً معيناً لمنتج ما، ويُعيد بيعه بسعر غير مؤكد؛ متخذاً القرارات اللازمة عن كيفية الحصول على الموارد واستخدامها... مُعترفاً بالمخاطر التي قد يتعرض لها أثناء قيامه بهذا المشروع، ومُتقبلاً المسؤولية الكاملة عن نتائج غير مؤكدة" (1). ويؤكد وليم ستانلي جيفونز (2) William Stanley Jevons في كتابه -الذي يُعدُّ مهد الاقتصاد السياسي- بأن ساي وكانتيلون قد استخدموا المصطلح ذاته بشكل مختلف، واستند في ذلك إلى أنتوني برير (3) Anthony Bryer كاتب السيرة الذاتية لكانتلون؛ حيث لاحظ أن كانتيلون قد رأى في رائد الأعمال رجلاً يأخذ زمام المخاطرة، بينما رآه ساي رجلاً يُخطط لأعماله بدقة.

وفي الاقتصاد المعاصر، حظي مفهوم "رائد الأعمال" باهتمام بالغ في البحث والتدقيق، فتغيّرت الترجمة العربية لمصطلح Entrepreneur ثلاث مرّات خلال العقود الأخيرة، فقد كانت تُترجم إلى "مُنظّم"، ثم "مقاوم"، ثم تحوّلت في التسعينيات إلى "ريادي" (4)، كما اكتسب مفهوم ريادة الأعمال زخماً كبيراً في الدول العربية؛ نتيجةً للتحديات الكبيرة

1. ريادة الأعمال ورؤاها علامة بارزة في تاريخ التطور الحديث، مجلّة المبتعث، مرجع سابق.
2. وليم ستانلي جيفونز (1835 - 1882) هو عالم منطق واقتصادي إنجليزي، وأستاذ بجامعة مانشستر ولندن، وواحد من أوائل من استخدموا المنهج الرياضي في التحليل الاقتصادي، وهو واضع أول وأبسط آلة منطقية، وقد مالت نظريته في المعرفة إلى اللادرية، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مُتاح على الرابط: <http://cutt.us/xzQMt>
3. أنتوني ألبور مورنينجتون براير (1937 - 2016) هو مؤرّخ إنجليزي، أسّس في العام 1975م مجلّة الدراسات البيزنطية واليونانية الحديثة، وبعدها بعام واحد أنشأ مركز الدراسات البيزنطية والعثمانية واليونانية الحديثة بجامعة بريمنجهام، وفي عام 1980م عُيّن أستاذاً للدراسات البيزنطية، وهو المنصب الذي شغله حتى العام 1999م، للمزيد موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مُتاح على الرابط: shorturl.at/buLR4
4. بونوة، شعيب، وآخرون. "أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة"، أعمال الملتقى الدولي، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، المجلد: 2، 2011م، ص 64.

التي تواجهها هذه البلدان في حلّ مشكلات بطالة الشباب، وتنشيط الاستثمارات، وتعزيز الأنشطة الاقتصادية في المجتمع لزيادة الإنتاج، لا سيّما مع تراجع قدرة كثير من المؤسسات الحكومية والخاصة على توفير فرص العمل مع ازدياد أعداد الخريجين.

وبعد التحوّلات المهمة التي شهدتها دول العالم، والتي شملت التطوّرات الفنيّة والتقنيّة، وتطوّر صور التنافس في الأسواق، وفقدان الوظائف بسبب التقدّم التكنولوجي المطرد، ونموّ وتطوّر قطاع الخدمات، تبنت الكثير منها مفاهيم وأفكار ريادة الأعمال. وقد أثبت رواد الأعمال اليابانيون وجودهم في أسواق البلدان المتقدّمة، وتمكّنوا بنجاح من غزو مجالات صناعة السيارات، والحديد، وتقنيات الاتصال، والإلكترونيات.. إلخ، ممّا أثار قلق أرباب ومديري المشاريع الكبرى في هذه الدول، وتبعاً لذلك ومنذ عام 1980م تناولت عدّة كتب وبحوث ومقالات (1) أسباب نجاح وفعاليّة الإدارة اليابانيّة، ومع مرور السّنوات أُحكّم مصطلح ريادة الأعمال، وأصبح مرادفاً للجودة والقيادة والمبادرة والابتكار في مجالات التصنيع والتّقلّ والخدمات.

ومنذ ثمانينيات القرن الماضي، وحتى الآن، ظهر أكثر من تعريف لريادة ورواد الأعمال، لعل أهمّها:

- تعريف "بورش" (1986م): الذي عرفّها على أنّها "مجموعة أنشطة تقوم على الاهتمام وتوفير الفرص وتلبية الحاجات والرغبات عن طريق الإبداع وإنشاء المنشآت" (2).
- كما عرفّها (تيمونز 1989م) بأنّها "القدرة على إنشاء وبناء شيء من لا شيء بشكل عملي؛ فهي عمل إنساني خلاق يعتمد على استخدام طاقة الإنسان في البناء والتنمية (3) .

1. ناجي، شوقي. إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر، عمّان، عام 2000م، ص 165.
2. الحديدي، نسرين عبده زكي، وآخرون، "المرأة السعودية وريادة الأعمال نجاحات وتحديات"، مجلّة كليّة التربية، جامعة طنطا، مصر، مجلّد: 64، العدد: 4، 2016، ص 335.
3. Timmons, J.A. The Entrepreneurial Mind (1st ed.). Brick House Pub Co. for Publishing, 1989.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- كذلك عرّفها بيتر فيرديناند دراكر Peter Ferdinand Drucker 1985 على أنّها "عملية لاستخلاص الأرباح بطريقة جديدة وفريدة واستغلال قيمة الموارد في ظل بيئة غير واضحة وغامضة" (1).
- ويرى (ميلر 1983م) أنّ السلوك الريادي هو سلوك يمكن عن طريقه الجمع بين الابتكار والمجازفة والاستباقية (2).
- ووفقاً لهيرون أند روبينسون 1993م فإنّ ريادة الأعمال هي مجموعة من السلوكيات التي يتم من خلالها إعادة تخصيص الموارد الاقتصادية، وهو يهدف لخلق القيمة لهذه الموارد (3).
- وقد عرّفها رينولدز 2005م على أنّها وظيفة تنظيم المشاريع، واكتشاف الفرص، وإنشاء نشاط اقتصادي جديد يكون غالباً عبر إنشاء منظمة جديدة (4).
- ويقول (بليتر 2005م): إنّ رواد الأعمال هم رجال يبتنون ويطورون ويديرون الشركة، ويخاطرون بالوقت والجهد والمال من أجل هذا الغرض، وإنّ ريادة الأعمال تشير كمفهوم إلى قدرة الفرد على تطبيق فكرة تمتلك بعض الموصفات، مثل الإبداع والابتكار والمخاطرة (5).

-
1. Drucker, P F. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York: HarperBusiness, 1985.
 2. Miller, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. Management, Science. INFORMS., 29, 770-791, 1983.
 3. Misra, S., & Kumar, E. (2000). Resourcefulness: A Proximal Conceptualisation of Entrepreneurial Behaviour. The Journal Of Entrepreneurship, 9(2), 135-154. doi: 10.1177/09713557000900201
 4. Reynolds, P. Understanding Business Creation: Serendipity and Scope in Two Decades of Business Creation Studies. Small Business Economics, 2005, 24(4), 359-364. doi: 10.1007/s11187-005-0692-x.
 5. Pleter OT. Administrarea afacerilor, Second Edition. Bucharest: Cartea Universitară Publishing House, 2005.

من هنا يتضح أنّ ريادة الأعمال تنطوي على معرفة الفرص العملية المتاحة على ضوء الوقت والجهد والمال المتوفر، واستغلالها في إنشاء أو التوسع في المنظمات الاقتصادية بهدف الحصول على الربح، وذلك استناداً للمزج بين الابتكار والإبداع، وتحمل المخاطر والعمل الدؤوب.

ويتضح مما سبق أنّ مفهوم الريادة يتكوّن من ثلاثة أبعاد؛ هي:

- الابتكارية **Innovativeness** وتتمثل في تقديم الحلول الإبداعية غير المألوفة للمشكلات التي تواجه الفرد والمجتمع، والحرص على تلبية الاحتياجات المختلفة بمنتجات أو خدمات غير مسبقة، والتي قد تستفيد من التقنيات الحديثة المتطورة.
- المخاطرة **Risk** وهي مخاطرة عادةً ما تكون مصاحبة للحسّ الابتكاري لكنها تحسّب وتدار وفقاً لأسس علمية دقيقة، وتتضمن الرغبة في توفير موارد أساسية واستثمار الفرص مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفته.
- الاستباقية **Proactiveness** وتتصل بتنفيذ الابتكار قبل الآخرين مع الحرص على أن تكون الريادة مثمرة.

ويمكن تحديد خصائص العملية الريادية في أنها: عملية شاملة، وديناميكية، وتتمتع بالذاتية إلى حد كبير؛ لأنها تنشأ بمحض اختيار الإنسان وإرادته، وتتضمن نوعاً من تغيير الأوضاع القائمة، وعدم الاستمرارية، إضافة إلى كونها تتضمن الكثير من المتغيرات السابقة على حدوثها، وتسم نتائجها بالتأثر الشديد بالأوضاع المبدئية التي تتخذها هذه المتغيرات.

أما على مستوى المنظمات الريادية؛ فإنها لا بد أن تتمتع بخصائص محددة تجعل منها منظمات ريادية في طبيعة الأعمال والخدمات التي تقدمها، مثل: السرعة في التنفيذ والتواصل مع العملاء، والدقة في تحليل البيانات والمعلومات واتخاذ القرارات، والارتقاء بمستوى الجودة المقدمة للعملاء، وعدم التنازل عن المستوى المطلوب تحت أي ظروف أو عقبات، وإشراك العاملين في عمليات التخطيط والتطوير واتخاذ

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

القرارات، والاستفادة بما يَتمتعون به من خصائص تتناسب مع طبيعة هذه المنظمات، التي من أهمها؛ العقلية الابتكارية، والتحلي بالمرونة والسُرعة والإبداع والخيال. ويُعدّ تحديد الفرص واغتنامها من أبرز سمات المنظمات الريادية كذلك، ولا يأتي هذا إلا عن طريق المتابعة المستمرة لاحتياجات العملاء ورغباتهم وتوقعاتهم في السوق، ويتم ذلك عبر نظم تسويقية فعّالة، كما يساعد تقييم الفرص على معرفة أسبابها ومُدتها وإدراك قيمتها والموازنة بين العائد والمخاطر المترتبة عليها والمهارات التي يَتمتع الأفراد بها لتحقيق المزايا المختلفة منها.

ومن المهم أن تُجري المنظمات الريادية تطويراً مستمراً لخطط العمل بناءً على التوسع في تحديد الفرص التي تُعدّ من أصعب المراحل في تطوير الأعمال الريادية وتنفيذها، وهذه الخطوة توضح الرؤية الشاملة لطبيعة تلك الأعمال التي سوف تقوم بها المنظمة. وعلى المنظمات الريادية أن تمتلك رؤية واضحة عن قدراتها ومواردها المتاحة، ومعرفة دقيقة بمقدار الفجوة بين ما لديها من موارد وإمكانيات وما تحتاج إليه لاغتنام الفرص المتاحة، كما يجب أن تنتهج المنظمات الريادية آليات مناسبة لإدارة أعمالها بما يُحقق أهدافها بنجاح، بإبراز العناصر المؤدية إلى ذلك النجاح ومعرفة المشكلات التي تواجهها وتطبيق نظام رقابي على أنشطتها لضمان حسن تنفيذ الأهداف المطلوب إنجازها.

وهكذا نستنتج أن ريادة الأعمال، بهذا المفهوم والميزات والخصائص، تُعدّ من الإستراتيجيات المهمة جداً لتحقيق التطور والنمو الاقتصادي في المجتمع؛ وعليه فإنّ تقديم الاهتمام والعناية اللازمة لريادة الأعمال بشكل عامّ والمنشآت الصغيرة على وجه الخصوص أمر في غاية الأهمية.

كما يُعدّ رائد الأعمال أو صاحب المشروع الصغير عنصراً أساسياً في ريادة الأعمال؛ لا سيما أن رائد الأعمال Entrepreneur هو الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح.

وتسعى مُنظَّمات الأعمال عن طريق الريادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أبرزها:

- التميُّز أو التفَرُّد: إذ يَمَثِّلُ التَّفَرُّدُ في قدرة مُنظَّمات الأعمال على التَّميُّز عن غيرها من المُنظَّمات المُنافِسة في القطاع نفسه، سواءً أكان ذلك بطبيعة المُنتجات أو الخِدْمات التي تقدِّمها، أو الموارد التي تَمْتَلِكها، وهذا ما يُمكنها من تحقيق الميزة التنافسية التي تضمن لها الاستمرار وتقديم المُنتجات الأفضل التي يَصُعبُ تقليدها.
- أخذ المُخاطرة: التي تأتي من حالات الغموض، وعدم التَّأكُّد من الكيفية التي تضمن بقاء العمل ونجاحه والخوف من الفشل.
- المبادأة: وهي تلك المُرتبطة بمفاهيم اغتنام الفرص في السوق خاصةً تلك التي لا تكون على علاقة مع العمليَّات الحاليَّة، وكذلك تقديم مُنتجات جديدة ونادرة مُختلفة عن بقية المُنافسين، بالإضافة إلى التَّخطيط الإستراتيجي لتطوُّير العمليَّات المُرتبطة بالمنتجات أو الخِدْمات التي قد تواجه فترات من الانحدار وقلة الطلب عليها خلال فترة حياة المُنتج.
- تحسين الوضع المالي للشركة؛ حالياً ومُستقبلاً.
- التوظيف الذَّاتي: حيث توفرُّ الريادة الكثير من فرص العمل التي تُرضي وتناسب القوى العاملة.
- تطوُّير المزيد من الصناعات: خاصةً في المناطق الريفيَّة والمناطق التي لم تستفد من الوفرة الاقتصادية.
- التَّشجيع على تصنيع المُنتجات المحليَّة، في صورة مُنتجات نهائية للاستهلاك المحلي أو التَّصدير.
- زيادة النمو الاقتصادي للدول؛ حيث تُساهم ريادة الأعمال في تعزيز النمو الاقتصادي، وخلق فرص عمل، وحفز مُعدَّلات البطالة، وتسهيل انضمام الاقتصاد غير الرسمي في الاقتصاد الرسمي، ونشر التكنولوجيا المالية.
- خلق أسواق جديدة في المناطق النائية، فغالبية المشاريع الرياديَّة الصَّغيرة تعتمد في انطلاقها على الموارد المحليَّة كمدخلات لعمليَّاتها الإنتاجية، ثم تلجأ

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

للأسواق المحليّة في المناطق البعيدة عن التمرّكز السّكاني والتّجاري في تصريف مُنتجاتها؛ لضمان الانتشار الجغرافي السّريع والقوي بعيداً عن أجواء المنافسة مع المشروعات الكبيرة التي تعتمد على التكنولوجيا السّريعة وموارد مائيّة ضخمة.

مما سبق يُمكن القول: إنّ ريادة الأعمال هي عمليّة مسح البيّة باستمرار، وتحديد فرص العمل، وحشد الموارد لتنفيذ تلك الفرص، ثمّ إطلاق مؤسّسة تنمو عن طريق جني الأرباح. كما أنّ العمليّة الرياديّة تتضمّن بذلك وجود الفرصة والمخاطرة، وتحتاج إلى الابتكار، والإدراك، والحسّ الاستشراقي، وامتلاك الموارد التي تستثمر الفرصة فتُنشئ المنظّمة الجديدة أو تُطوّر القائمة، وإنّ رائد الأعمال هو العامل الأساس لنجاح وتطوّر دور ريادة الأعمال في المجتمع؛ إذ يجب أن يتفرّد بشخصيّة تميّزه عن الآخرين؛ كما يجب أن يملك الكثير من المميّزات التي تجعله من القادة النّاجحين ممّن يتمتّعون بكلّ مقوّمات القيادة، وأن يروا في المخاطرة فرصة لبناء مشروع جديد بكلّ جوانب الابتكار والإبداع لديهم.

المبحث الثاني

ريادة الأعمال.. التطُّور والنُّمو وعوامل الظهور

تُعتبر الريادة إحدى الآليات المهمة لتطوُّير الثروات الإنسانية والأيدي العاملة، وهي استثمار نوعي لرأس المال البشري، بما يتطلب من جرأة وتصميم وثقة بالنفس، وقدرًا كبيراً من العزيمة والإصرار، وعدم الاستسلام للإحباط، وإحياء الطُّموح لدى الأفراد، وإذكاء روح الابتكار، والأخذ بزمام المبادرة لديهم، فعلى الشباب أن يدرك أن هناك تغييراً كبيراً في مسؤوليات الأفراد في المجتمع وأدوارهم، وكذلك تغييراً لمتطلبات الحياة في ظل الدُّخول لحقبة زمنية جديدة من التغيير والتطوُّير.

والريادة ظاهرة قديمة، حديثة، مُتجدِّدة، تحمل في طياتها معاني ورموزاً خيرة؛ فمنذ فجر التاريخ وهي تُستخدم للدلالة على المبدعين والمبتكرين في شتى المجالات وعلى إنجازاتهم المتعدِّدة، أما جذور الريادة وأصولها الحديثة فتعود إلى النظرية الاقتصادية وتحديداً إلى نظرية احتكار القلَّة؛ حيث لم يكن الريادي يهتم بشيء سوى حساب الكمَّيات والأسعار للسُّلع التي سوف يُنتجها ويتخذ قراراً مناسباً لذلك، حتَّى جاء كارل ماركس⁽¹⁾، الذي غيَّر هذه النظرة التقليديَّة إلى الريادي؛ ففي كتابه الشهير "الرأسماليَّة"⁽²⁾ اعتبرها نظرة ضيقة تُؤدِّي إلى فشَل أدوات الاقتصاد الرأهن؛ حيث ادَّعى ماركس أن هناك فئتين في المجتمع: الطبقة الرأسماليَّة والطبقة العماليَّة؛ الأولى

1. كارل هانريك ماركس: فيلسوف ألماني، واقتصادي، وعالم اجتماع، ومؤرِّخ، وصحفي واشتراكي ثوري (1818 - 1883). لَعِبَتْ أفكاره دوراً مهماً في تأسيس علم الاجتماع وفي تطوُّير الحركات الاشتراكيَّة، يُنسب له تأسيس الاشتراكيَّة العلميَّة، يُعتبر كتابه رأس المال أشهر كتبه على الإطلاق، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرَّة، مُتاح على الرابط: <http://cutt.us/lfSr0>

2. Marx, K., Engels, F., & Marx, K. Capital, a critical analysis of capitalist production (1st ed.). New York: Foreign Languages Pub. House, 1957.

التي تَمْتَلِك وسائل الإنتاج بَيْئَمَا تَمْتَلِك الثَّانِيَةُ القُدْرَةُ على بيع عملهم. وقد رأى ماركس أنَّ رِيَادَةَ الأعمال هي انتقال الفرد من فئة "العُمَال" إلى الطَّبَقَةِ الرأسماليَّة؛ حيث يَمْتَلِك وسائل الإنتاج ولديه القُدْرَةُ على بيع شيء ذي قيمة أعلى، واعتبر أنَّ الرِّيادي بذلك وكيل للتَّغْيِير الاقتصادي والتكنولوجي المُعَزِّز لقُوَّة رأس المال. وذكر أنَّ رائد الأعمال يجب أن يَتَمَتَّع بخصائص مُحدَّدة، مثل: "جني الأرباح" و"البحث عن القُوَّة"، ويرى أنَّ رجل الأعمال "الرابح" يَرْتَبِط ارتباطاً مباشراً بقُوَّة رأس المال. ويَتَضَح من آرائه تلك أنَّ الأيديولوجيَّة الماركسيَّة لرجل الأعمال مستمدَّة من وجهة نظر رأسماليَّة بحثة، ممَّا يجعل وجهة نظر ماركس ذاته للوظائف الرِّياديَّة "وظائف رِياديَّة رأسماليَّة".

وبذلك بات لمصطلح الرِّيادة العديد من المعاني على مرِّ العصور، ومن المفاهيم المتعلِّقة بالرِّيادة كذلك: الإبداع والابتكار، وأحياناً الاختراع والاكتشاف، والشَّيء الجديد، ويُضاف لذلك المُرُونَةُ والنَّشاط والقُوَّة، والعمل الخلاق والمنظَّم، وتحملُ المخاطرة. وقد تطوَّر مفهوم الرِّيادة تدريجياً عن طريق إضافة سمات مُختلفة إليه، فارتبطت الرِّيادة، أثناء القرن السَّادس عشر، بالأعمال كخطوة أولى، وفي القرن الثامن عشر أُضيف للتَّعْريف مصطلح المخاطرة، بحُجَّة أنَّ الأعمال التجاريَّة لَيْسَتْ مضمونة الرِّيح، وفي القرن التاسع عشر، أُضيفت إليه مَهَارَات أخرى كمهارة المَعْرِفَةِ، بالإضافة لما يُسمَّى اليَوْم بمَهَارَات الأعمال، وأيضاً مَهَارَات الإدارة، وبحلول منتصف القرن العشرين، أُضيفت للرِّيادة مفهوم الابتكار (1).

فالرِّيادة؛ إذن، مفهوم قديم استُعْمِلَ لأوَّل مرَّة في اللُّغَةِ الفرنسيَّة في بداية القرن السادس عشر، وقد تضمَّنَ المفهوم آنذاك معنَى المخاطرة وتحملُ الصعاب التي

1. محيلان، محمد حيدر صادق محمود. أثر نُظُم المَعْلُومَات الإداريَّة على رِيادة الأعمال في قطاع الصَّنَاعَات الدَّوائِيَّة الأردنيَّة، مُذَكَّرَةٌ لاستكمال مُتَطَلِّبات الحُصُول على درجة الدكتوراه، جامعة العلوم الإسلاميَّة العالميَّة، كَلْبَةُ الدَّرَاسَات العُلْيَا، عَمَّان، 2016م، ص 61.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

رافقت حملات الاستكشاف العسكرية، وقد أدخل ريتشارد كانتلون مفهوم الريادة إلى النشاطات الاقتصادية في مطلع القرن الثامن عشر، وقد وصف التاجر الذي يشتري سلعا بسعر مُحدد لبيعها في المستقبل بسعر لا يعرفه مسبقا بأنه ريادي.

مهما يكن الأمر فإن روح المخاطرة والمغامرة بقيت ملازمة لمفهوم الريادة، فالريادي وفقاً لبعض الباحثين: هو ذلك الشخص الذي يدير العملية الإنتاجية ويُنظم عناصر الإنتاج فيها ويشرف على مجمل هذه العملية بالكامل، وعليه أن يكون قادراً على الربط والتوجيه والإشراف باعتباره حَجَر الزاوية في العملية الإنتاجية، وجاءت آراء جوزيف شومبيتر لتُعطي بُعداً جديداً لمفهوم الريادي والريادية، فقد اعتبر أن الريادي هو حَجَر الزاوية في التنمية الاقتصادية.

ففي عام 1934م قدّم "شومبيتر" التعريف الحديث لريادة الأعمال ضمن نظريته "التدمير البّناء" أو "التدمير الإبداعى"؛ باعتبار أنّها "تنفيذ المجموعات الجديدة"، التي تُسمّى "مَشروعات"، ويتّضح أنّ جوهر تعريفه يتمثل في أنّ اقتصاد السوق سَوْف يجدد نفسه باستمرار من الدّاخل بالتخلّص من الأعمال القديمة والفاشلة ثمّ إعادة توزيع الموارد على الأعمال الأحدث والأكثر إنتاجية، وبهذا يصف ريادة الأعمال بأنّها تلك الأعمال التي تهدف لإنشاء منظمات جديدة أو تطوير منظمات قائمة تطوياً جذرياً، تستجيب للفرص الجديدة في السوق ليطلّى وجودها على الأعمال القديمة ويُدمرها. ومن هنا يرى "شومبيتر" أنّ ريادة الأعمال هي جوهر الابتكار الهادف عبر أحد الأشكال الخمسة: مُنتج جديد أو جودة جديدة لمُنتج موجود بالفعل، أسلوب جديد في الإنتاج لم يُختبر سابقاً، فتح سوق جديد، مصدر جديد لتوريد المواد الخام، تنفيذ تنظيم جديد، وأنّ رائد الأعمال هو ذلك الشّخص الذي لديه الإرادة والقُدرة لتحويل "فكرة جديدة" أو "اختراع جديد" إلى "ابتكار ناجح" (1).

1. محسن، عيبر بنت هاشم. "دور الإدارة المدرسية في تعليم ريادة الأعمال لطلاب المرحلة الثانوية"، مرجع سابق، ص 16.

وقد لعبت ريادة الأعمال دوراً حاسماً في الاقتصاد العالمي، فعلى سبيل المثال؛ تُشكّل الشركات الصغيرة التي تُشغّل أقل من 500 موظّف ويديرها أصحابها في غالب الأحيان 99% من شركات الولايات المتحدة الأمريكية، وتُنتج نحو 50% من الناتج المحلي الإجمالي غير الزراعي، وتوفّر 50% من فرص العمل في القطاع الخاص، والأهم من ذلك رُبما قد وفّرت تلك الشركات 63% من فرص العمل الجديدة خلال الفترة من (1993-2013) (1). ومن بين 100 شركة أمريكية كانت الأهم والأغنى قبل الـ 100 سنة الماضية، هناك فقط 16 منها لا تزال صامدة في مجال الأعمال اليوم، وليس هناك من سبب سوى بقائها على نفس أسلوب إدارتها البيروقراطي القائم على الاجتماعات والتقارير اللانهائية، بدلاً من السعي لتطوير أنشطتها، وأمام تباطؤ مؤشرات نموها، يتم تعيين مستشارين باهظي الكلفة ومنخفضي المردود، مما يؤدي حتماً إلى إعلان الإفلاس.

عوامل تطوّر ريادة الأعمال

• الثقافة والقيم الاجتماعية:

وهي من أهم العوامل التي تُساعد على تنمية مهارات الإبداع لدى رائد الأعمال؛ إذ يُعدّ مدى اكتساب الفرد وتبنيّه لثقافة ريادة الأعمال من أقوى الدوافع التي تُحدّد اتجاهه نحو تنفيذ مبادرات ريادة الأعمال وتُدشّن المشاريع الصغيرة؛ ففي النهاية مستوى الثقافة والقيم الاجتماعية التي يتبنّاها رائد الأعمال هي التي تُحفّز وتُعزّز السلوكيات الريادية، مثل: المغامرة والمخاطرة والاستقلالية والطموح، والإنجاز وغيرها، وتساعد في الترويج لإمكانية حدوث تغييرات وابتكارات جذرية على مستوى الفرد، ومن ثمّ على مستوى المجتمع.

• العوامل النفسية:

توجد مجموعة من المتغيرات النفسية التي ينشأ عليها الأفراد، وتؤثّر سلباً أو إيجاباً على مسار حياتهم، فتدفعهم منذ الصغر لتبني سلوكيات معينة دون غيرها حتّى

1. جرين، باتريشيا وآخرون. "تعليم ريادة الأعمال: نظرة عالمية من الممارسة إلى السياسة في العالم"، تقرير بمؤتمر القمة العالمية للابتكار في التعليم، مؤسّسة قطر، د. ت، ص 3.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

تُصبح من سماتهم المتأصلة في شخصياتهم ويصعب تغييرها فيما بعد، ومن أهم هذه العوامل: الرغبة في النجاح والإنجاز، والثقة بالنفس، والسعي لإثبات الذات، والاستقلالية، والمغامرة إضافة إلى النظرة المستقبلية الإيجابية، وهذه العوامل النفسية بإمكانها بسهولة أن تُنمي دوافع الفرد وطرائق تفكيره في التوجه نحو فعل ريادة الأعمال من أو بالعكس تدفعه بعيداً عنها.

• عوامل شخصية:

بيئة رائد الأعمال وطفولته: الطريقة والكيفية التي تربى بها ونشأ عليها في ظل بعض المعطيات، فمحيط الأسرة دور لا يُستهان به في تكوين شخصية رائد الأعمال.

• تعليمه وسنّه وخبرته المهنية:

إذ أشارت العديد من الأبحاث إلى أنّ غالبية رواد الأعمال هم أقلّ مزاوله للمسار التعليمي، رغم أنّ التعليم هو عامل مهمّ في نشأة رواد الأعمال؛ لأنّه يوفرّ خلفية جيّدة تساعدهم على مواجهة التغيرات البيئية والصمود أمامها، وبالنسبة للسّن فقد أشارت عدد من الدراسات الميدانية إلى أنّ غالبية رواد الأعمال يبدؤون في مزاوله أنشطتهم ابتداءً من الفترة العمرية ما بين 18-20، أمّا الخبرة فيمكن أن تزيد هذه الأخيرة من الاستعدادات الريادية للفرد⁽¹⁾.

• العوامل السوسيوثقافية:

إضافةً إلى العوامل الشخصية السابق ذكرها، هناك مجموعة من العوامل والمكتسبات التي تدرج ضمن الأطر الاجتماعية والثقافية والتي تُساعد الأفراد على ولوج عالم ريادة الأعمال ثمّ الصمود فيه، مثل:

• رأس المال الاجتماعي:

الذي يُمكن توضيحه بأنّه مجموع العلاقات الشخصية الموجودة داخل المجتمع، التي تنقسم لعلاقات داخلية وخارجية.

1. عماد، العيد. المتطلبات العقلانية للفعل المفاوَلاتي في ظلّ المتغيرات البيئية الراهنة، مرجع سابق، ص 153.

- رأس المال الثقافي:

إذ لا يخلو أي فعل اجتماعي أو اقتصادي من المرجعيات الاجتماعية والثقافية؛ لأن السلوك الفردي والجماعي متعدد، ورأس المال الثقافي هو رأس المال الذي يتكوّن ويتحدّد من خلال المعرفة الشاملة وقبول الثقافة السائدة في المجتمع.

- العوامل الاقتصادية:

وهي تلك التي تتمثّل وتتحدّد في الإمكانيات والموارد المتاحة والتي من دونها لا يمكن أن تتحقّق الريادة، وتنقسم إلى: أساس إقليمي، فالإقليم والتسهيلات التي يقدّمها للفرد يؤثر على مسار العمل الريادي، وأنظمة المساندة والدعم لإنشاء المؤسسات، وهي مجموعة الأنظمة المحتملة التي من الممكن أن تؤثر بشكل ملائم أو غير ملائم على القدرات الريادية للفرد.

ومما لا شكّ فيه أنّ ريادة الأعمال تساهم في زيادة فرص الأعمال، وتوفير الوظائف، وتحفيز الإبداع، كما يعدّ رواد الأعمال محركاً رئيساً للابتكار والإبداع في أي اقتصاد.

المبحث الثالث

ريادة الأعمال.. الفوائد والسلبيات والمخاطر

في دراسة لخريطة النشاط التجاري والاتجاهات نحو ريادة الأعمال في المناطق الأوروبية عام 2009م، أشار الباحثون إلى وجود اهتمام متزايد بالاتجاهات نحو ريادة الأعمال باعتبارها مؤشراً مهماً لفاعلية النشاط التجاري، وذلك بدراسة موقف 18 دولة أوروبية، وهذا الاهتمام أكد وجود علاقة إيجابية بين ريادة الأعمال والنشاط التجاري⁽¹⁾.

وبهذا يمكن تقسيم فوائد ريادة الأعمال إلى مستويين؛ الأول: المستوى الشخصي، المتعلق برواد الأعمال أنفسهم، والثاني: المستوى المجتمعي، الذي تتوطن فيه ثقافة ريادة الأعمال.

وفيما يتعلق بالمستوى الشخصي، فإن ثمة فوائد جوهرية يكتسبها رائد الأعمال، جرّاء انخراطه في فعاليات ريادة الأعمال وتأثره بثقافتها الإيجابية، ولعل أبرز تلك الفوائد ما يلي:

- جني الربح، وبلوغ الاستقرار المادي، وتحسين مستوى المعيشة، وإشباع مختلف الاحتياجات الإنسانية من مأكل وملبس ومسكن، وغيرها.
- تحقيق الطموح الشخصي، وإثبات الذات.
- الفوز بالسعادة الشخصية للفرد مع بلوغ أهدافه ورؤية نجاحه على أرض الواقع.
- ملكية المشروع الصغير تتيح للفرد الاستقلالية والفرصة لتحقيق ما يصبو إليه.
- إشباع الرغبة لدى الفرد في المغامرة، وتنمية حس المخاطرة لديه.
- إبراز القدرة الإبداعية لدى الفرد على التفكير والتخطيط والتنظيم والقيادة.

1. عبيد، أيمن عادل. اتجاهات الطلاب والعوامل المؤثرة عليها نحو ريادة الأعمال: دراسة تطبيقية على بعض الجامعات العربية، مرجع سابق، ص 193.

- زيادة طاقة الحماس والاجتهاد والعمل الدؤوب والجاد لدى الفرد بالشكل الذي يراه مناسباً.
 - توظيف الإمكانيات الشخصية والمهنية في إقامة شركات ناجحة وقوية مع العملاء ومختلف الجهات ذات الصلة بعمله، مثل: الشركاء والموردين والمستثمرين... إلخ.
 - تنمية حس الاستقلالية والإصرار ورباطة الجأش لدى الفرد، وتقوية قدرته على مواجهة تأثير مختلف القيود عليه وعلى عمله.
 - تنمية القدرة الشخصية على التطوير والإبداع والتفرد.
 - زيادة الأعمال فرصة شخصية للتميز: فيمكن عن طريقها تحقيق أهداف متميزة مختلفة عن الآخرين.
 - توفير الأمان الوظيفي للفرد: فالمشكلة التي تواجه آلاف الخريجين منذ الالتحاق بالسلك التعليمي هي إيجاد وظيفة تكفل له العيش الكريم، ومع نجاح وانتشار المشاريع الصغيرة، أصبحت ريادة الأعمال هي العلاج الأمثل للحصول على فرصة وظيفية متميزة وتحقيق الأمان الوظيفي.
 - يتمتع رواد الأعمال بمشاعر الثقة والتقدير في مجتمعاتهم؛ من خلال ممارسة المسؤولية الاجتماعية عبر تنفيذ وإدارة المشروعات الصغيرة أو منظمات الأعمال الناجحة.
- ومع تمكن رواد الأعمال من تحقيق فوائدهم الشخصية، واستغلال الفرص المتاحة لديهم في إنشاء مشاريع جديدة، وتحويلها إلى مكاسب مادية؛ فهم بهذا إنما يقدمون أشياء جديدة ومختلفة بعض الشيء في صورة منتجات وخدمات وتكنولوجيا متفردة، ويساهمون بقوة في تحريك عجلة الاقتصاد ونموه، وإشباع الاحتياجات البشرية بطريقة مناسبة وعملية تنهض بمجتمعاتهم وتطورها.
- وهذا ما ينقلنا إلى المستوى الثاني: الفوائد على المستوى المجتمعي، الذي تكتسبه ثقافة ريادة الأعمال من حيث القدرة على خلق أسواق جديدة، وتسويق منتجات وخدمات عصرية، وتوظيف الكفاءات للاستفادة من خبراتها، وتقليل هجرة المواهب، إلى جانب المساهمة بزيادة الدخل، وتحسين النمو الاقتصادي.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

ولعل أهم فوائد ريادة الأعمال بالنسبة للمجتمعات ما يلي:

- التنمية المجتمعية: المشروعات الريادية تُشكّل عاملاً للاستقرار والتنمية الاجتماعية والاقتصادية بما توفره من فرص عمل، إضافة إلى توجيه المدّخرات صوب الفرص المربحة، كما أنّ نمو الاقتصاد يرتكز على القدرة على الابتكار وإنشاء الأعمال الريادية وتقديم فرص استثمارية جديدة باستمرار مما يعزز القدرة التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة.
- توجيه الأفراد نحو الإبداع: تبني الدولة لثقافة ريادة الأعمال يُساعد على انتشارها واسعاً بين قطاع كبير من المواطنين، لا سيّما الشباب، وهذا بدوره يحفّزهم على البحث والإبداع والتفرد بكل جديد، ويمنحهم القدرة على التعامل مع الكثير من التحديات والصعاب التي تواجههم، وهو ما يجعل المجتمع غنياً بالمبدعين المتميزين.
- خفض نسبة البطالة: ريادة الأعمال أكبر موفر لفرص العمل؛ حيث تساهم المنشآت والمشاريع الصغيرة في تشغيل الكفاءات والخبرات العاطلة عن العمل، التي لا تتطلب أجوراً مرتفعة، لذلك نجد أنّ ملايين الوظائف هي تلك التي تقدّمها الأعمال الصغيرة والمتوسطة، مثل: المصانع والورش الصغيرة.
- زيادة المشاركة المجتمعية الإيجابية من الشباب: تعدّ هذه الفائدة من أبرز مميزات ريادة الأعمال على المستوى المجتمعي؛ حيث تتطوّر المجتمعات على اختلافها عن طريق إنشاء أسواق جديدة، وتقديم منتجات وخدمات مختلفة تلبي احتياجات مواطنيها الضرورية والمتطورة.
- تحريك وتشغيل الموارد الرأسمالية للدولة: وهذا وفقاً للمفهوم الحديث للتسويق، فرواد الأعمال هم المنظّمون لعناصر الإنتاج، مثل: الأرض والقوى العاملة ورأس المال، مما يساهم في ابتكار وتطوير الكثير من الصناعات، خاصّة في البلدان النامية والمناطق الفقيرة التي لم تستفد من التطوّرات الاقتصادية العالمية، إلى جانب ذلك يساهم رواد الأعمال في توفير الوظائف والاستفادة من الكفاءات البشرية، وتنمية معدلات الاقتصاد الوطني.

- الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية في الصناعات الصغيرة: حيث تُيسر زيادة الأعمال التّواصل المباشر مع العملاء والمستهلكين في جميع أنحاء العالم؛ حيث سهّلت التكنولوجيا الحديثة مهمّة التّواصل عن بُعد؛ ما أفرز هذا التطوّر الملحوظ في خلق الوظائف عن بُعد، واستعراض المنتجات والخدمات عبر السوق الإلكترونية اللامحدودة، وتقييم جودتها، وتلقي الملاحظات بشأنها ومُحاولة الارتقاء بكفاءتها، ومن ثمّ الكفاءة الإنتاجية للمشاريع الصغيرة ذاتها.

وثمة بعض الأمثلة على مُجتمعات استطاعت تحقيق الكثير من الفوائد من خلال بعض الشركات الرائدة؛ ففي الولايات المتحدة الأمريكية، قُيِّمت شركة "أوبر" Uber بـ 50 مليار دولار واستثمر فيها بـ 5.6 مليار دولار، وقد تأسست الشركة في عام 2009م، ويترأسها Travis Kalanick ترافيس كالانيك، وهي أول شركة ناشئة رقميّة بالكامل، تعمل في مجال خدمات تأجير التاكسي عبر الهواتف الذكية؛ حيث تدير أصحاب سيارات التاكسي، الذين يلتحقون بها بحسب نظام مرّن، يعتمد على تطبيق لإنشاء مجتمع كامل بين المستخدم وبين سائقي التاكسي، فجميع الأنشطة تُدار عبر الهواتف الذكية، وهو ما مكّن الآلاف في الولايات المتحدة من العمل والخروج من دائرة البطالة (1)، بل انتشرت الفكرة في كثير من الدول العربية حالياً (2).

1. اللو، فراس، "أوبر أخذت 3,5 مليار، لماذا ليست للشركات السعودية الناشئة؟" موقع ريادة الأعمال العربي، 27 يونيو 2016م، تاريخ الزيارة 21 مايو 2017م، مُتاح على الرابط: goo.gl/Uznps
2. أعلنت شركة أوبر لخدمات النقل الذكيّة يوم الثلاثاء 26 مارس 2019م رسمياً استحواذها على منافستها بالشرق الأوسط شركة "كريم" بقيمة إجمالية 3.1 مليار دولار، في صفقة كان يُتوقع إغلاقها بحلول الربع الأول من عام 2020م. وبموجب الاتفاقية، تصبح "كريم" التي تسيطر في منطقة الشرق الأوسط، تابعة ومملوكة بالكامل لشركة أوبر، وتعمل كشركة مستقلة تحت العلامة التجارية "كريم"، ويقودها مؤسسو كريم الحاليون. ووفق بيان أوبر، فإن الصفقة تمثّل فرصة للشركتين للتوسع والاستفادة بسرعة من فرصة التّقلّ غير الكاملة في المنطقة، والاقتصاد الرقّمي المتنامي. للمزيد: رسمياً.. أوبر تستحوذ على منافستها كريم، موقع الجزيرة نت، 26 مارس 2019م، مُتاح على الرابط: <http://cutt.us/VrEiu>

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

وهكذا أصبح رواد الأعمال أو أصحاب المشروعات الصغيرة القاعدة الرئيسة الراسخة لأي اقتصاد قوي، فدخل شرق آسيا والبرازيل وتركيا وصلت لمكانتها الحالية الآن عن طريق ريادة الأعمال، عبر تسهيل مهمة انطلاق المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والنتيجة كانت اللحاق بركب اقتصادات البلدان المتطورة في وقت قياسي.

عوامل ظهور رواد الأعمال

ومن أبرز العوامل التي ساعدت على ظهور رواد الأعمال في المجتمعات؛ ما يلي:

- تصوير رواد الأعمال كأبطال: ومنهم بيل جيتس، مؤسس شركة (مايكروسوفت Microsoft)، وستيف جوبز صاحب العلامة التجارية الأوسع انتشاراً (أبل Apple)، ومارك زوكربيرج مؤسس موقع التواصل الاجتماعي (فيسبوك Facebook)، وجيمي ويلز، مؤسس إحدى أشهر الموسوعات الإلكترونية (ويكيبيديا Wikipedia)، وجان كوم، صاحب أشهر تطبيق مراسلة فورية على الهواتف الذكية (واتس آب WhatsApp)، والعديد من الأسماء التي غدا أصحابها أبطال الألفية الثالثة. وهكذا أصبح هؤلاء الرواد مدرسة حقيقية للإبداع والتجّاح والمال.
- التعليم: حيث أصبحت ريادة الأعمال تُدرّس كمقرر ومنهج في أكثر من 1500 كلية وجامعة أمريكية⁽¹⁾، مما حفّز على إنشاء مراكز بحوث ودراسات لتوسّع هذه المادة وشموليّتها في جميع أنحاء العالم.
- العوامل الاقتصادية والديموغرافية: فرواد الأعمال لديهم بعض المدّخرات التي تُعتبر بمثابة المحفّز الرئيس الذي يدفع بالجميع للحاق بركب ريادة الأعمال. ومن أشهر الرواد الشباب الذين يملكون ثروات ضخمة إليزابيث هولمز، رائدة الأعمال المتخصّصة في المجال الرياضي، التي وصلت ثروتها لأكثر من 4.5 مليار دولار،

1. البيتيم، هشام. تقرير مركز دراسات متدّى الأعمال، مجلّة رواد الأعمال، العدد الثالث، مارس 2015م،
مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/rEScb>

وإيفان شبيغل، مؤسس تطبيق الدردشة الشهير سناب شات "Snapchat"، الذي تُقدَّر ثروته بحوالي 1.5 مليار دولار أمريكي، وريان غريفز، صاحب شركة Uber العالمية، الذي تمكّن من تحقيق ثروة تصل إلى 1.4 مليار دولار⁽¹⁾.

- التطوُّر التكنولوجي الكبير: حيث ساعدت التَّقْنِيَّة الحَدِيثَة وتوافرها على سهولة عمل المشروعات الصَّغيرة واتساعها.
- التَّجَارَة الإِلِكْترونيَّة: ويُقصد بها القيام بعمليَّات العرض والبيع والشَّراء للسَّلَع والخدمات والمعلومات عبر نظام إلكتروني بين المُنتج والمورِّد والمُسْتَهْلِك؛ بحيث تُحقِّق الشَّرِكات فوائدَ عدَّة منها: تقليل النِّفقات، وتسويق أكثر فاعليَّة، وتقليل الاعتماد على القوى البشريَّة التي لم يُعد لها حاجة قويَّة في الأعمال الإداريَّة والحسابات، والتَّواصل الفعَّال مع الشَّرِكات الأخرى والعملاء أينما وُجدوا، واستقبال آرائهم ومقترحاتهم. كما ساهم تطوُّر التَّجَارَة الإِلِكْترونيَّة في نموِّ دور رُواد الأعمال، وذلك من خلال شموليَّة وتوسُّع التحوُّل نحو الاقتصاد الخدمي.

إيجابيات الرِّيادة

- تحقيق الرِّبح: يجب أن تكون المُنشأة قادرة على تعويض المالك مقابل استثمار وقته الشخصي، وذلك كمُعادل للرَّاتب، وعن استثمار مُدَّخراته (مُعادل للفوائد والأرباح الموزَّعة والمُحتجزة)، فالرُّواد يتوقَّعون تعويضاً مالياً ليس فقط مقابل الوقت والمال، ولكن أيضاً مقابل المخاطرة.
- التَّمَنُّع بالاستقلاليَّة في العمل: مثلما ذكرنا آنفاً، تُعدُّ حُرِّيَّة العمل المُستقلِّ واحدة من أهمَّ إيجابيات الرِّيادة، ويدلُّ على ذلك الكثير من الدِّراسات التي تُجرى على الرُّواد؛ حيث إنَّ نسبة ملحوظة منهم تُشير إلى أنَّهم تركوا العمل في الشَّرِكات، وفضلوا العمل بشكل مستقلِّ.

1. " تعرَّف إلى أبرز 15 مليارديراً شاباً في العالم لعام 2015م"، موقع رائد، 20 أبريل 2015م، تاريخ الرِّيادة 21 مايو 2017م، مُتاح على الرابط: goo.gl/aKoC0x

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- الرضا عن الذات: يعتزّ الرواد دائماً بمشاعر الرضا التي يكتسبونها خلال ممارسة أعمالهم الخاصة، حتّى إنّ بعضهم قد يشير إلى عمله اليومي باعتباره "متعة كبرى"، وربّما تأتي هذه المشاعر من الاستقلالية التي يتّمنّعون بها في أداء الأعمال، وأيضاً من الإنجاز الشخصي في التعامل مع منتجات المنشأة وخدماتها وتجاوز التحدّيات التي قد تعترضهم.

سلبيات ومخاطر الريادة

- رغم الفوائد العديدة لريادة الأعمال إلّا أنّ لها كذلك العديد من السلبيات والمخاطر التي يجب أخذها بعين الاعتبار، فهناك أشخاص يفضلون الأمان الوظيفي، وميزة الاستقرار الوظيفي، والتمتع بنظام الإجازات الرسمية، ولا يفضلون الاتجاه نحو الاستثمار المستقبلي، ومن أهم هذه الصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال:
- عدم استقرار الدخل: إذ لا يمكن لرواد الأعمال ضمان الحصول على الربح ذاته باستمرار؛ فاستقرار الدخل واستمراريته يرتبط بالكثير من المتغيّرات الوظيفية والمجتمعية والسياسية والاقتصادية، التي تجعل بيئة العمل غير مستقرة على الإطلاق وتجعل المشاريع الصغيرة -على أقل تقدير- مهددة بتأرجح المكاسب خاصة في المراحل الأولى من حياة المشروع.
- المخاطرة بخسارة الاستثمار بأكمله: تنطوي ريادة الأعمال على نسبة كبيرة من المخاطرة بالمال والوقت والجهد، فمعدّلات الفشل في المشاريع الصغيرة مرتفعة جداً مقارنةً بالمشاريع المتوسطة والكبيرة ذات الموارد الثابتة وظروف الإنتاج والتشغيل المستقرة، في حين أنّ المشاريع الصغيرة ضئيلة الموارد وقائمة على الجهود الفردية ولا تتمتع بالقدرة الكبيرة على مواجهة ظروف السوق الطارئة أو التحدّيات الصعبة.
- تأثر حياة رواد الأعمال الاجتماعية والأسرية: تتطلب ريادة الأعمال من مالك المشروع الصغير قضاء ساعات طويلة في العمل، وبذل الجهد خاصة في السنوات الأولى من عمر المشروع، حتّى إنّ من المتوقّع أنّ تأتي حياة المستثمر الاجتماعية والأسرية في المقام الثاني بعد دوره الأوّل كرائد أعمال، وهو ما يعني تدني وظائفه

الاجتماعية والأسرية ودخوله فيما يشبه العزلة نتيجة انشغاله الشديد بالعمل وتحقيق الأهداف.

- **المعاناة من ضغط العمل:** امتلاك مشروع صغير يعدّ مكسباً كبيراً من جانب، ومن جانب آخر فإنه عمل شاق؛ حيث إنّ رائد الأعمال يستثمر جزءاً كبيراً من ماله في هذا المشروع بمقابل التنازل عن دخل ثابت مضمون، أو يرهن كل ما يملك للدخول في هذا الاستثمار، وفي هذه الحالة يكون الإخفاق قاسياً للغاية، ولذلك فإن استمرار العمل في ظل تلك الأجواء والمشاعر سيؤدّ ضغطاً كبيراً عليه.
- **المسؤولية الكاملة:** من سمات ريادة الأعمال أن يتمتّع الفرد بالاستقلالية التامة وهذا يعني أنه في موقع تحمّل مسؤولية كاملة عن خطّطه وقراراته، وغالباً ما يُصاحب ذلك شعور رواد الأعمال بالكثير من الأعباء النفسية والضغط القويّة.
- **الإحباط:** تأسيس أي مشروع صغير يتطلّب من رائد الأعمال أن يكون لديه استعداد للنضحية والمغامرة والصبر الطويل؛ نظراً لما سيواجهه من عوائق وصعوبات تستتبع أحياناً كثيرة الشّعور بالإحباط والقلق، فمثل هذه المشاعر تُعدّ شيئاً متوقّفاً خاصّةً أنّ النتائج المرغوبة قد لا تأتي عاجلاً، لذا على رائد الأعمال أن يتمتّع بالكثير من الصبر والتفاؤل للتّحصن من الإحباط.
- **المُخاطرة المالية:** ربّما يواجه رواد الأعمال الكثير من المخاطر المالية التي قد تتجسّد في عدم تحقيق الأرباح أو تغطية تكاليف تدشين المشروع، وهذا من الأمور الطبيعيّة والمتوقّعة حدوثها بقوة، فمن غير المضمون أن يحصل مالك المشروع على الإيرادات الكافية لتغطية تكاليف التدشين والإنتاج، أو تحقيق الأرباح، فهو يستثمر بعض أمواله أو كلّها في مشروعه، وهذا ما يدعوه إلى تحليل الإمكانيات والموارد المتوافرة لديه ودراسة قدراته على تحمّل نتائج الفشل قبل البدء بالعمل. وفي بعض الأوقات قد تكون نتائج الفشل كبيرة في بدايته، رغم أنّ كثيراً من الرياديين يخطّطون بدقّة للمخاطر المالية التي قد يتعرضون لها، لكنهم يواجهون ظروفًا وعوامل غير متوقّعة.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- **المخاطر الوظيفية:** حيث يترك الريادي وظيفته التي قد تكون مستقرة - عملاً ودخلاً - إلى عمل حرٍّ مع عدم تأكده من نجاحه في ريادة الأعمال.
- **المخاطر الاجتماعية والعائلية:** إن إدارة الأعمال الريادية الجديدة قد تتطلب من الريادي وقتاً طويلاً في العمل، وهذا ما يترتب عليه أن يترك وقتاً قليلاً للعائلة والأصدقاء، وهو ما يؤثر سلباً على تلك العلاقات.
- **المخاطر الاقتصادية:** حيث الدخْل غير المؤكّد، لذا فإن البدء بالمشروع لا يعني أنّ المالك يُحقّق إيراداً كافياً يغطّي تكاليف المشروع ومصاريفه الشخصية في حياته اليومية.
- **المستوى العالي من التوتّر:** في بداية العمل، قد تكون تجربة تدشين المشروع الصغير مصدراً للمتعة والإفادة لدى الريادي، لا سيّما إذا كان مجال المشروع ذا صلة باهتماماته ومجالات شغفه الخاصة، لكن مع مرور الزمن واتّساع نطاق المشروع وارتفاع درجة المخاطرة يتحوّل العمل من مصدر للإثارة والمتعة إلى مصدر للإرهاق والتوتّر.

إنّ ريادة الأعمال تدور بالأساس حول المخاطرة وبذل الجُهد والتحمّل، وسلوك رائد الأعمال هو ما يعكس قدراته على إدارة مهاراته وموقفه المالي في الواقع، والمخاطرة عن طريق تطبيق فكرته، ووضعها محلّ التنفيذ؛ وذلك عن طريق إعطائها المزيد من الوقت والجهد، ورأس المال في مخاطرة غير مضمونة.

المبحث الرابع

دور رواد الأعمال في دعم تنمية المجتمع

تتمحور فكرة التنمية الشاملة للمجتمعات على إحداث نوع من التغيير الإيجابي المُستدام في هذه المجتمعات، وعلى شتى المستويات؛ الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها، الذي يستهدف بالأساس إما زيادة الموارد وحسن استغلالها أو تطوير مهارات العناصر البشرية وتوجيهها للمشاركة الفاعلة في تقدم المجتمع المحيط بها، فغالباً ما تضع عمليات التنمية المختلفة صوب أعيُنها رفاهية الإنسان والحفاظ على الموارد، ولذلك فهي لا تتوقف عند حد إنشاء المشاريع المختلفة، بل تواصل إجراء المعالجات المجتمعية التي تفرضها الظروف الملحة باستمرار.

من هنا نستنتج أن عمليات التنمية تختلف كلياً عن ممارسات زيادة النمو، التي تهدف لزيادة معدلات الناتج القومي الإجمالي بشكل عام دون الالتفات لتطوير العنصر البشري، في حين تهدف المشاريع التنموية لزيادة فرص العمل والمعالجة المثلّية للموارد المتاحة من أجل تحويلها إلى سلع وخدمات أساسية وضرورية تفيد المجتمع وأفراده.

وقد لا تصاحب عمليات التنمية زيادة ملحوظة في الناتج القومي منذ البداية، ورغم ذلك توفر الخدمات والبنية الأساسية التي تمهد لإنشاء المشاريع وتوفير فرص العمل وزيادة دخل الفرد، ومن ثم الارتقاء بالناتج المحلي والإجمالي مستقبلاً؛ إذ تمثل التنمية الشاملة الدمج بين عناصر التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية، فلا يمكن إنشاء المشاريع في معزل عن المجتمع وظروفه وأفراده، وغالباً ما يكون مصدر اقتراح المشاريع التنموية هو الحاجات الأساسية للمستفيدين على المستوى المحلي وعلى مستوى الدولة ككل، وتتركز على الاهتمام بالموارد المحلية والتدريب وإشراك المواطن المحلي في التنفيذ والرقابة والمتابعة، بما يهيئ لإحداث نهضة شاملة وتغيير

إيجابي ملموس في الواقع (1).

إنّ الإنسان أو رأس المال البشري هو المورد الأكثر أهمية في عمليات التنمية، فهو مورد يصعب نسخه أو تقليده بإمكانياته ومهاراته وقدراته على التكيف والتطوير والتجديد، ولذلك فرأس المال البشري أساس نجاح عمليات التنمية والمحضر الرئيس على التقدم والنمو لشتى المجتمعات؛ النامية والمتقدمة على حدّ سواء.

ويساهم امتلاك الأفراد لمستويات متقدمة من الإبداع والقدرة على الابتكار في إنشاء مشاريع ريادية تشكّل العامل الرئيس في النمو الاقتصادي لمجتمعاتهم، سواء كان ذلك مادياً عن طريق زيادة الناتج المحلي عبر توفير فرص العمل، أو معنوياً عن طريق رفع مستوى قدرة رأس المال البشري واستثمار الطاقات والإمكانات وتطوير الخبرات والمهارات، ومن ثمّ تحقيق التنمية المستدامة.

وفي العام 2000م أُعلن عن إطلاق "الأهداف الإنمائية العالمية للألفية" لكنّ قواعدها كانت تفتقر لتدشين روابط حقيقية وفاعلة مع المنظمات غير الحكومية والناشطين وأصحاب المشاريع الاجتماعية وقادة الأعمال الشباب، لكن في العقود الثلاثة الأخيرة حدث ما يُمكّن اعتباره أكبر تغيير يشهده العالم وهو الإعلان عن "أهداف التنمية المستدامة"، و"أجندة التنمية 2030" في سبتمبر عام 2015م، التي عكست المدخلات الحقيقية لمجتمع عالمي متنوّع وتجسيد رؤية عالمية مشتركة للتقدم نحو توفير عالم عادل ومستدام للجميع (2).

واختلفت أهداف الأجندة في تعاطيها مع قضايا التنمية؛ إذ توسّعت رُقعة الأهداف

1. أحمد، الأمين العوض، وآخرون. "الأطر المؤسسية للمجتمع المحلي والشراكة في تحقيق التنمية" ورقة بحثية، 2007، ص 3، 6، 7. مُتاح على الرابط: <https://bit.ly/3aC9kDz>

2. الشبراوي، عاطف. "ريادة الأعمال وأهداف التنمية المستدامة"، موقع مجلّة "رؤاد الأعمال"، يناير 2018م، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/bzqg0>

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

لتشمل موضوعات التغير المناخي، والموارد المالية، والشراكات والحوكمة، كما أعطت اهتماماً لافتاً للابتكار وريادة الأعمال، ليس فقط في شأن تخصيص هدف مستقل لتنمية الابتكارات الفردية، بل أيضاً في تدشين بنى تحتية قادرة على الصمود أمام مختلف التحديات، وتحفيز التصنيع الشامل والمستدام، وفتح المجال واسعاً أمام الابتكار والإبداع وريادة الأعمال من أجل توفير حلول للقضايا التي تواجه العالم، مثل: الفقر، والصحة، والتعليم، والإسكان، والمياه والصرف، والطاقة، والحفاظ على موارد البيئة وغيرها، وتحويل جميع هذه التحديات إلى فرص اقتصادية مُثمرة من خلال إشراك مختلف الفئات والقطاعات في عمليات التنمية.

وربما لا تتضح أهمية الدور الذي يؤديه مشروع ريادي مُنفرد في مسار تنمية المجتمع، لكن أهمية ما تقوم به المشاريع الريادية المختلفة مجتمعة على درجة كبيرة من الأهمية ولا يمكن تجاهلها، وقد ازدهرت المبادرات الفردية والأعمال الريادية في دول عدة في العالم، وكان تأسيس الأعمال الريادية من أهم العوامل الرئيسة لتحقيق النمو الاقتصادي في الدول المتقدمة خلال السنوات الأخيرة، فعلى سبيل المثال، شكلت المشاريع الريادية نحو 27% من إجمالي قوة العمل في بريطانيا، في حين كان قطاع الأعمال الريادية في الصين يمثل أكثر من 50% من الدخل القومي، وتعتمد بلاد كثيرة مثل: سنغافورة وماليزيا واندونيسيا اعتماداً كبيراً على الأعمال الريادية في اقتصادها الوطني(1).

وقد أثبتت هذه التجارب الدور البارز الذي تؤديه ريادة الأعمال في دفع الاقتصادات العالمية؛ لأنها من أبرز مُحركات النمو الاقتصادي عن طريق تدشين منظمات أعمال محلية فاعلة تساهم بقوة في التطور المحلي عن طريق توفير فرص العمل وزيادة العوائد،

1. محمد، إيثار عبدالهادي محمد، وآخرون. دور ريادة منظمات الأعمال في التنمية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، متاح على الرابط: <https://cutt.us/4X2hf>

بفضل ما توفره المشاريع الريادية للأفراد من قدرة استيعابية هائلة للأيدي العاملة؛ لأنها ذات كثافة كبرى في عنصر العمل وميدان مهم لتطويع القدرات والإمكانات البشرية، ما يجعلها محلاً مناسباً لاستثمار الطاقات البشرية ومساهمة فاعلاً في الحد من الفقر والبطالة، وهما ظاهرتان تزدادان عمقاً واتساعاً في غالبية دول العالم، لا سيما وسط ظروف سياسية واقتصادية عصيبة أدت لبطء النمو الاقتصادي، هذا بالإضافة للارتفاع السريع والمتوالي في معدل النمو السكاني، وغير ذلك من العوامل.

ويمكن القول بأن ريادة الأعمال تشكل مولداً جوهرياً لفرص العمل، وأن الأنشطة الريادية توفر بشكل متنوع بعض فرص العمل الجديدة على المدى القصير، كما أن المنافسة التي تخلقها الشركات الجديدة يمكن أن تحل محل الشركات غير الفعالة مما يوازن خلق فرص عمل خلال العام الأول من حياة الشركة خسارة فرص العمل التي توفرها تلك الشركات الجديدة التي تفشل في الاستمرار، وذلك عن طريق تأمين زيادة صافية في الوظائف للاقتصاد الكلي على المدى الطويل وعلى مستوى السياسات العامة للدول.

ويمكن لهذه الآثار الإيجابية على التوظيف أن تساعد الحكومات على خلق فرص عمل لا سيما بالنظر إلى الوضع السيئ لفئة شباب هذه الدول في أسواق العمل فيها؛ حيث يصل معدل مشاركة الشباب في القوى العاملة إلى نحو 30% مقابل 46% في بقية دول العالم (1).

وتعمل مختلف دول العالم على سن تشريعات وقوانين تضمن وجود مثل هذه المشاريع النشطة والفاعلة، وتدعم حكوماتها الشركات الناشئة عن طريق مجموعة واسعة ومتنوعة من برامج التدريب ونقل المعرفة من أجل توفير المستويات اللازمة من ريادة

1. المومني، بسمه. ريادة الأعمال مُحرك لخلق فرص عمل ولتحقيق نمو شامل في العالم العربي، موجز السياسة: مركز بروكجنز الدوحة، 2017م، ص 2.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

الأعمال الفاعلة والشباب المبتكر ذوي المهارات المختلفة، مع الاستفادة من الدعم الذي تقدمه كثير من الجهات الحكومية والقطاع الخاص والمؤسسات غير الربحية والقطاعات الخيرية؛ حيث تقدم خدمات التمويل أو الرعاية أو التنظيم والإشراف في إطار دعم الشباب، ونشر ثقافة العمل الحر⁽¹⁾.

وبذلك قدمت هذه الدول الإطار العملي لريادة الأعمال باعتبارها ذلك النشاط الذي يحفز على إنشاء وإدارة منظمات أعمال جديدة من أجل استثمار فرص مبتكرة ومتفرقة أو إيجاد أعمال جديدة داخل منظمات قائمة بالفعل وإعادة التجديد الإستراتيجي فيها وهو ما يعرف بـ "الريادة الداخلية" أو "ريادة الشركة"، وفي الحالتين فهي تساعد على اكتشاف واستثمار الفرص والموارد من أجل دفع الأفراد والمنظمات والمجتمعات إلى مستوى جديد من الوجود والحضور في الأسواق والتنافسية، لا سيما بعد أن ازدادت حاجة هذه المجتمعات لأن تكون أكثر ابتكاراً من أجل الحفاظ على البقاء وتسريع وتيرة النمو في بيئات محلية وعالمية شديدة التنافس والتغير الحركي وزيادة مستوى التطور⁽²⁾.

خصائص المشاريع الريادية ودورها في تنمية المجتمع

وهناك خصائص عدة تميز المشاريع الريادية التي تساهم في تنمية المجتمع عن غيرها من المشاريع، من أبرزها:

- مالِك المنشأة أو المشروع هو مديرها: فالمشاريع الريادية غالباً ما تنبع من مبادرات الأفراد وتمويلهم الخاص، لذلك فهي مشاريع صغيرة في رأس المال وعدد العاملين فيها، ومن ثم يصبح صاحب الفكرة أو المبادرة هو مالِك المنشأة ومدير المشروع،

1. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا) (2007م) "الموارد المالية، ورأس المال المخاطر، وريادة الأعمال في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" الأمم المتحدة، نيويورك، ص 23.

2. Lassen, A. Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study of the Importance of Strategic Considerations in the Creation of Radical Innovation. Managing Global Transitions, 2007, p5.

وهذا يُساعد على تطوير الإبداعات والأفكار الجديّة وتوفير بيئة عمل ملائمة؛ إذ يعمل صاحب المشروع والعاملون جنباً إلى جنب دون تفريق.

- تدني حجم رأس المال المطلوب للتنفيذ: كما سبق أن ذكرنا أنّ المشاريع الرياديّة غالباً ما تكون مشاريع صغيرة أو متوسطة تنشأ بموارد الأفراد المتاحة لديهم، لذلك تتسم بصغر حجم رأس المال اللازم لتدشينها ولا تتطلب الكثير من الموارد سواءً الماليّة أو غير الماليّة.
- الاعتماد على العنصر البشري: إذ تعتمد المشاريع الرياديّة عليه بصورة أكبر من رأس المال، وبذلك فهي توفر فرص عمل أكثر بكثير من تلك التي توفرها المشاريع الكبيرة التي تعتمد على الآلات والتكنولوجيا المتقدّمة، ولذلك فالمشاريع الرياديّة حقل ملائم للتدريب وبناء الخبرات، وتساعد على الارتقاء بمستويات الادّخار والاستثمار.
- الاعتماد على الموارد المحليّة: تعتمد هذه المشاريع على الموارد الأوليّة المحليّة كمُدخلات لعمليّاتها الإنتاجيّة، وكذلك تعتمد على الأسواق المحليّة في تصريف مُنتجاتها، ومن هنا تتسم بالمرونة والقُدرة على الانتشار الجغرافي وسهولة الدُخول والخروج من السوق والتكيّف السريع مع المتغيّرات الاقتصاديّة والسوقيّة.

هذا ويتمّ قياس دور المشاريع الرياديّة ومدى مساهمتها في الاقتصاد عن طريق ثلاثة معايير رئيسة هي:

- نسبة مساهمتها في تشغيل القوى العامّة: لا شك أنّ مُعدّلات البطالة المرتفعة تُعدّ تحدياً كبيراً لكثير من الدّول والمُجتمعات، ممّا يوجب معرفة أسباب البطالة والبحث عن طرق فعّالة لعلاجها، وكيفية التغلّب عليها. ويُعدّ اللّجوء إلى ريادة الأعمال أحد أبرز الحلول المهمّة لتخفيض مُعدّلات البطالة؛ حيث إنّها تُعدّ مُنبعاً كبيراً لإطلاق المشاريع النّاشئة، وترسيخ ثقافة العمل الحرّ في المُجتمعات، وخلق فرص العمل العاجلة والدائمة، وتشجيع الابتكارات والمبادرات الخلاّقة.
- مدى مساهمتها في الإنتاج: حيث إنّ ريادة الأعمال تُسهم في زيادة الإنتاج، ومن ثمّ رفع نسب النّمو الاقتصادي، ولا تُسهم ريادة الأعمال في رفع مستوى الإنتاجيّة فحسب، بل تؤدّي إلى تنويع الإنتاج؛ نظراً لتنوّع مجالات إبداع رواد الأعمال، كما

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

تزيد من القدرة على المنافسة، وتطوير أساليب العمل، وإعادة هيكلة المشاريع الاقتصادية، وتحقيق التنمية المستدامة، وتحسين معدلات الإنتاج.

- حصتها في الدخل القومي، وذلك نظراً لكونها تمثل نواة للمشاريع الكبيرة، فغالبية المشاريع الكبيرة بدأت صغيرة، ثم تطورت بمرور الزمن، وساهمت في زيادة الدخل القومي، ويُعد المشروع الصغير مساهماً رئيساً في تطوير وتنمية المناطق الأقل حظاً في النمو والتنمية، ويُعالج تدني مستويات الدخل، ويحد من نسب ارتفاع معدل البطالة عن طريق توفير الوظائف وفرص العمل.

ومن الخصائص السابقة، يُمكن تلخيص دور رواد الأعمال في دعم التنمية بالمجتمع فيما يلي:

- إنشاء أسواق جديدة: وفقاً للمفهوم الحديث للتسويق؛ فالسوق هو مجموعة من الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة لإشباع احتياجاتهم. وهذا ما يُسمى اقتصادياً بالطلب الفعال، فرواد الأعمال هم أناس مُبدعون ومُنشئون للموارد والفرص، وهذا ما يجعلهم مختلفين عن رجال الأعمال التقليديين الذين يُؤدون الوظائف التقليدية، مثل التخطيط والتنظيم، وتحديد المهام.
- التكامل الاقتصادي المحلي والإقليمي والعالمي: أتاحت تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات للشركات الصغيرة التوسع في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية، فعندما تقوم شركات جديدة بتصدير سلع وخدمات إلى المناطق القريبة فإنها تساهم بشكل مباشر في إنتاجية المنطقة وأرباحها، هذه الزيادة في الإيرادات تدعم الاقتصاد الوطني وتُعزز رفاه المواطنين. إن الاقتصادات التي تتعاون وتتداول بعضها مع بعض هي دائماً أفضل حالاً. وإذا وضعنا جانباً الظروف والعوامل السياسية، فإن الانخراط في التجارة الإقليمية والدولية يُشجع الاستثمار في النقل والبنية التحتية، مما يُعزز اقتصادات الدول ويسهم في زيادة معدلات النمو الاقتصادي بها.
- اكتشاف مصادر جديدة للمواد الخام: فأصحاب المشاريع الصغيرة لا يرضون

أبداً بالمصادر التقليدية أو المتاحة للمواد الخام. لذلك ولطبيعتهم الابتكارية، فإنهم يعملون على اكتشاف مصادر جديدة للمواد الخام ليحسنوا من إنتاج شركاتهم. في مجال الأعمال، فهم يستطيعون تطوير مصادر جديدة للمواد الخام تتم بميزة تنافسية من حيث الثقل والتكلفة والجودة.

- تحريك الموارد الرأس مالية: فرائد الأعمال هو المنظم والمحدد لمعظم عناصر الإنتاج، مثل الأرض والموارد البشرية، ورأس المال. ويمزج عناصر الإنتاج هذه لخلق بضائع وخدمات جديدة. إن الموارد الرأس مالية تعني المال، ومع ذلك فإن الموارد المالية، في علم الاقتصاد، تمثل الآلات والمباني والموارد المادية الأخرى المستخدمة في الإنتاج. فرواد الأعمال لديهم الابتكار والثقة في النفس التي تمكنهم من تجميع وتحريك رؤوس الأموال لإنشاء أعمال جديدة أو توسيع أعمال قائمة.
- تقديم تكنولوجيا جديدة وصناعات ومنتجات جديدة: بعيداً عن كونهم مبتكرين وأخذهم للمخاطرة بمسؤولية، فرواد الأعمال يحسنون استغلال الفرص لإنشاء أعمال جديدة مبتكرة، وتحويلها إلى مكاسب. لذلك فهم يقدمون أشياء جديدة ومختلفة بعض الشيء، والقدرة على تحويل الأفكار المبتكرة إلى منتجات وخدمات جديدة يحتاجها الناس هي منبع الازدهار لأي بلد، والنمو الاقتصادي، المدفوع بتقنيات جديدة وتطبيقاتها الإبداعية.
- لقد كانت فترات الابتكار السريع تاريخياً مصحوبة بفترات من النمو الاقتصادي القوي، وإن دافع الابتكار هو أعظم مورد طبيعي للجميع؛ لأنه يحفز العقل البشري على صنع منتجات جديدة وإيجاد حلول مبتكرة لمختلف التحديات التي يواجهها المجتمع، مثل: تكنولوجيا الري والكهرباء والبنية التحتية الحضرية، مثل هذه الروح الريادية تساهم بقوة في إشباع الاحتياجات البشرية ودفع الاقتصاد وزيادة الإنتاجية وتعزيز التنمية الاقتصادية، وفي الوقت ذاته يساهم

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- التّعليم والتّطوير في تحفيز إبداع القوى العاملة وتنويع مخرجاتها(1).
- توفير فرص عمل جديدة: تمثّل الأعمال الجديدة والمتنامية المصادر الرئيسيّة لتوفير فرص العمل والنشاط الإبداعي في الاقتصاد، وهما عاملان يؤدّيان عموماً إلى ارتفاع مستويات المعيشة للجميع؛ حيث إنّ أكبر مصدر لفرص العمل هو القطاع الخاص الذي يوفر ملايين فرص العمل، ويسهم في زيادة معدلات النمو الاقتصادي؛ إذ إنّ مزيداً من الوظائف يعني المزيد من الدخل، وهذا يزيد الطلب على البضائع والخدمات، ومن ثمّ يزيد الإنتاج، ممّا يزيد الطلب على الوظائف مرّة أخرى.
- الاستثمار في المنتجات والخدمات التي يحتاجها الناس: ما الذي يحفز رائد الأعمال على بدء نشاط تجاري جديد؟ وفقاً لنماذج العمل التقليديّة، يقوم رواد الأعمال بإنشاء شركات جديدة استجابةً للاحتياجات والطلبات غير المتوفّرة في السوق، أي: إنّ هناك فرصة لتقديم منتج أو خدمة غير موجودة حالياً أو غير متوفّرة، كما يشير الاقتصاديّون إلى هؤلاء المبتدئين بأنهم رجال أعمال "الفرصة" من أجل التمييز بين هؤلاء الأفراد وأولئك الذين يبدو أنّ أعمالهم بسبب عدم توفر فرص عمل أفضل، ومن يُسمّون "رواد أعمال الفرصة" هم الذين يطلقون مشاريع جديدة استجابةً لاحتياجات السوق، وبذلك يُعدّون اللاعب الرئيسي على ساحة الأعمال عندما يتعلّق الأمر بتعزيز النمو الاقتصادي للمجتمع، فمشاريعهم تُتيح الوصول إلى السلع والخدمات التي يحتاجها الأفراد من أجل أن يكونوا منتجين وفاعلين في عمليّات النمو الاقتصادي(2).
- ومع ذلك، من المهمّ أن ندرك جيّداً أنّ ريادة الأعمال والابتكار يعتمدان على التمكن

1. نوفل، صبري. "ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة: الطريق إلى التنمية المستدامة"، مجلّة المال والتجارة، العدد: 656، 2015م، ص 10.

2. Sappin, E.. 7 Ways Entrepreneurs Drive Economic Development. Entrepreneur, October 2016, Retrieved from <https://bit.ly/2XsLaav>

والمشاركة، فلنكني نجح رواد الأعمال في تقديم أفكار جديدة وتغيير الواقع للأفضل، فهم بحاجة أولاً إلى الإيمان بأنفسهم واليقين بأهميتهم دورهم في عمليات التنمية، وثانياً الحصول على التعليم الجيد المواكب لروح العصر ومجال متكافئ للمنافسة.

وفي هذا السياق، يتمثل دور القادة والحكومات وصانعي السياسات العامة في تهيئة الظروف التي تسمح لمزيد من رواد الأعمال ببدء مشاريعهم عن طريق تنفيذ سياسات تغذي تلك البيئة حتى تنمو هذه الشركات وسط أجواء صحية ومحفزة على النجاح والاستمرار، ففي ظل الظروف المناسبة، يتمتع رواد الأعمال بقدرة لا تصدق على التغيير؛ لأنهم يدفعون عمليات التنمية والازدهار الاقتصادي محلياً وإقليمياً، ويخدمون المجتمع بالمساعدة في تصميم حلول مبتكرة للمشكلات والتحديات المختلفة.

إن المشروعات الصغيرة هي النموذج الأكثر وضوحاً وتجسيدا لريادة الأعمال، وهي أبرز الأشكال التي تمثل تلك الفكرة الاقتصادية، سواء من حيث التعريف أو الشكل القانوني أو الخصائص، بل المزايا والعيوب، والدور الحيوي الذي تقوم به تلك المشروعات في إطار بناء الاقتصاد الوطني للدول، من خلال قدرتها الكبيرة على توليد فرص عمل للقوى العاملة والتخفيف من حدة البطالة وزيادة الدخل القومي، وتحقيق التكامل الاقتصادي مع الصناعات الكبرى؛ حيث تمتد الأسواق المحلية بما تحتاج إليه من السلع والخدمات.

هذا إلى جانب ما تسهم به المنشآت الصغيرة والمتوسطة في زيادة حجم وقيمة الصادرات الصناعية ومعالجة الاختلالات الاقتصادية بين الادخار والاستثمار، وذلك في الدول النامية، التي تعاني انخفاض معدلات الادخار والاستثمار، نظراً لانخفاض حجم رأس المال اللازم لإقامتها مقارنة بالمنشآت الكبيرة.

بالإضافة إلى أن هذا النوع من المشروعات له قدرة كبيرة على الابتكار والتجديد واستيعاب التكنولوجيا المتطورة من أجل تنمية الاستثمار فيها، عن طريق استجابتها للتغيير مع المستجدات بطريقة سهلة وأقل تكلفة، مع مواكبة التقدم التقني لتطويع

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

أدائها العام. ولذلك ارتفعت معدلات نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غالبية دول العالم حتى باتت الركيزة الأساسية للاقتصاد العالمي والمساهم الأكثر قوة في التنمية العامة للمجتمعات الإنسانية بشكل لافت.

الفصل الثاني

صفات ومهارات رائد الأعمال

- مُقَدِّمَة
- من هو رائد الأعمال؟
- المَبْحَثُ الأوَّل: **صفات رائد الأعمال**
- أوَّلًا: المهارات التكنولوجية
- ثانيًا: المهارات الريادية الشخصية
- ثالثًا: مهارات إدارة الأعمال
- المَبْحَثُ الثاني: **الصفات الشخصية لرائد الأعمال**
- المَبْحَثُ الثالث: **مدارس صفات رائد الأعمال**
- المدرسة النفسية
- المدرسة البيئية
- المدرسة السلوكية
- المدرسة المعاصرة
- كيف تدخل عالم ريادة الأعمال؟
- أساليب أخرى لدخول عالم ريادة الأعمال

الفصل الثاني

صفات ومهارات رائد الأعمال

مقدمة

مقومات نجاح الفرد وبلوغه مستوى الريادة يُمكن أن تنبثق من فحوى مصطلحات؛ الإبداع، والمخاطرة، والنمو، والريادة الناجحة لها قيم مُستقلة وإبداعية لامتلاك القدرة على انتقاء الفرصة المتاحة في السوق، التي لم يُدرِكها الآخرون، كما أن الريادة الناجحة تعني القدرة على العبور إلى الشواطئ دون تردد، ولها نظرة واسعة وعميقة تمكّن من الكشف عن بعض المنطلقات التي لا يراها الفرد العادي.

ويجب أن يؤمن رائد الأعمال أن المشروعات الحديثة ليست كلها ناجحة، فقد واجه العديد منها الفشل؛ بسبب عدم امتلاك أصحابها للمهارة والخبرة الإدارية الكافية، أو بسبب افتقارهم لأساليب العمل الجاد والريادي الضامن لإدامة بقاء هذه المشاريع، أو لأسباب أخرى كثيرة.

وبعض هذه المهارات المطلوبة تولد مع الفرد منذ الصغر وتمدّه بعوامل تُساعد على الإبداع في الأعمال، والرغبة في خوض عالم الريادة، وإنشاء المشاريع الصغيرة، وهذه العوامل مجتمعة ترسم ملامح الحكم على مدى نجاح أو فشل المشروع الجديد، وعلى كون رواد الأعمال يرثون خصائص معينة تمكّنهم من إقامة مشاريع أعمال وإدارتها، إلا أن حالات الفشل التي واجهت بعضهم تعكس الحاجة الملحة إلى تعليم الرواد، وتطوير قابلياتهم وزيادة معارفهم ليصبحوا أكثر قدرة وإمكانية في الحفاظ على مشاريعهم.

من هو رائد الأعمال؟

هناك مفاهيم متعدّدة لرائد الأعمال، منها ما يتناول صفاته وخصائصه، ومنها ما يتناول السلوك والنشاطات العملية التي يقوم بها، فعلى سبيل المثال يُمكن تعريف رائد

الأعمال بأنه "الشخص القادر على تكوين وإنشاء والتوسع في المنظمات الاقتصادية الموجهة بالرّبح على ضوء الوقت والجهد والمال، وذلك من خلال المزج بين العناصر الابتكارية وتحمل المخاطر والعمل الدؤوب، والاستخدام الرشيد للموارد المتاحة".

كما عرفه المؤتمر الدولي الأول لريادة الأعمال، الذي عُقد في المملكة العربية السعودية العام 2009م بأنه "الشخص الذي يُنشئ عملاً حراً يتّسم بالإبداع ويتّصف بالمخاطرة" (1).

ووفقاً لمجموعة من الدراسات فإن رائد الأعمال يوصف بأنه ذلك "الشخص الذي تحرّكه الحاجة لإنجاز شيء ورغبة شديدة في إضافة شيء للحياة" (2). وهو "الشخص الذي تتوفر فيه مهارة الإبداع وروح القيادة، ويملك مهارات البناء المؤسسي بجانب مهارات إبداعية وإدارية أخرى تُساعده في بناء التنظيم أو المؤسسة" (3). وهو أيضاً "الفرد الذي يُنشئ عملاً جديداً، ويتحمل معظم المخاطر ويستمتع بمعظم المكافآت". وهو "الشخص الذي يمارس المبادرة من خلال تنظيم مشروع ما للاستفادة من فرصة غير مُستغلة، وبصفته صانع القرار، يُقرّر ماذا وكيف ومقدار ما سيُنتج من السلع أو الخدمات" (4).

ويُنظر إلى رائد الأعمال عادةً على أنه مُبتكر ومصدر للأفكار الجديدة والسلع والخدمات أو الإجراءات التجارية المميّزة. وبشكل عامّ يُمكن القول: إن "الريادي" هو "الفرد الذي يقوم بالتجديد والتغيير في الأسواق من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات أشكال جديدة".

1. المري، ياسر سالم. ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة، ودورها في الحد من البطالة، ص 21.
2. إدريس، عبد الجليل محمد حسن "ريادة الأعمال وأثرها في معالجة البطالة في المملكة العربية السعودية"، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، مصر، مجلد: 19، عدد: 55، 2015م، ص 678.
3. بونوة، شعيب. "أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة"، مرجع سابق، ص 64.
4. Entrepreneur. Business Dictionary. Retrieved from <http://www.businessdictionary.com/definition/entrepreneur.html>.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

واستناداً لما سبق، فإن ريادة الأعمال، تحتاج بالضرورة إلى رائد أعمال يتسم بعدة صفات، لا تتوافر في غيره. وعدم توافرها فيه، تعني ببساطة فشله في تحقيق الأهداف المنشودة منه، سواءً على المستوى الشخصي، أو على المستوى العام، إذا كانت منظمته الاقتصادية ذات مستوى أكبر، فالشخص الريادي -على سبيل المثال لا الحصر- يتمتع بصفات التنبؤ بالفرص الجيدة غير المستغلة، ومحاولة الاستفادة منها في تقديم منتجات أو خدمات جديدة، ومن ثم فهو يأخذ بزمام المبادرة، وينجح في تنظيم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك يقبل بالفشل والمخاطرة، وقادر على تحديد وتوفير الموارد والعاملين والمعدات وباقي الأصول الإنتاجية التي يحتاجها، حتى يقدم منها في النهاية شيئاً مبدعاً وجديداً وذات قيمة، إلى جانب تمتعه بمختلف المهارات والخصائص الشخصية والإدارية والاجتماعية التي تمكنه من القيام بذلك.

وفي هذا الفصل سنركز على تلك الصفات التي يتسم بها رواد الأعمال؛ من خلال استعراضها، وتوضيح أهميتها لريادة الأعمال، كحقل عملي ذي طبيعة خاصة، ومن ثم مناقشة آراء وتوجهات المدارس الإدارية والسيكولوجية المختلفة التي عنيّت بدراسات ريادة الأعمال ورواد الأعمال بشكل رئيس، للوصول إلى استخلاصات جامعة بشأن أبرز الصفات اللازم توافرها في رائد الأعمال، والتي تمكنه من ممارسة دوره الريادي في مجال المال والأعمال بشكل فعال.

المبحث الأول

صفات رائد الأعمال

كما ذكرنا سابقاً فإنَّ رائد الأعمال هو الشخص الذي يُنشئ شركة أو مُنظمة أعمال تجارية أو خدمية، من خلال استغلال الفرص غير المسبوقة وتوقع وإدارة الكثير من المخاطر، ومن ثمَّ ليس كلُّ مَنْ يُنشئ عملاً صغيراً هو رائد أعمال؛ فقد يُقيم شخص ما مشروعاً صغيراً، ويُبقيه على حاله دون تغيُّرات تُذكر لعشر سنوات أو أكثر فهذا الشخص إذاً ليس رائد أعمال؛ لأنَّه يفتقد الكثير من المهارات الضرورية لتطوُّير العمل والارتقاء بمعدَّلات النِّجاح في النشاط التجاري.

وبذلك تُؤثِّر صفات رائد الأعمال والمهارات التي يَمْتَلِكها ويفقدها في مشروعه إيجاباً وسلباً؛ حيثُ يُعدُّ هذا الرائد جزءاً رئيساً من رأس مال المشروع، فالصورة التي تتكوَّن عن صاحب المشروع النَّاشئ عند الجمهور والمتعاملين معه لها تأثير كبير على نجاح الشركة ومدى استمرارها في السوق.

ويمكن تصنيف المهارات المطلوبة لرائد الأعمال في ثلاثة أنواع رئيسة، هي:

أولاً: المهارات التكنولوجية

تَنطوِي ريادة الأعمال في مفهومها على عُنصرَي الإبداع والابتكار، وتحويل الأفكار الخلاقة والفرص الجديدة إلى مشاريع مَلْمُوسَة تُساهم في التَّنامية الاقتصادية لشبَّات المُجتمعات، من هنا أَصْبَحَت ريادة الأعمال بمثابة فُرصة جيِّدة لتَوْطِين التَّقْنِيَّات الحديثة، وتسويق مُخرجات البَحْث العِلْمي من ابتكارات وحُلُول في مشاريع تجارية وخدمية.

ولذلك كان من البديهي أن يَتَمَتَّع رائد الأعمال ذاته بمهارات تكنولوجية مُتنوِّعة تُمكنه من التَّنَبُّؤ بالفرص الجيِّدة غير المُستغلَّة وآليَّات الاستفادة منها والقُدرة على الاتِّصال والتَّواصل السَّريع والفَعَال مع الجِهاَت ذات الصِّلة بنشاطه التجاري، ومراقبة بيئته

الأعمال لحظةً بلحظة، وإدارة الأعمال التَّقْنِيَّة، والقُدْرَة على التَّنْظِيم وبناء العلاقات والشبكات والعمل ضمن فريق مُدَرَّب.

ومن أبرز هذه المهارات: القُدْرَة على امتلاك المَعْرِفَة الصَّحِيحَة في مجال عمل المشروع، لكن المَعْرِفَة التي يجب أن يسعى إليها رائد الأعمال لِيَسْت ثابتة فيُمْكِن الحصول عليها من الكتب فَحَسَب، بل هي مَعْرِفَة مُتَغَيِّرَة بحَسَب تَطَوُّرات السُّوق وتَغْيُّرات بيئَة العَمَل، يجب الحصول عليها عبر مَهَارَات خاصَّة في التَّدْقِيق والَبَحْث ومن مَصَادِر أصيلة للَبَحْث والتَّجَرِبَة والخِبَرَات المُخْتَلَفَة، فعلى سَبِيل المِثَال، يُمْكِن الحصول على المَعلُومَات من خِلال شبكة المعارف، والأَصْدِقَاء والزَمَلَاء، واستعراض تجاربهم السَّابِقَة، فَهِيَ المَصْدَر الرِّئِيس للمَعلُومَات الأكثر دِقَّة ومَوْضُوعِيَّة.

وتُعَدُّ تَكنُولُوجِيَا المَعلُومَات الآن المَصْدَر الرِّئِيس لقُوَّة المَعْرِفَة والإِبْدَاع، فقد أزالَت مُمَيِّزَات الحَجْم الكَبِير والعَمَلِاق للشَّرِكَات الكُبْرَى، وأوجدت مَجَالَات متساوية للمُنَافَسَة مع الشَّرِكَات النَّاشِئَة؛ لِأَنَّهَا تَقَلُّ المسافات بَيْن مَصْدَر المَعلُومَة ومن يريدها، وتوفِّر الوقت والجهد في العَمَل، وتجعل التَّنُوع مِمكِنًا، مِمَّا يُوَدِّي بدوره إلى نوعيَّة أرقى من الإِبْدَاع والابتكار.

فالتَكنُولُوجِيَا تستطيع أن تدعم الوُصُول إلى الحقائق، وتوفِّر لغة مشتركة عبر ثقافات الأعمال لَسَد الثَّغَرَات المعرفيَّة، وتُسَاعِد في زيادة الوَعْي بَيْن جَمِيع أَفراد فَرِيق العَمَل وتعميق التَّعاوُن بينهم من أجل إنجاح الفِكرَة، بالإضافة إلى توفيرها كَمِّيَّة لانْهَائِيَّة من الأفكار المُمَيِّزَة، التي تُؤدِّي إلى تغذية الحسَّ الإِبْداعي وتَطْوِير الإنتاج والمُخْرَجات النَّهَائِيَّة للمشروع النَّاشِئ.

ثانيًا: المهارات الريادية الشخصية

تُعَدُّ هذه المهارات اللَّبَنَة الأولى لتَأْسِيس رائد الأعمال، فهذه الخَصَائِص قَدْ يَمْتَلِكُهَا الكَثِير من الأَفراد بالفِطْرَة وتُتِيح لَهُم اسْتِعْدَادًا كَبِيرًا للتَّطَوُّر والنَّجَاح المِهْنِي، وَلَكِنَّ القَلِيل من هَؤُلَاء الذين يَسْتَطِيعون بِالفِعل اكْتِشَاف هذه المَهَارَات وتنميتها مستقبلاً

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

وتطويعها في أنشطة تجارية مُمَيَّزة تُساهم في توفير وظائف جديدة، وتقليل مستويات البطالة في المجتمع، وإطلاق أنماط جديدة من السلع والخدمات، مما يؤدي إلى ظهور أسواق جديدة، وتقليل الفجوات الموجودة في اقتصادات البلدان النامية.

وتتسوّع هذه المهارات بين النّمتُج بروح المبادرة، وأخذ المخاطرة، والالتزام، والرقابة الذاتية، والإبداع، والمثابرة، والرؤية القيادية، والثقة الشديدة بالنفس، وغيرها.

ولذلك يُمكن اعتبار الفّنان الإيطالي ليوناردو دافنشي، ومُخترع المصباح الكهربائي توماس أديسون، والأخوان رايت، مخترعي الطائرة، روّاد أعمال بالمعنى الابتكاري؛ حيث كانت لديهم أحلام جريئة لفتح آفاق جديدة ورحبة للبشرية، فلم يكن المال هو دافع بيل جيتس الوحيد لتدشين شركة مايكروسوفت العملاقة، بل الرغبة في إحداث التغيير العالمي والنمو المطرد المستمر.

كذلك الرؤية والإلهام والاعتقاد القوي في الذات والثقة بهما من أبرز المهارات الشخصية لرائد الأعمال، فروّاد الأعمال النّاجحون يبرهنون دائماً على أن كلمة "مستحيل" خرافة يتمسّك بها الضعفاء فقط، فقد احتاج توماس أديسون -مثلاً- إلى 10 آلاف محاولة حتّى يبتكر المصباح الكهربائي الذي يضيء لعدّة ثوان، وما كان له أن يصل لاختراعه العبقري ذاك من دون سمات الإصرار والمثابرة وسمات أخرى شّخصيّة توافرت لديه منذ الصغر، وتُعدّ ضرورة لأي رائد أعمال آخر، والتي سنتناولها تفصيلاً في المبحث التالي.

ثالثاً: مهارات إدارة الأعمال

التي تُساعد على وضع الأهداف، والتخطيط المنظم للعمل، واتخاذ القرار، وتطوير العلاقات المهنية والإنسانية بين فريق العمل، والتسويق النّاجح لمنتجاته أو خدماته، والمهارات المالية والمحاسبية، وآليات الرقابة، والتفاوض الفعّال، وكيفية طرح المنتج أو الخدمة في السوق، ومتابعة معدلات النمو.

وتكمن أهميّة المهارات الإداريّة في أنّها المكمل الرئيس للمهارات التكنولوجيّة والشخصيّة، فالإبداع والتحفيز والمثابرة ليست المهارات الوحيدة المطلوبة من رائد الأعمال كي يواصل نجاحه؛ فالنجاح الأول قد يحتاج بالفعل لتحفيز حتى تحقيق الهدف، ولكن مواصلة هذا النجاح، والحفاظ على ما وصل إليه رائد الأعمال؛ يجب أن تكون لديه مهارات إداريّة لتطويع العمل والحفاظ على المكتسبات التي حصل عليها، خاصّة في ضوء تطوّر مفهوم الريادة من مجرد حساب الكمّيات التي سوف ينتجها والأرباح التي سيحصل عليها إلى ممارسة التغيّر الاقتصادي والإداري والتّقني الذي يؤثّر بعمق في نجاح مختلف المشروعات.

ومن أبرز هذه المهارات الإداريّة:

• وضوح الرؤية والهدف:

فيجب أن يكون رائد الأعمال قادراً على تحديد هدفه بدقة ووضوح، بعيداً عن المبالغات أو التبرّ الشاؤميّة أو التّفأؤليّة، فيحدّد النتائج المرجّوة من مشروعه، وما يلزم ذلك من أنشطة وإجراءات يجب أن يقوم بها مع فريق العمل، والجدول الزمّني المحدّد، والجهد المقدّر.

فحين يعرف ما هو هدفه بوضوح، سوف يضمن، إلى حدّ بعيد، القدرة على الاستمرار عندما تتعقّد الأمور وتصبح الطرّق شائكة؛ لأنّه سيكون حينها قادراً على تحديد ما يريد التّركيز عليه، وما يمكن تجاهله خلال تلك الفترة. من المهمّ أيضاً ألا تكون أهداف رائد الأعمال فقط بعيدة المدى، بل يجب أن يكون لديه أهداف بعيدة المدى، وأخرى متوسّطة المدى، وثالثة قصيرة المدى أيضاً. وبهذه الطّريقة سيكون لديه القدرة على التّخطيط اليومي والأسبوعي والشّهري، ومن ثمّ السنوي بدقة كبيرة.

• الدقة والموضوعيّة:

رائد الأعمال الناجح هو الذي يستطيع الفصل بين قراراته المهمّة وأهوائه الشخصيّة؛ فتكون جميع قراراته نابعة من معلومات موثوقة وموثقة، ومؤسّسة

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

على أدلة قَدَر المستطاع، وهو ما يتطلب منه دائماً الاستعانة بأهل الخبرة في المجال، والّا يُسند المهام لمن لا يصلح لها بدافع القرب الشخصي منه أو أيّ دوافع عاطفية أخرى، لذلك يجب أن يتمتع رائد الأعمال بالقدرة على جذب أصحاب الكفاءات والمواهب، والعمل معهم لتشكيل فريق مُتميّز وفَعّال وعلى قدر عالٍ من المسؤولية.

• الاستقلالية:

والمقصود بذلك: قدرته على الإدارة الديمقراطية لمشروعه التي تسمح لفريق العمل بالحريّة في التعبير وإبداء المقترحات ثمّ دراستها وتحليلها بموضوعيّة، وفي الوقت ذاته يحتفظ بالاستقلالية في اتخاذ القرارات النهائيّة، وأن يكون أيضاً ذا شخصيّة مؤثّرة تمكّنه من اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب.

• الخبرة الفنيّة:

يتمتع رائد الأعمال النّاجح بالقدرة على الاستخدّام الأمثل للموارد المتاحة في مشروعه والاستفادة من خبرات الآخرين لتحقيق الأهداف المنشودة، كما لديه القدرة على فهم وتحليل البيانات الماليّة، والمعرفة الوثيقة بطبيعة العلاقة بين المراحل المختلفة للعمليات الإنتاجيّة وكذلك المهارات التصميميّة والتسويقية للسّلع والخدمات.

• القدرة على بناء علاقات مُميّزة مع فريق العمل:

يتمتلك رواد الأعمال القدرة على التّواصل الجيّد مع الآخرين والتأثير الإيجابي عليهم وإقناعهم بأفكارهم ودوافعهم، ومن ثمّ دفعهم للتحرّك في الاتجاهات التي يخطّطون لها لإنجاز الهدف المحدّد، وفي نفس الوقت يتسمون في التّعامل معهم بروح المرح والبهجة والتعاون واللباقة، بحيث تكون العلاقات قائمة بينهم على الاحترام والثقة والتقدير.

• الرغبة في الإنجاز:

يعترف علماء النفس بوجود تفاوت بين الأشخاص من حيث الرغبة في الإنجاز، فالأفراد من ذوي المستوى المنخفض من الإنجاز غالباً ما يقتنعون بأوضاعهم

الحالية، ولا يرغبون في المجازفة بتغييرها، أو حتى التّقدم بأكثر مما تحقّق سابقاً، في حين أنّ هناك أفراداً يتمنّعون برغبة جامحة في تحقّيق مُستويات أعلى من الإنجاز قياساً بأوضاعهم الحالية. وقد أشارت دراسات عديدة لوجود رابط قوّي بين الرُّغبة في الإنجاز ومستوى نشاط الرّيادة؛ حيث تُظهر تلك الدّراسات أنّ الرّواد هم شريحة خاصّة من المُجتمع تمتاز بحبّ الإنجاز، قياساً ببقية أفراد المُجتمع (1).

• الالتزام والتّخطيط المسبق:

في عالم الأعمال، من السّهولة بمكان أن تتحكّم أولويّات الآخرين في وقتك، فالكلّ يريد منك أن تفعل شيئاً لهم، مكالمات هاتفيّة، بريد إلكتروني، مواعيد مسبقة، اجتماعات طويلة... إلخ، ولكنّ رائد الأعمال النّاجح يُخطّط يومه بشكل مُسبق، ويحدّد أولويّاته بوضوح ثمّ يُخصّص لها القدر المُناسب من وقته اليوميّ أولاً وقبل البدء في أي عمل آخر، فرائد الأعمال النّاجح يعرف أنّ كلّ يوم جديد يَضَع لبنّة أخرى لبناء مستقبله، فيُنظّمه على أفضل حال، من خلال رؤية هدفه الأكبر والصّورة الكبيرة لمشروعه، وبشكل واقعي، ويُدرك في الوقت نفسه، التّفصيل الدقيق للمشروع، وهو ما يحتاج لقُدّرات مُتميّزة في مجال التّحليل والرّبط بين المتغيّرات البيئية التي قد لا يملكها الآخرون، كما لا يدع رائد الأعمال يوماً يمرّ إلا وقد قام بعمل تقييم كامل لهذا اليوم لمعرفة نقاط تقدّمه ومواطن تقصيره. وفي هذا الإطار تؤكد الدّراسات على وجود علاقة إيجابية بين مدى الالتزام بالخطّط التي يضعها رائد الأعمال، ومستوى نجاح العمل (2)، وذلك لأنّ بقاء ونموّ الأعمال لا يُبنى فقط على وُضوح الأهداف والرؤية، بل إنّ نموّها يعتمد أساساً على قدرة أصحابها على الالتزام والتنظيم، والتّخطيط الجيّد.

1. الشماع، خليل. "تمويل المُنشآت الصّغيرة والمتوسّطة: ريادة الأعمال"، محاضرات، الأكاديمية العربية للعلوم المالية، ص 42.

2. Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. Entrepreneurship (9th ed.). New York: McGraw-Hill Education, 2012. Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. Entrepreneurship (9th ed.). New York: McGraw-Hill Education, 2012.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- **التنبؤ المبكر بالمشكلات:**
رائد الأعمال الناجح ليس من لديه فقط القدرة على اقتناص الفرص التميّنة، ولكنّه أيضاً القادر على تحسُّس المشكلات قبل حدوثها والتنبؤ بمواطن الضعف في مشروعه الناشئ قبل بدء التنفيذ، ومحاولة التغلّب عليها قبل استفحال آثارها السلبية.
- ومن أكثر الأسباب التي تقود رواد الأعمال للفشل، وخاصة للمستجدين في مجال ريادة الأعمال، هي:
- **عدم الاهتمام الكافي بالتخطيط:** وخاصة التخطيط المكتوب، بعض رواد الأعمال يقللون من أهميّة خطة العمل، إلا أنّ الخطة المكتوبة تساعد في تطوير الأفكار إلى عمل حقيقي في السوق وتضاعف احتمالات النجاح وزيادة الحافز للإبداع والابتكار، ويجب أن تكون تلك الخطة مقنعة وقابلة للتنفيذ، ويُفضّل أن تكون مكتوبة حتّى يستطيع رائد الأعمال متابعتها باستمرار، وتعديلها وفق الحاجة؛ فعدم وجود التخطيط يُعتبر أحد عوامل فشل رواد الأعمال.
- **الرغبة بالعائد السريع:** يرغب العديد من رواد الأعمال بالكسب المادي السريع، ممّا قد يقودهم لحرق بعض مراحل المشروع؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل المشروع لاحقاً، وقد يقود إلى إحجام رائد الأعمال عن الدخول بمشاريع جديدة.
- **الفشل في اختيار فكرة المشروع:** فالأفكار الجيّدة قد لا تقود بالضرورة إلى مشاريع ناجحة، فقد لا تجد مُخرجات المشروع رغبةً من المستهلكين بالشراء أو الاقتناء، وهنا يجب دراسة السوق، وبحثه جيّداً أولاً، فكلّ من خاطر بافترض أن مُنتجه، أو فكرته رائجة بالفعل، ولا تحتاج إلى دراسات سوق، وتقييم للمخاطر المتوقعة مثل الطقس السيئ، والحوادث، وتأخير وصول بعض الموارد، سيّكون الفشل هو الاحتمال الأقرب إليه.
- **عدم قابليّة الفكرة للتنفيذ:** فبعض الأفكار الجيّدة قد لا تكون قابلة للتنفيذ، وقابليّة التنفيذ هذه تُعتبر نسبيّة، فما هو قابل للتنفيذ في بيئة ما قد لا يكون

كذلك في بيئة أخرى، فبعض الأفكار تحتاج لبيئة تكنولوجية متطورة قد لا يؤمنها المحيط، أو لمواد أولية غير موجودة محلياً، وبالتأكيد فعدم القابلية للتنفيذ سيقود رائد الأعمال للفشل الحتمي.

- وجود منافسة قوية: وتلك هي قاعدة اللعبة، التي لها مستويات من الصعوبة، فاختيار رائد الأعمال مجالات عمل تتسم بالتنافسية القوية قد يقوده للفشل في تسويق الخدمات أو المنتجات.
- الفشل في اختيار فريق العمل: ففريق العمل محدود الكفاءة سيقود رائد الأعمال للفشل الحتمي، وهذا ما يلاحظ لدى رواد الأعمال المستجدين، الذين يغفلون أهمية كفاءة فريق العمل.
- ضعف الخبرة التسويقية: قد ينجح رائد الأعمال في جميع خطوات ومراحل الانطلاق بالمشروع، ولكنه يفشل في تسويقه، وهذا ما سيقوده للفشل الحتمي، فالخدمات والمنتجات الجيدة تحتاج لتسويق جيد يتناسب مع جودتها، وإغفال هذه النقطة يعتبر من أسباب فشل رواد الأعمال، والتسويق هنا يشمل مختلف الجوانب التسويقية، من المنتج إلى التسعير والترويج وغيرها من عناصر المزيج التسويقي الحديث.

المبحث الثاني

الصفات الشخصية لرائد الأعمال

تَعْتَمِدُ مَوْسَّسَاتُ الْأَعْمَالِ الْكُبْرَى فِي الْأَسَاسِ عَلَى التَّخْطِيطِ الدَّقِيقِ الْمُنْظَمِ مِنْ أَجْلِ الِارْتِقَاءِ بِالْإِنْتِاجِ وَتَطْوِيرِ الْكِفَاءَاتِ وَتَقْلِيلِ التَّكْلُفَةِ، وَتَجَنُّبِ الْمُخَاطَرَةِ، وَتَكَرَّارِ أَلْيَاتِ التَّصْنِيعِ لِإِنْتِاجِ الْحَجْمِ الْاِقْتِصَادِيِّ الْكَبِيرِ الْمَرْغُوبِ بِهِ دُونَ مُجَازَفَةٍ، بَيْنَمَا يُعَدُّ رَائِدُ الْأَعْمَالِ تَجْسِيدًا حَيًّا لِتَحْوِيلِ الْأَفْكَارِ الْجَدِيدَةِ أَوْ الْمُبْتَكِرَةِ لِمَشَارِيعِ تِجَارِيَّةِ وَخِدْمِيَّةٍ مِنْ أَجْلِ بَدْءِ الْإِنْتِاجِ وَتَحْقِيقِ الرِّبْحِ وَالتَّنْمِيَةِ الْاِقْتِصَادِيَّةِ.

فَرَائِدُ الْأَعْمَالِ هُوَ عَادَةً صَاحِبُ الْمَشْرُوعِ الصَّغِيرِ، الَّذِي يُمَثِّلُ فِكْرَةً جَدِيدَةً، نَوْعًا مَا. وَعِنْدَمَا نُسَمِّي شَخْصًا مِنْ أَصْحَابِ الشَّرِكَاتِ الْكُبْرَى بِأَنَّهُ رَائِدُ أَعْمَالٍ أَمْثَالُ: بِيلْ جَيْتِس، وَسْتِيفْ جُوبَز، فَإِنَّ ذَلِكَ لَكُونَهُمْ قَدْ بَدَّؤُوا هَذِهِ الشَّرِكَاتِ مِنَ الصَّفْرِ كَمَشْرُوعٍ جَدِيدٍ، وَاعْتَمَدُوا فِي تَفْكِيرِهِمْ عَلَى صِفَاتِ الْمُخَاطَرَةِ وَكَسْرِ الرُّوتِينِ وَالْخُرُوجِ مِنَ التَّكَرَّارِ وَالْخُطَطِ التَّقْلِيدِيَّةِ.

مِثْلُ هَذِهِ الصِّفَاتِ يُمَكِّنُ أَنْ تَظْهَرَ فِي الرِّيَادِيِّ مِنْذُ الطُّفُولَةِ، وَتَتَطَوَّرُ مَعَهُ بِمَرُورِ السَّنَوَاتِ لِتَزِيدَ مِنْ رَغْبَتِهِ فِي إِنْشَاءِ مَشْرُوعٍ صَغِيرٍ، وَلَكِنَّ صِفَاتِ الرِّيَادَةِ لَا تَقْتَصِرُ عَلَى مَنْ أَظْهَرَ هَذِهِ الْعَلَامَاتِ فِي صِغَرِهِ فَقَطْ، بَلْ مِنْ نَجْحٍ فِي تَنْمِيطِهَا وَتَطْوِيرِهَا فِيمَا بَعْدَ. وَفِي هَذَا الصَّدَدِ، تُشِيرُ إِحْصَائِيَّاتُ الْجَمْعِيَّةِ الْأَمْرِيكِيَّةِ لِلْإِدَارَةِ، إِلَى أَنَّ 90% مِنَ الْأَطْفَالِ لَدَيْهِمْ اسْتِعْدَادٌ لِيَكُونُوا رَوَّادِ أَعْمَالٍ، وَلَكِنَّ 88% مِنْهُمْ يَفْقِدُونَ الرِّغْبَةَ بِمُجَرَّدِ الْبُلُوغِ بِسَبَبِ عَوَامِلٍ دَاخِلِيَّةٍ وَخَارِجِيَّةٍ مُخْتَلِفَةٍ (1).

1. الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن. ريادة الأعمال، المملكة العربية السعودية، دار العبيكان للتعليم، 2019م، ص 40.

- وفيما يلي نتناول أهم الصفات المرتبطة برائد الأعمال، التي يأتي في مقدمتها:
- امتلاك الأفكار المبتكرة والقُدرة على تحليلها: فالفكرة هي البداية الطبيعية لأي شخص يريد أن يكون رائد أعمال، وبدونها لن يكون هناك مشروع قادر على إتمامه وتنفيذه، والأمر ليس بالصعوبة التي تتصورها، فهناك مئات الأفكار التي تمر على ذهنك يوميًا، حتى الأشخاص الذين يعدّون أنفسهم أشخاصًا تقليديين، تمر بأذهانهم آلاف الأفكار الجديدة يوميًا. فالرغبة في الإبداع وخلق الأفكار موجودة لدى جميع البشر، وهي جوهر الريادة.
 - كل ما نحتاجه هو اكتشاف الغريزة الريادية بداخلنا، واستخدامها للإبداع أنواع جديدة من المهن أو الخدمات أو المشروعات أو حتى الألعاب، وذلك من خلال إيقاف هذه الأفكار وتحليلها وتنقيتها، وإخضاعها للفكر التجريبي، والإيمان بأحدها والافتناع بها بشكل مطلق، ففي الواقع كل شخص يعد مخزنًا للأفكار الجديدة غير المسبوقة، ولكن هناك من يفكر في اغتنامها أو تحويلها من مجرد فكرة إلى واقع، وهناك من لا يهتم ويتركها تمر مرور الكرام.
 - الإخلاص للعمل والفكرة: الإخلاص أحد العناصر الأساسية للتخفيف على الإبداع والابتكار، فمع الولاء التام للعمل والفكرة، تأتي الأفكار المهمة المحفزة على العمل، التي تساعد على إنجازه في أسرع وقت بأفضل شكل، وهو ما يؤدي إلى إتيان العمل بإخلاص، وإنتاج مخرجات جيدة تساهم في نجاح المشروع بشكل عام.
 - الخطوة الأولى في الإخلاص للعمل، بالنسبة لرائد الأعمال هي إجراء الحوار مع نفسه ومع معاونيه من أجل الخروج بأفضل الخطط والأفكار الإبداعية من أجل المشروع الصغير، وهو ما يولد بالتالي الولاء والانتماء للمشروع الذي يساهم الجميع في تنفيذه وإنجازه.
 - الرؤية والإبداع: فهذا الشخص "رائد الأعمال"، وبعد أن ابتكر الفكرة، كان لديه رؤية واضحة حول ما يجب أن يقوم به من خطوات من أجل إنجاح تلك الفكرة وتحويلها لمشروع ناجح، وذلك من خلال التخطيط للحد من مخاطر الفشل، وهو أمر لا يحدث مرة واحدة في الحياة المهنية لرائد الأعمال، بل يستمر معه طوال العمر.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

ويمكن تقسيم رؤية رائد الأعمال إلى ثلاث رؤى فرعية، هي: الخطة (أ)، و(ب)، و(ي)، أما الخطة الأولى فهي ما تفعله في الوقت الراهن في مشروعك الصغير، وهي خطة قابلة للتعديل دائماً لحين الاستقرار على المشروع بكافة تفاصيله، أما الخطة (ب) فهي الخطة التي تستمر معك طوال فترة المشروع، ويتم تغييرها في حدود ضيقة وفقاً لتقلبات السوق وتغييرات المشروع والعملاء وغيرها من العوامل، أما الخطة (ي) فهي نقطة الرجوع، وطوق النجاة في حال فشل المشروع؛ فلا يجب أن تكون نهاية المشروع هي نهايتك الشخصية، وهي خطة تعتمد عليها في الظروف الصعبة، ومع نهاية المشروع (1).

ويعد الإبداع من أهم السمات التي يتمتع بها رائد الأعمال؛ حيث إن هذه السمة تعزز قدرة رائد الأعمال على التفكير المبدع، وتحليل المشكلات التي تواجهه أثناء العمل، بل الإبداع في تطوير المؤسسة نفسها، والشركة التي أسسها، وكذلك سعة الأفق وغيرها من المهارات اللازمة لريادة الأعمال.

وأثبتت الدراسات والبحوث أن التحول لمجتمع المعرفة، يتأتى ببلوغ الاقتصاد المعرفي الذي يبنى على استغلال طاقات الإبداع والخيال لدى الأفراد؛ حيث ساهمت الثورة التكنولوجية والمعرفية في اقتحام فضاء المعلومات واكتشاف كم لا نهائي من الحوافز الجديدة والمدخلات التي تشكل المادة الخام لعملية الإبداع والابتكار، وتنمية الإدراك العقلي، ما يؤدي إلى تطور نوعي ملحوظ في قدرات الأفراد ومستوى تفكيرهم وإبداعهم.

- الثقة الشديدة بالنفس: يشعر الأفراد الذين يتمتعون بالثقة بالنفس أنهم قادرون على مواجهة التحديات التي يواجهونها، وأن لديهم الإمكانيات لمعالجة المشكلات التي تعترض طريقهم؛ إذ تشير معظم الدراسات إلى أن رواد الأعمال هم شريحة تتمتع بخاصية الاعتماد على الذات، تدرك مشكلات البدء بالمؤسسات الجديدة، ولكنها ترى أنها قادرة على معالجتها بنجاح.

1. هوفمان، ريد. البدء بنفسك، مكتبة جرير، السعودية، الطبعة الأولى، 2013م ص 58.

كما أن اعتقاد الرواد بقدرتهم على تذليل كافة المشكلات التي قد تعترضهم تنبع من إحساسهم الداخلي بالذات وإمكاناتها الحقيقية، قياساً بنظرة بقيّة أفراد المجتمع التي ترى أن للحظ والمصادفة والظروف أثراً كبيراً في صياغة فرص النجاح.

- الانضباط الذاتي: بدء عمل جديد يتطلب من الريادي أن يتمتع بقدر عالٍ من المعايير الذاتية الواقعية، ويتقبل المسؤولية ولديه الاستعداد للمحاسبة، وأن يكون قادراً على ضبط العوامل الخارجية المؤثرة به والسيطرة عليها بشكل فعال، بما يمكنه من قيادة دفة العمل بكفاءة وفاعلية.
 - الاستعداد والميل نحو المخاطرة: إن أي شخص لديه الشجاعة أن يبدأ عملاً جديداً أو فريداً هو رجل ريادي، وهو ما يعدّ مخاطرة في حد ذاته، ما يلزم أن يكون جريئاً، لا يخشى الفشل أو التجربة، ويعدّه ضريبة النجاح، وتلك المخاطرة تبدأ مع انطلاق المشروع وتستمر معه حتى بداية جني الأرباح الأولية، وكلما زادت درجة الرغبة في النجاح ازداد الميل للمخاطرة.
- ولكن في هذا الإطار يجب أن نشير إلى أن المخاطرة تختلف تماماً عن المقامرة؛ فالذي يختار المخاطرة يجب عليه العمل الشاق، وانتهاز الفرص الجيدة، بينما تقوم المقامرة على الحظ والمصادفة، إضافة إلى ذلك فإن المخاطرة تكون محسوبة بدقة متناهية، ويمكن التنبؤ بنجاحها أو فشلها، بينما المقامرة تعتمد على الظروف المحيطة بنسبة كبيرة.

وتتفاوت المخاطر التي يتحملها رواد الأعمال في تأسيس أو تشغيل منشاتهم، فهم يتحملون -على سبيل المثال- المخاطرة المالية عندما يستثمرون أموالهم وأموال الشركاء أو الممولين في مشاريع جديدة غير مسبوقه، أو وسط أجواء شرسه من المنافسة من كبرى الشركات العاملة في المجال ذاته، أو يتحملون مخاطرة الاستقالة من أعمالهم الأصلية التي تتمتع بالاستقرار النسبي، من أجل تدشين أنشطة جديدة غير مضمونة العواقب، هذا إلى جانب المخاطرة بالوقت والجهد والكثير من المخاطر المفاجئة غير المعلومة مسبقاً لرائد الأعمال التي قد تطيح بمشروعه أرضاً، مثل: حوادث الحريق، وإصابات العمل، وغيرها.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

ولذلك يَتَمَتَّع الريادي بمهارة حساب المخاطر بدقّة، وتَحْدِيد البدائل المتاحة، واتّخاذ الإجراءات اللازمة للحدّ من المخاطر المتوقّعة، أو التّحكّم في نتائجها السّلبيّة وضمان عدم خروجها عن السّيطرة.

- الشّغف ببيئة الأعمال: يَتَمَتَّع الكثير من رواد الأعمال بمستوى عالٍ من الحماس والشّغف ببيئة الأعمال، وهذا الشّغف الفطري يُعدّ حافزاً مهماً لخوض عالم الأعمال وممارسة أنشطة الرّيادة.

- الرّغبة في إضافة شيء جديد للحياة: وهو المعنى الأساسي للريادة، فتأخذ ريادة الأعمال أبعاداً اقتصاديّة واجتماعيّة؛ إذ إنّ قيمة جديدة تنبثق عن إنشاء المشروع، وفي هذه النّظرة الاقتصاديّة يُنظر إلى الإبداع على أنّه إيجاد توافق جديد للعوامل الاقتصاديّة. ويُرَكِّز المشروع الريادي عادةً على الإبداع، الذي قد يكون إبداعاً تكنولوجياً، أو مُنتجاً جديداً، أو طريقة جديدة في تقديم المُنتج، أو تقديم خدمة جديدة، كما أنّ رائد الأعمال لا يعمل في الفراغ بل له محيط اجتماعي يتلقّى الدّعم والتّوجيه من خلاله، كما أنّه يتعامل مع العمّال والمستخدمين والمستهلكين، والمُجتمع المحليّ والحكومة، وهي المجموعات التي يُقدّم لها الخدمة الجديدة، ويَتَوَقَّع منهم المكافأة على ما يقوم به، وهو ما يجعله يبحث دائماً عن الجديد.

- الإصرار على النّجاح: يَتَمَيَّز الريادي بمعرفة الأهداف التي يريد الوصول إليها بدقّة لذلك فهو يعمل بمثابرة وبدرجة أكبر من الفرد العادي لتحقيق النّجاح، فيجب أن يكون رائد الأعمال ذا طموح غير محدود، مع ضرورة تميّزه بالواقعيّة والقباليّة للتّنفيد على الأرض، حتّى يتجاوز مستوى الأحلام.

كما أنّ رائد الأعمال يواجه كثيراً من الأزمات في عمله، ولهذا يجب أن يكون لديه إصرار على النّجاح والتّفوق، ولذلك يبحث دائماً عن الفرص الجديدة، ويلتقط أدنى إشارة واعدة، فينتقل من نجاح إلى نجاح، ومن عمل إلى عمل آخر؛ سعيّاً وراء التّطوير والنّجاح، وفور انتهائه من مشروع ما أو مرحلة مُعيّنة في مشروعه، يعكف على البحث عن مشروع آخر جديد أو البدء بالمرحلة التّالية، فيكون البحث الدّؤوب أدواته السّحريّة للنّجاح وتقديم القيمة الفريدة لعمله.

- الاندفاع نحو العمل: عادةً ما يُظهر الرياديون اندفاعاً للعمل بصورة أكبر من الآخرين، حتى إن هذا الاندفاع يأخذ في بعض الأوقات صورة العناد والرغبة في العمل الصعب والشاق، مع الاستعداد الطوعي للعمل ساعات طويلة.
- منهجي ومنظم: إن الرياديين لديهم القدرة على ترتيب وتنظيم وقتهم بشكل جيد.
- الشجاعة وتحمل المخاطر: التي تقوم على العمل الجاد، والاستفادة من الفرص الجيدة وتلافي التهديدات المحتملة، ويمتلك رؤى مدعومة بالعديد من الأفكار القويّة والفريدة التي تكون غالباً جديدة في السوق، ويتمتع بالطموح الذي يدفعه لبناء شركة ناجحة.
- التسلح بالتفاؤل: يعدّ التفاؤل بالنجاح أحد الحوافز الرئيسة للعمل والتغلب على الصعاب والعوائق والمشكلات، لهذا يجب أن يكون رائد الأعمال واثقاً في النجاح، وأن يأخذ بالأسباب والاجتهاد حتى يخلق بداخله الأمل في النجاح، وكذلك بداخل مرؤوسيه.
- كما أن الرياديين على علم بأن الفشل هو حلقة من حلقات النجاح، ويؤمنون أنه يمكن تحويل هذا الفشل إلى نجاح، والتفكير السلبي إلى تفكير إيجابي، ومن ثمّ ينطلقون من قاعدة أن التفاؤل أول خطوات النجاح.
- تحمل الغموض: يعيش الرياديون دائماً وسط مستويات مرتفعة من الغموض، وعدم التأكد في بيئة الأعمال، والشعور الدائم بعدم الأمان، وهذا الشعور يدفعهم باستمرار لإنجاز مهام متعددة في الوقت ذاته.

المبحث الثالث

مدارس صفات رائد الأعمال

كما سبق أن أوردنا في المبحث السابق، فإن صفات رائد الأعمال متعددة ومتنوعة، وهي نابعة في الأساس من تحليل وخبرات عدة مدارس فكرية، إدارية وسيكولوجية، حاول كل منها أن يبين مجموعة من الخصائص التي تميز هذه الشخصية عن غيرها من الشخصيات في مجال المال والأعمال، فبالرجوع مثلاً إلى المدرسة التقليدية في علم الإدارة؛ فإن مفهوم الريادية لديها ينطلق من قاعدة "البحث التجريبي يؤدي إلى اكتشاف أفضل طريقة لإنجاز العمل"، وذلك من منطلق اكتشاف الفرص غير المستغلة.

أما المدرسة الإنسانية السلوكية فهي تؤكد أن استعداد الفرد للريادة يبدأ من خلال علاقته بالجماعة، فيستطيع أن يكون خلاقاً ومبدعاً في عمله أو لا، كما تنص بعض دراسات تلك المدرسة على أن القدرة على الإبداع والتطوير موزعة بين عدد كبير من الأفراد ومن المفروض استغلال جزء كبير منها، ويسعى هذا المبحث إلى استعراض أبرز تلك المدارس، ويحلل مقولاتها بشأن صفات رائد الأعمال بشكل من التفصيل، ومن أهمها:

أولاً: المدرسة النفسية

وتقوم تلك المدرسة على فرضية مفادها أن رائد الأعمال هو شخص يمتلك مجموعة من الخصائص النفسية تمكنه من إدارة المنشأة بنجاح، وترى تلك المدرسة أنه لا يمكن أن تجتمع كل السمات في شخص واحد؛ لاعتبارات التفاوت بين أبناء الجنس البشري بشكل عام، ولكن على الأقل يجب أن تتسم شخصية رائد الأعمال ببعض السمات التالية:

- الرغبة في الإنجاز: ترى تلك المدرسة أنه من أبرز عوامل نجاح رائد الأعمال وجود رغبة حقيقية في إنجاز فكرة مشروعه حد الإيمان المطلق بتلك الفكرة وإمكانية

تنفيذها ونجاحها واستمرارها، والعمل على تحقيق ذلك ليس فقط من أجل الحصول على الربح، ولكن لضمان نمو واستمرارية المشروع على المدى الطويل.

- **المنافسة والإبداع والذكاء:** رائد الأعمال يرفض آليات البيروقراطية ويميل إلى التنافس مع الآخرين بمزيد من الذكاء والإبداع والتميز، كما أنه يكون مسؤولاً أيضاً عن بث ثقافة الإبداع بين فريق العمل، وذلك من خلال حثهم على اكتشاف الفرص الجديدة واختيار الأفضل بينها والقابل للتنفيذ، واستغلال واكتساب الموارد المتاحة من أجل إنتاج سلع وخدمات جديدة، بشكل إبداعي وذكي، وترى تلك المدرسة أن مهارات الإبداع والتطوير موزعة بين عدد كبير من الأفراد المختلفين في الصفات والخصائص الاجتماعية والنفسية والثقافية، الذين يجب إدماجهم في عالم ريادة الأعمال وتطويرهم بما يتلاءم مع تحقيق أهداف التنمية.

- **تحمل المخاطر:** تعتقد مدرسة السمات النفسية أن رائد الأعمال يجب أن يتمتع بالقابلية الكبيرة لتحمل المخاطر من خلال الموافقة على بدء عمل جديد، أو تقديم خدمة جديدة، قد تلقى قبول الجمهور، أو تفشل في ذلك، لكن مع ذلك فرائد الأعمال الناجح، يجب أن يكون لديه الاستعداد للإبحار في المجهول مع بحث كافة الظروف المحيطة بعمله بدقة ومهنية، وأن يمتلك نظرة عميقة تمكنه من التنبؤ بالمخاطر وتحملها ومحاولة مواجهتها بحس عال من الذكاء والفطنة.
- **التفكير الإبداعي:** تشترط تلك المدرسة في رائد الأعمال أن يكون مبدعاً في الأساس، يقدم شيئاً جديداً غير مسبوق، قد يكون منتجاً قديماً مع إدخال بعض التعديلات عليه أو إنتاج منتج جديد تماماً، والقدرة على الإبداع غالباً ما ترتبط بالتفاعل بينه وبين أفراد المجتمع المحيط، ومدى إدراكه لطبيعة وأهمية الموارد المتاحة فيه، وكذلك القدرات الذاتية لرائد الأعمال نفسه التي تتأثر بالمكتسبات التعليمية التي حصل عليها في السابق ومستوى الوعي في المجتمع المحيط.

ويرى بعضهم أن الإبداع هو المبادرة التي يبدئها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف في التفكير، ويحصل هذا الإبداع من خلال العملية التي يصبح عندها

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

الفرد حساساً للمشكلات التي يواجهها والتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، فعندها يوجه التفكير الإبداعي نحو الحياة العملية، وخاصة في مجال الأعمال، فيؤدّي إلى تطوير الإنتاج كمّاً ونوعاً مع خفض التكاليف. وهذا يقود إلى أنّ الإبداع عملية فكرية تجمع بين المعرفة المتألّقة والعمل الخلاق، وتعامل مع الواقع، وتسعى نحو الأفضل، فضلاً عن كونها نتاج تفاعل متغيرات شخصية وبيئية وسلوكية يقودها أشخاص مميّزون.

ويعدّ الاقتصادي الكبير شومبيتر أول من ركّز على الإبداع في مجال الأعمال والاقتصاد، وذلك من خلال كتابه نظرية التطور الاقتصادي المنشور في 1912م؛ حيث عرّف مصطلح الإبداع بأنّه الحصلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدّي إلى تغيير مكونات المنتج وكيفية تصميمه (1).

- الميل للاستقلالية والانضباط الذاتي: لا يعمل رائد الأعمال تحت توجيه المديرين أو الرؤساء، بل هو شخص ريادي مستقلّ مبكّر ومبدع، ولا يحتاج توجيهات من أحد، ولعلّ هذا ما دفع مدرسة السمات، إلى التأكيد على أهميّة تمتّعه بالاستقلالية والانضباط الذاتي لتحقيق الأهداف المنشودة والنجاح المرغوب، حتّى إنّ الرياديين بحسب تلك المدرسة، يُظهرون مستوى كبيراً من الحماس والانديفاع نحو العمل حدّ العناد وتحدي الصعاب.
- العزيمة والإصرار: ترى مدرسة السمات أنّ رائد الأعمال، يجب عليه أن يكون ذا عزيمة وتحدّد من أجل تنفيذ فكرته والوصول للهدف المطلوب، فمهما حاق به من فشل، لا يجب أن يعود من مهمّته قبل أن يُتمّها بشكل ناجح.
- الثقة بالنفس: يجب أن يكون رائد الأعمال أُميّاً في تعامله، واثقاً بنفسه حتّى يَسْتَطِيع أن يكتسب ثقة العمّال والجُمهور بقوله وفعله، وفي هذا الإطار حدّدت مدرسة السمات بعض الأمور في شخصيّة الرائد، فلا يجب أن يكون كثير الحلف،

1. Lachmann, J. Stratégie et financement de l'innovation (1st ed.). Paris: Economica, 2010.

كما يجب عليه أن يتجنب المبالغة في مدح السلعة بغير حق، ويذكر محاسن المنتج كما يذكر قصوره بأمانة، وهو ما يؤدي به لمزيد من الثقة بالنفس، واكتساب ثقة عملائه والمتعاملين معه بشكل عام.

ثانياً: المدرسة البيئية

تعتقد تلك المدرسة بأن البيئة لها دور كبير في ظهور رائد الأعمال؛ فالأمر لا ينبع من شخصيته وقدراته النفسية والعقلية، كما في المدرسة الأولى، ولكنه يعود إلى خصائص ترتبط بالبيئة وما تحويه من عوامل خارجية.

وفي تلك المدرسة نجد ظهوراً واضحاً للعوامل الاجتماعية، والديموغرافية التي تلعب دوراً رئيساً في تحديد سلوك وشخصية رائد الأعمال، وترى تلك المدرسة أن هناك عدة عوامل تؤثر في شخصية رائد الأعمال، لعل أهمها:

- الثقافة: المقصود بها الثقافة الراجحة والمنتشرة في مجتمعه، التي تؤثر عليه وعلى شخصيته، ومن ثم على المنتج الذي يقدمه، وطريقه عمله.
- البيئة: ويعتمد هذا العامل على ما يعرف بنظرية الجذب والدفع، التي ترى أن سلوك رائد الأعمال يحدث بسبب عوامل إيجابية في البيئة؛ مثل الأفكار المنتشرة، الفرص الجديدة التي تلوح في المجتمع، بالإضافة لبعض العوامل السلبية المنتشرة في المجتمع أيضاً، مثل حالة عدم الرضا الوظيفي.
- حالة الحراك الاجتماعي: وهي تعتمد على حالة المجتمع ونشاطه، وهل يسعى المهتمشون فيه وفقرأؤه إلى الاتجاه لأعمال خاصة بهم، أم لا.
- الأسرة: وهي أيضاً عنصر لا يتوقف على الشخصية نفسها، بقدر ما يعود إلى الوالدين والمجتمع الذي يربي رائد الأعمال على بعض الصفات، التي قد تكون إيجابية فتدفعه لخطوة ريادة الأعمال، أو سلبية فتتبط هيمته، وفي هذا الإطار تجب الإشارة إلى القدوة التي يحصل عليها رائد الأعمال من الوالدين، وعلاقته بهما.

- **عوامل التعليم والخبرة:** وهي العوامل التي يكتسبها رائد الأعمال أولاً من المستوى التعليمي الذي يحصل عليه؛ هل تعتمد على التلقين أو الحث على التفكير والإبداع، ثم هناك عوامل الخبرة التي يكتسبها من الموظفين والبيئة المحيطة بمشروعه؛ هل تساعده على مشاركة الآراء وتحفيز الإبداع واقتناص الفرص الجيدة أم تعتمد على القالب الإداري الهرمي الذي يميل للسلطوية والتفرد باتخاذ القرارات.

ثالثاً: المدرسة السلوكية

- ترى تلك المدرسة أن الأمر لا يتعلق بالبيئة ولا بقدرات رائد الأعمال الشخصية، كما ذكرت المدرستان السابقتان، بل إن الأمر يتجاوز ذلك، ويرتبط بقدرة رائد الأعمال على أداء الوظائف الإدارية بشكل فعال؛ حيث إن رائد الأعمال الناجح هو الشخص الذي يستطيع توجيه الموارد بكفاءة ويضع الإستراتيجيات الناجحة، مما يمكنه من استغلال الفرص المتاحة، وذلك من خلال بعض المهارات الإدارية، التي يستغلها داخل عمله، وتجعله رائد أعمال، وتلك المهارات تنقسم إلى طائفتين رئيسيتين، هما:
- **مهارات تفاعلية:** وهي مجموعة المهارات التي يمكن للإنسان من خلالها بناء شبكة علاقات إنسانية في البيئة الداخلية والخارجية للمشروع، وهي تساعده بشكل أو بآخر في خلق بيئة عمل تفاعلية مبنية على المشاركة والتقدير والاحترام. وهي مجموعة من المهارات التي يغلب عليها الأداء الجماعي ويندرج تحت هذا النوع العديد من المهارات الفرعية:

- مهارة التعبير عن وجهة النظر بصورة ملائمة.
- مهارة التحدث بصوت يلائم الموقف.
- التعبير بصورة غير عدوانية.
- مهارات المبادرة التفاعلية كإلقاء التحية على الآخرين.
- التعريف بالنفس للآخرين، والمبادرة بالحديث إلى الآخرين.

- مهارة الاستجابة التفاعلية كمهارات التعبير بالابتسامه عند مُقابله الآخرين.
- الإصغاء بعناية للفرد المُتحدث، وأخيراً احترام أفكار الآخرين مهما بلغت درجة الاختلاف.

- **مهارات تكاملية:** وهي مجموعة المهارات التي تُساعد في بناء علاقات مع العاملين والمديرين والمُشرفين؛ بحيث تصبح المنشأة خلية عمل متكاملة، وتختلف عن الأولى في أنها مهارات عملية تنشئ العلاقة من أجل العمل والتكامل فيه، وتنبع من فكرة التخصص في العمل.

ويمكن إدراج هذين النوعين من المهارات ضمن المهارات الاجتماعية، التي تؤثر في طبيعة علاقة الفرد بالآخرين وتوجهها، وتُساعد أيضاً على تعميق التواصل الجيد بينهم، وتقديم العون للآخرين، والتعاطف معهم، والتعبير عن مكونات الذات.

ويُعرف خبراء علم الاجتماع تلك المهارات بأنها القدرة على التفاعل مع الآخرين في إطار اجتماعي محدد، وبأساليب معينة مقبولة اجتماعياً، ويراها آخرون بأنها سلوك مكتسب مقبول اجتماعياً، يمكن الفرد من التفاعل مع الآخرين تفاعلاً إيجابياً، كما أنها تتعلق بأساليب التعامل والتفاهم مع الناس والتعاون معهم، وتدعيم العلاقات وحل المشكلات، وهي أيضاً كسب الأصدقاء، والتأثير في الآخرين، والتفاهم والتعاون معهم، وحل المشكلات الاجتماعية، وكذلك القدرة على التفاعل المقبول بين الفرد وغيره من الأفراد في إطار المعطيات الثقافية العامة للمجتمع.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بعمومية بعض التعريفات السابقة وخصوصية بعضها الآخر، ولكنها قد اتفقت جميعاً في التركيز على السلوكيات الاجتماعية السوية لرائد الأعمال، وكيفية تفاعله الاجتماعي المقبول مع الآخرين في بيئته المحيطة، ما يتمخض عنه الكثير من الآثار الإيجابية في هذا المجتمع المحيط به.

وتتجسد هذه المهارات الاجتماعية في بعض المهارات الفرعية مثل: التعرف على خصائص الجماعة، والتفاعل الجيد مع المجموعات، ومهارات الحديث والاستماع

والتجاوب العاطفي، والاتصال غير اللفظي، واكتشاف المشاعر الذاتية، ومهارات الانضباط والتحكم في الذات، ومهارات اكتساب أصدقاء جدد، ومهارات قيادة الآخرين والمسؤولية المجتمعية... إلخ.

رابعاً: المدرسة المعاصرة

وهي خليط من المدارس السابقة، ونرى أنها الأجدر على شرح سمات وصفات رائد الأعمال، فهو يشعر بالفرصة المتاحة، التي لا يشعر بها غيره، بسبب قدراته الشخصية التي تحدثنا عنها في المدرسة الأولى، ويتفاعل بها من خلال العناصر البيئية المؤثرة التي ذكرناها في المدرسة الثانية، وأخيراً يدير موارده المتاحة من خلال مهاراته المذكورة في المدرسة الثالثة.

وتعرضت تلك المدارس للعديد من الانتقادات، وهو ما أوجد مدخلاً جديداً يمكن من خلاله تحديد صفات رائد الأعمال، ألا وهو مدخل التصنيف، وهو يعتمد على تقسيم رواد الأعمال إلى ثلاث مجموعات، تختلف في الخصائص التنظيمية والإدارية والشخصية؛ حيث تحتاج كل مجموعة إلى أشكال مختلفة من الدعم في الناحية التنظيمية والإدارة، وهي:

- المجموعة الأولى: رواد أعمال دون سابق خبرة: وهم رواد الأعمال الذين لا يوجد لديهم أي خبرة عملية سابقة، ويرغبون في دخول سوق العمل.
- المجموعة الثانية: رواد أعمال لديهم خبرات سابقة غير متصلة: وهم رواد الأعمال الذين لديهم خبرات سابقة، ولكنها غير ذات صلة بمجال العمل الذي يسعون لبداية مشاريعهم فيه.
- المجموعة الثالثة: رواد أعمال ذوي خبرات سابقة متصلة: وهم الذين يمتلكون أو يديرون منشأة واحدة أو أكثر في وقت واحد، ويتمتعون بخبرات مميزة في المجال ذاته الذي يعملون فيه.

كيف تدخل عالم ريادة الأعمال؟

ومن خلال ما سبق يُمكن تحديد ثلاثة طُرُق للدُّخول في عالم ريادة الأعمال:

الطريقة الأولى: إذا توافرت خبرة في مجال مُعَيَّن:

وحينها سوف يكون الفرد ضمن الفئة الثالثة لريادة الأعمال، أي أصحاب الخبرة المتصلة بمجال عملهم، وهو النموذج الأكثر شهرة، خاصة في الآونة الأخيرة، لا سيَّما في مجال التقنية بشكل مُحدَّد؛ حيث إنَّ هناك أسماء مخترعين حازوا تلك الشهرة، مثل: مخترع المصباح توماس أديسون أو مؤسس موقع فيسبوك مارك زوكربيرج، أو صانع الآيفون بيل جيتس.

والذين قدَّموا اختراعات استثنائية كانت أحد أسباب تغيير مجريات العالم، فقد غيرت التقنية التي استخدَموها الطريقة التي يمضي بها العالم نحو الأمام، بل إنَّ هذا التقدُّم التقني، أدَّى إلى خلق احتياجات وأسواق جديدة، لم تكن موجودة من الأساس قبل ذلك.

والقدرة على ابتكار تقنيات مُتقدِّمة غالبًا ما تدعونا لتساءل ما إذا كان بإمكاننا أن نصبح رواد أعمال في يوم من الأيام أم لا، ولكن يجب العِلم أنَّ الخبرة التقنية، إحدى أنواع الخبرات العديدة التي يُمكن أن يدخل بها الرائد عالم الأعمال، إلى جانب خبرات أخرى مُهمَّة، مثل: الخبرة المالية، والخبرة الإدارية، والخبرة في مجال الصحافة والإعلام.. وغيرها من الخبرات.

الطريقة الثانية: أن يكون لدى الفرد الرغبة في العمل:

ففي هذه الحالة يَتملِّك الشَّغف من الفرد لافْتِحاح عالم ريادة الأعمال ويزداد اهتمامه بمشروع تجاري مُعَيَّن، ويُصنَّف رائد الأعمال بتلك الطريقة ضمن المجموعة الثانية، وهي تعدُّ أسهل طريقة لدخول الجميع في هذا العالم، فأَي إنسان لديه استعداد للمُبادَرة والمُخاطَرة التي تَتطلَّبها ريادة الأعمال سيمضي على ما يُرام عبْر

هذا الطريق؛ لأنه رغم أن لديه خبرات أخرى في مجال آخر، إلا أنه شغوف ومُهتَمٌ بذلك المجال في العمل، ويسعى إلى الالتحاق به، والدُّخول فيه، وهو ما قد يكون كافياً للدُّخول في هذا المجال، ولكنه بالطبع لن يكون كافياً للنجاح فيه؛ حيث يحتاج الشخص حينها لكثير من الصفات والسمات الشخصية للنجاح، وكذلك الكثير من البحث والتدقيق ودراسة الأوضاع الخاصة بهذا المجال ومعرفة مُتغيّرات السوق الخاصة به.

الطريقة الثالثة: إذا كان لدى الفرد فكرة ما:

وهي المجموعة الأولى التي ذكرناها في هذا التصنيف، وهي الطريقة التي يُنشئ بها رواد الأعمال مشاريع صغيرة ناجحة من خلال تقدّم فكرهم، فهم لم يخترعوا التقنيات الحديثة، وإنما وصلوا إلى أفكار خارقة، أفكار تُغيّر تماماً طبيعة مُنتج ما أو خدمة ما أو حتى قطاع بأكمله. ثم تُترجم تلك الأفكار الخارقة لتتمثّل في مشاريع تجارية جديدة.

ورغم عدم وجود خبرة كافية لدى المندرجين في تلك الفئة، إلا أن الفكرة التي يُقدّمونها نفسها، كانت كفيلة بنجاحهم في عملهم، وعادةً ما تكون تلك الأفكار تغييراً كبيراً في نمط الأعمال القائمة؛ إذ تُحوّل هذه الأعمال القديمة رأساً على عقب، وتتوصّل إلى طرق غير عادية لحلّ نفس المشكلة بشكل أسرع، أو أفضل، أو أقلّ تكلفة، من جميع الأعمال الموجودة في السوق.

وهناك شركات لديها شعبية كبيرة لمثل تلك الأفكار، على غرار شركة أوبر، أو موقع أمازون، وغيرهما من الأمثلة. هذا النوع من الأفكار نستطيع وصفها بـ "فكرة خلاقة"، فهي ليست كالأفكار اليومية التقليدية، ولكنها لا تأتي لمن لديه ذكاء خارق، إنما لمن لديه استعداد أن يُفكّر خارج الصندوق.

مقارنةً بما سبق، فإن الطريقة الأسهل والأقلّ «تهديداً» لتصبح من رواد الأعمال هي البدء في مشروع تجاري جديد؛ اعتماداً على الشغف والعاطفة نحو هذا المشروع؛

حيث إنّ الخيارين السابق ذكرهما؛ يتطلّب الأول منهما مُستوى كبيراً من العبقرية الخلاقة في مجال ما، أمّا الثاني فإنّه يتطلّب درجة كبيرة من البصيرة والفرص.

إنّ الاعتماد على الرغبة في بدء ونجاح المشاريع الصغيرة لا يتطلّب أي مؤهبة نادرة الوجود، كما لا يحتاج الفرد أن يكون عبقرياً حتّى يملك الرغبة، وأيضاً لا يحتاج إلى البصيرة والفرصة للحصول على الشّغف، ولكنّ هذا يحتاج من الفرد التّمثّع بإدراك عميق بأن يكون لديه رغبة في ذلك المجال، إضافة إلى الصفات الشّخصية التي تحدثنا عنها آنفاً.

أساليب أخرى لدخول عالم ريادة الأعمال

وبخلاف تلك الطُّرق سالفه البيان، فإنّ هناك بعض الأساليب التي يُمكن أن تدخل من خلالها عالم ريادة الأعمال؛ أبرزها ما يلي:

- استثمار الموارد الطّبيعية المحيطة: فإذا كان الفرد على سبيل المثال في بيئة صحراوية قاحلة، فقرّر استغلال الرّمال لتحويلها إلى زجاج، أو إذا كان في بيئة بحرية، فالiod والأملاح المُستخرّجة من البحر كغليّة بأن تجعله رجل أعمال.
- التأمّل في البيئة المحيطة: إذا صادف الفرد يوماً شيئاً يحتاجه بشدّة ولم يكن متاحاً حوله، فهذا الشّيء في الأصل فكرة مثالية كي تتحوّل إلى مشروع مُبتكر يقدم مُنتجات أو خدمات مُميّزة، يستطيع بها المنافسة ودخول عالم الأعمال.
- قراءة الأخبار بشكل مُختلف: هناك بعض الأخبار التي يُمكن أن توحى لمن يقرؤها بالفكرة، وهذه القراءة يمكن أن تدخله عالم ريادة الأعمال، فإذا ما أشارت الأخبار - على سبيل المثال - لزيادة الاتّجاه نحو بعض المُنتجات، فهي فرصة سانحة لك، للتّجارة في هذا المنتج.
- تطوّر ما هو موجود بالفعل: إذا لم يكن هناك جديّد يُقدّمه رائد الأعمال، فهو بحاجة إلى تطوّر المُنتجات أو الخدمات الموجودة بالفعل.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

من خلال ما سبق، يُمكن التأكيد على أن جميع البشر، يُمكنهم أن يكونوا رواداً للأعمال، بل يُمكن أن يكونوا من كبار رجال الأعمال، فالصفات الشخصية والسمات المطلوبة لرائد الأعمال موجودة عند الجميع. وما ينقصهم في هذا، هو الوعي بها والإيمان بقدرتها على تغيير مسار حياتهم.

فرواد الأعمال الجيدون من جهة، يتوفرون على رؤية متبصرة، يُترجمونها إلى فعل وخطة مدعومة بالحماس والمثابرة والإلمام بالكليات والتفاصيل، بل يفعلون كل شيء لأجل تحقيقها حتى النهاية. وريادة الأعمال من جهة أخرى هي نمط حياة متميزة، بالخبرات الميدانية المكتسبة والاكتشافات المحصلة.

وأمام قول البعض: "إننا لا نولد رواد أعمال"، نُؤكد أن بعض الناس يمتلكون حس التطوير وروح المبادرة بشكل طبيعي، فيما البعض الآخر يحتاج إلى مزايا التعلم، والاكتساب والحفاظ على ما تم اكتسابه، قبل البدء بتطوير الذات والأعمال. ولكن تبدو المشكلة لدى الأغلبية، أنهم يتبعون شخصاً ما، ويُعدونه قدوة ومثلاً أعلى في ريادة الأعمال، وحين يحاولون محاكاته يفشلون، ومن ثم يُصيبهم الإحباط، فيرفضون الاستمرار في هذا المجال، وفي الواقع فإن هؤلاء يفتقدون البتة خصائص من يحاولون تقليده، ومن الطبيعي أن يفشلوا في تحقيق أهدافهم لغياب الخصائص المؤسسة للنجاح. والنصيحة التي يجب تقديمها لهؤلاء، أن يُحسنوا اختيار الفئة التي تُلائم قدراتهم وميزاتهم الشخصية من ريادة الأعمال، وهو عامل حاسم في رحلتهم نحو عالم ريادة الأعمال؛ إذ لا يجب إجبار الذات على المضي قدماً في طريق ليس لديها ما يلزم للاستمرار فيه، لكن عوضاً عن ذلك، ازدهر وتوسع في مجالك الخاص، الذي حتماً ستجد فيه ما يوصلك إلى درب النجاح والترقى.

إن سر ريادة الأعمال يكمن في الحصول على القرار، والقرار الذي نقصده هنا، هو أن تُنجز مهمة كبيرة بكل ما تملكه من حماس؛ إذ يكفي أن تستخدم ما لديك من قدرات بجانب إدراكك الحالي الذي يمنحك الرغبة في أداء شيء مفيد للعالم. فقط

كُلُّ ما يجب عليك فعله هو التفتيش بداخلك عن شغفك واهتمامك، وعن المجال القادر على أن تحدث فارقاً حقيقياً فيه.

وإجمالاً، لكي يُصبح المرء رائد أعمال، يجب أن يمتلك روح المبادرة وامتلاك الرؤية الواضحة عن العالم، وامتلاك العزيمة والطموح لخوض التجربة، ودراسة عناصر "المخاطرة" فيه، وإمكانيات "الشراكة"، وجدوى الأفكار، ومن ثم امتلاك جملة صفات مُستَرَكة، ذكرناها بالتدقيق والتحليل في ثنايا هذا المبحث، وهي تجعل المرء رائداً ناجحاً، ومن بين هذه الصفات تلك التي ترتبط بالانضباط الشخصي والدقة في العمل، واحترام الكلمة المُتعهد بها، وما إلى ذلك، مما يُغنيك أن تلج مدرسة للتجارة، فقط لكي تُصبح رائد أعمال! إذ يُمكن أن تنمي هذه الإيجابيات في داخلك أيضاً.

الفصل الثالث

الإبداع والابتكار.. وريادة الأعمال

- مقدمة
- المبحث الأول: مفهوم الإبداع وأهميته
 - تصنيفات الإبداع
 - العلاقة بين الإبداع والابتكار
 - مراحل الإبداع
 - دوافع الإبداع
 - عناصر الإبداع
 - العلاقة بين التفكير والإبداع
- المبحث الثاني: المبدع.. السمات والعوائق وعوامل الدعم
 - العوامل الداعمة للإبداع
 - مقومات الإبداع
 - معوقات الإبداع
- المبحث الثالث: الابتكار وريادة الأعمال
 - المدرسة النفسية
 - عوامل تؤثر في الابتكار
 - ريادة الأعمال والابتكار
- المبحث الرابع: أسس الإبداع والابتكار
 - أسس الإبداع والابتكار
 - التعليم الابتكاري

الفصل الثالث

الإبداع والابتكار.. وريادة الأعمال

مُقدِّمة

تسعى كثير من منظمات الأعمال إلى تحقيق الريادة في السوق عن طريق تنمية قدراتها الإبداعية، وقد تفشل العديد من تلك المنظمات في تحقيق ذلك الطموح؛ إما لعدم الاستغلال الأمثل لطاقتها ومواردها المتاحة، وإما لعدم توافر مقومات ذلك النجاح، أو لضبابية الرؤية الاستراتيجية للمشروع (1).

وفي عالم المال والأعمال، يُقال: إنَّ الفرق بين النجاح والفشل يتوقف على طريقة تفكير الفاعل في إدارة الأعمال؛ فالمبدع الذي يمتلك موهبة التفكير بروية في ذروة الأزمة والخروج من أشدِّ المآزق بحلول مبتكرة، هو القادر على النجاح في العمل، والعكس صحيح.

وبهذا المفهوم، يمكن تعريف رائد الأعمال باعتباره ذلك الشخص الذي يمكن أن يلتقط أي إشارة مفيدة وينقّب عن أي فرصة سانحة في بيئته، وذلك بهدف خلق القيمة المضافة؛ المادية منها والمعنوية، التي تكشف عن جملة خصائص وصفات تميّز رائد الأعمال الجيّد عن غيره، والتي تتشكّل عن طريق تحديات: بلوغ الهدف، وتحمل المخاطر، وتحفيز الابتكار، وعدم الاستكانة للظروف، وتعزيز الثقة في النفس، والتزام الاستقلالية، والتكيف مع البيئات، والتسلّح بالصبر، وحبّ العمل، وقوّة التنظيم (2).

1. علي، توفيق سريع. العلاقة بين الإبداع والريادة في منظمات الأعمال دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية اليمنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 2009م، ص 64.

2. Top 10 des caractéristiques d'un bon entrepreneur. 2016, June. Retrieved from <https://www.my-business-plan.fr/entrepreneur-caract3%Fristiques>

ومن خلال ما سبق، نستشف أن مفردات التفكير والإبداع، والمجازفة المحسوبة، والتنظيم الجيد، تمثل دعائم الأساس في بناء رائد الأعمال الجيد، ومدخلًا مضمونًا لكل أنواع النجاحات. لذلك يظل من المهم فهم وإدراك متطلبات البيئة المستثمر فيها، وآثارها على نجاح الأعمال، لا سيما أن ريادة الأعمال هي "الاعتماد على مشروعات صغيرة برأس مال صغير وفكرة مُبدعة"، أصبحت اليوم بمثابة ثقافة للأعمال في العالم وليس فقط في دول العالم الثالث، كما أنها أصبحت تؤثر بقوة على المؤشرات الاقتصادية للدول في العالم.

وبما أن ريادة الأعمال تعني تأسيس نوع جديد من المؤسسات الإدارية أو تطوير منظمة قديمة بأسلوب قائم على الابتكار، فإن العلاقة بينهما وثيقة. فعلى سبيل المثال صمم "بيل غيتس" مؤسس شركة مايكروسوفت العلاقة شركة صغيرة جدًا للمباشرة بنشاط تصميم أنظمة للحواسيب الشخصية، وهذا كان عملاً جديداً ابتكارياً وفريداً من نوعه، ونتائجه غير معروفة، ولكنه استطاع خلال سنوات أن يجعلها عملاً عملاقاً وناجحاً، وحصل نفس الشيء مع شركة فورد للسيارات، عندما اخترع "هنري فورد" تكنولوجيا جديدة لإنتاج السيارات، بدأ بعمل صغير ثم توسع تدريجياً مع زيادة خبرته (1).

لذلك سوف نتناول في هذا الفصل مجموعة من الأركان الأساسية لبلوغ مستويات النجاح واستيفاء المتطلبات في سوق العمل عامة، وريادة الأعمال خاصة، لا سيما تلك التي يخوض الشباب غمارها على وجه الخصوص، كما سيلقي هذا الفصل الضوء على عوائق الإبداع، التي تمنع الرياديين من أداء عملهم، وتؤثر على قدراتهم الإبداعية والابتكارية؛ كما سنتعرض كذلك لتناول العلاقة المباشرة بين الابتكار وريادة الأعمال بشكل عام.

1. سعاد نايف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد الريادة، دار وائل للنشر، ط 1، 2005م، ص 6.

المبحث الأول

مفهوم الإبداع وأهميته

من سمات عالمنا الاقتصادي اليوم "روح المبادرة" وريادة الأعمال، فهي العامل الرئيس نحو بلوغ التنمية الاقتصادية المستدامة؛ حيث يسعى رواد الأعمال لتوفير المزيد من الفرص في السوق، وإيجاد المزيد من خيارات التوظيف، بما يُؤتي ثماره في نهاية المطاف بتأثير إيجابي على زيادة الدخل وتنمية رأس المال، ورفاهية نمط الحياة، وما إلى ذلك.

ويعدّ الإبداع أحد أهم عناصر ريادة الأعمال الناجحة؛ لأنه يشكّل مصدراً للتفوق التنافسي للمنظمات على اختلاف أنواعها، ومحفّزاً على توليد الأفكار غير المسبوقة وتطبيقها في منتجات وخدمات وعمليات وإستراتيجيات مميزة. وفي اللغة العربية كلمة إبداع مشتقة من الفعل الثلاثي "بدع"، أي: أنشأ الشيء وأوجده (1)، فالإبداع بذلك يكون إيجاد شيء غير مسبق. ولقد عرّف بعض علماء النفس الإبداع بأنه "القدرة على ابتكار علاقات بين الأشياء أو ابتكار تركيبات أو تنظيمات جديدة من هذه الأشياء".

الإبداع يعني التمايز؛ وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم، كما أنه يعني أيضاً الإتيان بالجديد؛ كلياً أو جزئياً، في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصّة المنظمة السوقية وتطويرها. إنّ لكلمة الإبداع الكثير من التعريفات التي وردت في الأبحاث والدراستات، ولقد ظهر اختلاف واضح حول استخدام كلمتي إبداع وابتكار، وأيهما أكثر صحةً بارتباطها بالكلمة، ويلاحظ أنّ بعض تلك الأبحاث والدراستات قد استخدمت الكلمتين وكأنهما مترادفتان،

1. لسان العرب لابن منظور (8/6)، تاج العروس (20/307).

والبعض الآخر قد فرّق بينهما، فجعل كلّ واحدة منهما تعطي معنىً مختلفاً عن الأخرى. وبالرجوع إلى المعاجم اللغوية العربية، ولتوضيح المعنى اللغوي لكلّ من كلمتي "إبداع" و"ابتكار"، فقد أورد ابن منظور تفسيراً لكلمة إبداع، وهي بدع، وبدع الشيء، مبدعه، وابتدعه أي: أنشأه واخترعه واستنبطه (1)، أمّا ابتكار فجاءت من الفعل ابتكر، وابتكر اختراعاً جديداً أي اخترعه، أو نشأه، وابتدع شيئاً غير مسبوق إليه (2).

إذن، نخلص ممّا سبق إلى أنّ الإبداع لغةً يعني اختراع الشيء أو إنشائه على غير مثال سابق، واستحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها، فهو خروج عن المألوف ونقيض للتقليد والمحاكاة.

تصنيفات الإبداع

وقد صنّف بعض الباحثين الإبداع إلى خمسة أصناف، هي:

- الإبداع التعبيري **Expressive Creativity**: وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهميّة.
- الإبداع الإنتاجي **Productive Creativity**: وهو الذي يرتبط بتطوير آلة ما أو منتج أو خدمة.
- الإبداع الاختراعي **Inventive Creativity**: ويتعلّق بتقديم أساليب جديدة للعمل والإنتاج.
- الإبداع الابتكاري **Innovative Creativity**: ويشير إلى التطوير المستمرّ للأفكار، وتقديمها في قوالب مختلفة، الأمر الذي ينجّم عنه اكتساب مهارات جديدة.
- الإبداع الانبثاقي **Emergence Creativity**: وهو إبداع نادر الحدوث لما يتطلبه من صياغة أفكار وافتراضات جديدة تماماً لم تُختبر من قبل، بل انبثقت للمرّة الأولى.

1. لسان العرب لابن منظور (6/ 8)، تاج العروس (307/ 20).
2. تعريف ومعنى ابتكار في معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي، موقع "المعاني"، متاح على الرابط: shorturl.at/tCPW1

وهناك تصنيفات أخرى مُتعدّدة وأنواع كثيرة للإبداع، ولكن يُمكن تحديدها في المنظّمات بثلاثة أنواع رئيسة، وهي:

- **الإبداع التّقني Technological Innovation**: ويرتبط هذا النوع بتقديم مُنتج أو خدمة جديدة أو نظام عمل وآليات إنتاج جديدة.
- **الإبداع الإداري Administrative Innovation**: ويشير إلى التّغيّرات التي تحدث في هيكل المنظّمة أو في آليّة إدارة العمليّات الإداريّة ككلّ، لذلك يشمل هذا النوع من الإبداع كلّ وجوه العمليّات الإداريّة داخل المنظّمة، مثل: استخدام كادر العمل، وتخصيص الموارد، وتحديد وتوزيع المهامّ، وآليات السّلطة واتّخاذ القرارات ومنح المكافآت أو الخصومات.
- **الإبداع المُضاف Ancillary Innovation**: ويُقصد به إضافة أدوار ومهامّ أخرى لإدارة المنظّمة التي تتجاوز نطاق الوظائف التّقليديّة للإدارة، على سبيل المثال: تطوير برنامج غير مسبق للتّواصل مع العملاء وإدارة الولاء يُعدّ إبداعاً مضافاً لإدارة التّسويق، وفي حالات أخرى عندما تُصمّم المنظّمة برنامجاً مُميّزاً للخدمة المُجمّعيّة فإنّه يُعدّ أيضاً إبداعاً مضافاً.

العلاقة بين الإبداع والابتكار

لا بُدّ من التّنويع للعلاقة بين الإبداع والابتكار؛ كونهما يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بالعمل الرّيادي، وهما مفهومان مُترابطان ومتلازمان، لا يمكن فصلهما عن بعض فصلًا تامًّا، ولكن سنحاول تجريدتهما من العلاقة الرّابطة بينهما كمسعى لفهم كلّ منهما؛ وبداية يجب التّأكيد على أنّ الإبداع يسبق الابتكار، فلا وجود للابتكار بدون الإبداع؛ فالإبداع يرتبط باكتشاف واستنباط فكرة جديدة غير مسبوقة، أمّا الابتكار فيرتبط بوضع مُخرجات الإبداع موضع التّنفيد؛ فالإبداع هو حالة فكريّة وعقليّة بحتة، والابتكار تنفيذ فريد بوسائل فريدة لهذا الإنتاج الفكري.

والعديد من النتاج الإبداعي للأفراد يبقى في مرحلة الإبداع، فلا يرى النور ويبقى حبيس الصدور والعقول، والقلة القليلة من الإنتاج الإبداعي ينتقل إلى مرحلة الابتكار، وخاصةً كون الابتكار يحتاج لوسائل مادية، ولأرضية مناسبة تهيئ الأسس المناسبة ليتم الانتقال من الإبداع إلى الابتكار.

مراحل الإبداع

الإبداع لا يحدث اعتباراً، إنه عملية إدراكية مركبة تنتج أفكاراً جديدة أو تحول الأفكار القديمة إلى مفاهيم محدثة. وهناك بعض الخطوات التي تساعد الفرد في تشكيل أفكار مميزة من أفكار عشوائية متعددة وصياغتها في مزيج مثالي أو حل خلاق.

وللوصول إلى الإبداع الكامل لا بد من المرور بهذه المراحل، وهي:

- اكتشاف المشكلة: تحديد المشكلة أو التحدي هو الخطوة الأولى نحو تحفيز الإبداع؛ لأن العملية الإبداعية تهدف في نهاية المطاف لتقديم حلول خلاقة لمشكلة ما بتجربة أفكار جديدة مبتكرة.
- الإعداد والتحضير: بعد تحديد المشكلة أو الصعوبة، تأتي مرحلة دراستها وتمحيصها جيداً من جميع جوانبها، وجمع المعلومات عنها، وإجراء الأبحاث بشأنها ومعرفة العوامل المؤثرة فيها سلباً وإيجاباً، وتحليلها، وتحديد الأهداف، وتنظيم الأفكار، وتنقيحها.
- الاحتضان (التَمَحُّور): بعد الكشف عن جوانب المشكلة وعواملها المتعددة، تأتي خطوة التَمَحُّور، وهي ترتيب هذه العوامل وفقاً لأهميتها وتأثيرها على المشكلة، وإبعاد كل ما هو خارج نطاق المشكلة من الأفكار والمعلومات الثانوية، وذلك حتى يسهل على العقل امتصاص كل ما يتعلق بالمسألة من معلومات رئيسة وخبرات مكتسبة، واحتضانها فقط دون أي شوائب أو إضافات لا طائل منها، وخلال هذه الخطوة، لا يحاول الفرد إيجاد أي حلول للمشكلة، لكنه فقط يواصل التفكير بعمق ودون التأثير بأي مؤثرات خارجية.
- الإشراق أو الإلهام: وهي المرحلة الحاسمة للعقل، التي تشهد ولادة الفكرة الجديدة، فعندما تبدأ الأفكار في النضج، تحدث لحظة الإضاءة التي يمكن أن تقع بشكل غير

- مُنَوَّقِع على الإطلاق وتَهْدِي صاحبها فِكْرَة عبقرية، والتي بدورها قد تُؤدِّي إلى حلّ المُشْكَلَة بنِسْبَة كبيرة، مع وجود نِسْبَة لا بأس بها من الشك أو عَدَم التَّحَقُّق.
- التَّحَقُّق أو (التَّقييم): وهي مَرَحَلَة إعادة النُّظَر في الفِكْرَة أو حلّ المُشْكَلَة، وتمحيصها وتهذيبها، وصقلها، وقياس مدى فائدتها، وإمكانية تحقيقها، وهل هي ناقصة أم مكتملة، وهل تحتاج للتغيير حتى تكون أكثر وضوحاً، وهنا يُمكن إجراء مشاورات بشأنها مع الفريق من أجل تطويعها للأفضل ومناقشة التوقُّعات بشأن نجاحها. فهذه الخطوة هي مَرَحَلَة التَّجريب أو (الاختبار التجريبي) للفكرة الجديدة.
- التَّنفيذ: تُنفَّذ الفِكْرَة أو الحلّ عندما يبدأ الفرد عملية تحويل أفكاره إلى مُنتج أو خدمة نهائية، وقد يستأنف الفرد هذه الخطوة مراراً وتكراراً للوصول إلى النتيجة المطلوبة.

دوافع الإبداع

تُعَدُّ دَوَافِع الإبداع الرُّكْن الأساس لصقل جوهر الإبداع، على أنها قد تكون على أشكال مُتعدِّدة، منها:

- دوافع ذاتية داخلية، وهي التي تنبع من ذات الشخصية والعقلية للمُبدع، وتتمثل في:
- الرُّغْبَة في الوصول إلى تحقيق الذات للرضا عن النفس.
- محاولة الوصول إلى الأهداف وتحقيقها بطرق أسهل وجهد أقل.
- دوافع خارجية بيئية، وهي الدوافع الناجمة عن الإحساس بالمشكلات والقدرة على حلها، وتتمثل في:
- صنع الأحداث، ومواجهة تطوُّر الزمن باستمرار.
- الرُّغْبَة في التَّقدُّم والاستمرار لتحقيق النُمو والازدهار.
- دوافع معنوية ومادية، وهي مزيج من الدوافع الداخلية والخارجية، وتركز على:
- الرُّغْبَة في الحصول على التقدير والثناء للوصول إلى المال والشهرة.
- السَّعي إلى كسب رضا أفراد المُجتمع عن طريق الخدمة العامة والتهوُّض بثروات الدولة وعوامل تطوُّرها.

عناصر الإبداع

- ومن خلال ما سبق، يُمكن استخلاص بعض عناصر الإبداع كالتالي:
- **الطلاقة:** تُقاس الطلاقة بكمية ما يُقدّم الفرد من نوع معين من المعلومات وخلال وحدة زمنية مُعيّنة، وتوجد في الاختبارات الكلامية فقط ثلاثة عوامل مُتميّزة للطلاقة، وهي:
 - **الطلاقة الفكرية،** ويرتبط هذا النوع من الطلاقة بالقدرة العقلية للفرد، مثل: قدرته على الخيال والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس.
 - **الطلاقة الترابطية،** وتعني إكمال العلاقات بين الأشياء المختلفة، وذلك تمييزاً لها عن النوع السابق من الطلاقة.
 - **الطلاقة التعبيرية،** التي لها علاقة بسهولة بناء وتركيب الجمل والتعبير اللفظي عن المكنونات الداخلية، وهكذا.
 - **المرونة:** المرونة في التفكير هي القدرة على رؤية مُشكلة ما من زوايا مختلفة مُتعدّدة، والقدرة على التغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهام أو إستراتيجيات العمل أو تغيير في اتجاهات التفكير والتحليل الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف المطلوب.
 - **الأصالة:** وتعني قدرة الفرد على تقديم إنتاج كل ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى، وخارج نطاق التفكير التقليدي، وتوفير كل ما هو جديد وغير عادي، وما هو ذكي وحاذق من الاستجابات للمشكلات أو التّحديات.
 - **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها القدرة على التنبؤ بالمشكلات والوعي بوجود حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتنبؤ بها والتحقق من وجودها في الموقف ذاته.
 - **عنصر الكم والكيف:** ثمة فرضية تُذكر أن الكمية تولد الكيفية؛ بمعنى أنه إذا كان شخص ما يُنتج عدداً أكبر من الأفكار فإنه لا بُد وأن يُنتج هذه الأفكار بنوعية جيّدة وآليات مُتعدّدة، وخلال فترة زمنية مُعيّنة، في حين أن هناك فرضية

أخرى تقول بأنه إذا أنفق الإنسان جُلَّ وقته في التخطيط والتنفيذ لعدد كبير من المقترحات؛ فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة للغاية.

العلاقة بين التفكير والإبداع

العلاقة بين التفكير والإبداع وثيقة ومترابطة؛ حيث إن التفكير عملية تستند للعقل والمنطق وتساعد الإنسان على اكتشاف معلومات جديدة بالنسبة إليه، واستنتاج العلاقة بين الأشياء عن طريق الربط بينها بطريقة جديدة ومبتكرة، وبما أن الإبداع يهدف إلى الشيء ذاته - أي الوصول إلى أفكار ونتائج جديدة، أو إعادة ربط الأفكار الموجودة بالفعل بطريقة جديدة مبتكرة - فإن التفكير والإبداع وجهان لعملة واحدة وجانبان مترابطان لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر.

وتتمثل العملية الفكرية في قدرة الفرد على اكتساب المعارف عن الواقع على أساس الاستدلال والأفعال التفكيرية بالتصورات والمعارف أو المفاهيم. ويمكن تمييز أنواع التفكير الرئيسية كالتفكير الإبداعي، والتفكير الفلسفي، والتفكير العلمي، والتفكير المنطقي، والتفكير العاطفي، والتفكير الناقد، والتفكير المستنير، والتفكير العملي التطبيقي على مستوى السلوك العادي، والتفكير في مختلف جوانب الحياة كالتفكير الديني، والتفكير الفني، والتفكير التصميمي، والتفكير الهندسي... إلخ.

ومع تشعب هذه الأفكار وتعدد جوانبها تحتاج العملية الفكرية إلى عدة عناصر رئيسة يجب أن يتميز بها الشخص المفكر؛ أبرزها: التحليل المنطقي والتدقيق العملي، والتخطيط الناجح والتنفيذ الدقيق، والفهم والاستيعاب لكل مجريات الأحداث، والقدرة على التحكم بزمام الأمور وحل المشكلات (1).

1. كاو، جون. ترجمة أسعد حليم، الإبداع في المشروعات، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، 2001م، ص 45 - 50.

وقد عرّف بيتر دراكر (1)، وهو الأب الروحي للإدارة، "التفكير الإبداعي"، بقوله: "إنّ الذكاء الإبداعي هو القدرة على الذهاب إلى أبعد ممّا هو موجود لخلق أفكار جديدة وجذابة" (2).

وتتعمّق خصائص المفكر المبدع، لتشمل: الدافعية الكبيرة للإنجاز، والسعي الدائم للإضافة الجديدة، والرغبة في بحث المشكلات المعقّدة الصعبة، والرغبة في اقتحام المجهول والغامض، والميل الواسع للاطلاع والمثابرة في العمل، القدرة على الاحتمال والصبر في معالجة المواقف الغريبة.

وهكذا نصل إلى أنّ التفكير الإبداعي هو مهارة يُمكن لكل فرد لديه الاستعداد أن يتعلّمها من خلال مادة تعليمية أو تدريب ذهني؛ كما أنّه ليس حكراً على الأشخاص ذوي الذكاء العالي، بل يعتمد على أهداف الفرد وعمليّاته الذهنية وخبراته وخصائصه الشخصية التي يميّز بها كلّ شخص. ويأتي على رأس ذلك أن يتحرّر من الخوف والمنع، لذلك فإنّ إيجاد الفرد المبدع يعتمد على الوسط البيئي المناسب والمعلم الجيد كي يُنتج الفكرة المبدعة، التي تكون في بدايتها فكرة ضعيفة هشّة لا تصمد للتقد، لكن بالعمل عليها وتطوِيرها سرعان ما تصبح حقيقة.

1. بيتر فردناند دراكر: (1909 - 2005م) كاتب اقتصادي أمريكي من أصل نمساوي، وُلد في فيينا عاصمة النمسا في 1909م، وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية؛ أجمع الكلّ أنّه الأب الروحي للإدارة، فهو الذي حدّد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز، توفّي في عام 2005م عن عمر 96 سنة، وكان قد حصل على أرفع الجوائز التقديرية في الولايات المتحدة "الوسام الرئاسي للحرية" في عام 2002م. للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مُتاح على الرابط: <http://cutt.us/X9ifz>
2. حلمي، محمد حلمي، الذكاء الإبداعي، بحث مقدّم لكلية التربية النوعية، جامعة الإسكندرية، دت، ص 4، مُتاح على الرابط: goo.gl/keBvMO

المبحث الثاني

المُبدِع: السَّمات والعوائق وعوامل الدَّعم

تَشْتَدُّ وتيرة المنافسة بين المنظَّمات، وتتعدَّد الوسائل والآليات التي تتبَّعها هذه المنظَّمات في سَعِيها لتعزيز مكانتها التنافُسيَّة، ولعلَّ الموارد البشريَّة هي أهمُّ هذه الوسائل وأكثرها جدوى؛ فالتَّحدَّيات التي تواجهها المنظَّمات تُفرض عليها ضغوطاً كبيرة للتَّفكير المُستمرِّ في إيجاد طرق وحلول مُبدِعة تُمكنها من تذليل الصُّعوبات والتَّكيُّف مع المُتغيِّرات والتَّقلُّبات، في بيئتها: الدَّاخليَّة والخارجيَّة، وتُشكِّل عمليَّة البَحْث عن القُدَّرات الإبداعيَّة واكتشافها وتحفيزها، والاحتفاظ بها أهمُّ القضايا التي يَنبغي أن تواجهها قيادة مُنظَّمات الأعمال من أجل تطويعها لِضمان تحقُّق البقاء والنُّمو لِمنظَّماتهم.

ووفقاً لمفهوم الإبداع، يَسْتَطِيع الشَّخْص إدراك أنَّ التَّميِّز، خاصَّةً في مجال ريادة الأعمال، يجب أن يكون مبنياً على ذكاء إبداعي، ولكي يَتَميَّز الشَّخْص المُبدِع، ويحقِّق النِّجاح المطلوب يجب أن يَتَميَّز بعدَّة صفات، أهمُّها: الذِّكاء الفِطْري، والخيال الإبداعي، والثِّقة بالنَّفْس، والطُّموح، والتَّحلي بروح المُغامرة، والسَّغف بالمعرفة.

ورغم شموليَّة هذه الصِّفات التي تُبرز صفات الشَّخْص المُبدِع إلا أنَّ السَّمة الأبرز لمُبدِعي العالم تعود إلى طفولتهم؛ حيث ترسَّخت في أذهانهم الكثير من الصِّفات الإبداعيَّة، والتي حصلوا عليها من خلال تربية مُختلفة "نِسبياً" عن أقرانهم تَعتمد على التَّفكير الحرَّ الخلاق دون قيود.

ومن الجدير بالذِّكر أنَّ الطِّفل الصَّغير يكون مُبدِعاً بفطرته، فيُحبُّ اللَّعب ويجرِّب ويتساءل، ويستخدم خياله بِشكُل غريب، وعِنْدما يَكْبُر سرعان ما يَتعلَّم أن يسير على خُطى الجماعة التي تحيط به.

وبهذا نقول إنَّ الإبداع لا يتحقق إلا مع وجود مُبدع مُتفرد متألق يحرص على الاستفادة من تجارب الآخرين وتقويمها؛ فالأفراد والمنظمات وفق الإستراتيجية الابتكارية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مُكررة.

كما يحتاج الإبداع إلى ضرورة توافر عدة عوامل رئيسة للمساهمة، وتشجيع الإبداع المعاصر، مثل: تحقيق تكافؤ الفرص ودعم المبدعين، والحرية المشروعة للأفراد والشركات، والأمن النفسي والاجتماعي للمبدعين، والمغامرة والتحدى، والثقة المتبادلة والتعاون المثمر، وتشجيع الأفكار الجديدة، وتوفير الوقت اللازم للإبداع.

مقومات الإبداع

بحسب اعتقاد البعض فإنَّ الإبداع مفهوم صعب تحيط به هالة من التصوف، باعتباره هدية فطرية لا يمكن للجميع الحصول عليها، في حين أن الواقع يكشف أنَّ الإبداع عملية فكرية منطقية تمزج بين الطبيعة (الصفة الفطرية) والرعاية (المهارات المكتسبة)، لذا يمكن القول بأنَّ الإبداع ليس فطرياً ومحصوراً على فئة دون أخرى، بل يمكن تعلمه وممارسته. وهناك الكثير من العناصر المحفزة للعملية الإبداعية، منها: التعليم: يوفر التعليم الأسس الأولية لانطلاق مهارات التفكير والإبداع، فمن خلال المواد التعليمية الجيدة والشاملة يستطيع الفرد اكتساب المعرفة في مختلف المجالات، ومن ثم تغذية العقل بالمدخلات اللازمة لبدء العملية الإبداعية.

- الاستقلال والحرية: الحرية هي العنصر الأبرز من محفزات الإبداع؛ لأنها تسمح للفرد بإطلاق عنانهِ وطرق أبواب لم يختبرها أحد من قبل، وقد تقيّد هذه الحرية أنظمة العمل، وأنظمة العمل، دون شك، مفيدة في السماح للأفراد بتنسيق جهودهم والتعاون بشكل فعال لإنجاز الأهداف، لكنها من جانب آخر تحدّ بسهولة من حرية الأفراد واستقلالهم، والحقيقة تقول إنَّه من الصعب للغاية تحقيق التوازن بين الأمرين.

- بيئة العمل المنظمة: توزيع الأدوار والمهام بين فريق العمل وصياغة أنظمة ولوائح

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

لتنظيم سير العمل وإجراءات الثواب والعقاب من العوامل التنظيمية المهمة التي تساعد الأفراد على التركيز في الوظيفة المناطة بهم، والتفكير في كيفية أدائها بآليات مميزة، ومن ثم فإن التنظيم من محفزات الإبداع في العمل وإبراز تفوق غير مسبوق.

- **التواصل:** الاتصال الناجح بين أفراد الفريق يساعد على توفير أجواء من التعاون وتحفيز العملية الإبداعية لديهم، وذلك من خلال جلسات العصف الذهني، وتنقيح الأفكار واختيار الأفضل بينها، والتزود بالمشورة والتغذية المرتدة، التي تمنح هذه العملية دفعة إيجابية قوية.

- **المفاضلة الوظيفية:** بيئة العمل التي تتبنى سياسات توظيف قائمة على الإبداع الفردي والخبرة والقدرة على الابتكار، تحفز الأفراد تلقائياً على التفكير الإبداعي وتطوير الإنتاج؛ كيفاً وكمّاً، والارتقاء بقدراتهم الوظيفية لتقديم الأفضل دائماً.
- **دعم التخصص والاحترافية في المجال:** نظراً لأن الجودة تعد أحد أهم مقومات الإبداع، فإن التخصص في مجال ما ضرورة ملحة للنجاح في العملية الإبداعية؛ لأن المعرفة المتخصصة والكافية توفر القدرة على تحديد الثغرات في التفكير ومراحل الإبداع، وبمجرد أن تكون هذه الفجوات واضحة، يمكن تطبيق العملية الإبداعية بنجاح مع العثور على أفكار جديدة مميزة، كذلك فإن الكفاءة في المجال مهمة أيضاً من حيث حسن استغلال الأدوات المتاحة والمترتبة بالمجال ذاته، فيمكن للإبداع التعبير عن نفسه في أفضل حالاته عندما يكون الفرد قد استوعب أدوات النشاط وآليات العمل بدقة؛ بحيث يمكنه العمل دون عوائق في المستوى التالي من العملية دون إبطاء أو تأخر.

- **الثقافة التنظيمية للمؤسسة:** تعرف الثقافة التنظيمية بأنها السلوكيات العملية المتفق عليها بشكل رسمي أو غير رسمي داخل المؤسسات، التي سيكون من شأنها تمييزها عن غيرها، وهناك خصائص أساسية تعبر عن جوهر هذه الثقافة التنظيمية أهمها: الإبداع، فالثقافة الجيدة هي التي تتبنى إستراتيجيات إدارية غير تقليدية؛ بحيث تكون القاعدة الرئيسة فيها تعزيز الإبداع الفردي والجماعي، ومنح فريق العمل حرية التفكير واتخاذ القرارات فيما يخص مجال اختصاصهم،

- وخَفَضَ القيود الإداريَّة والروتيْنِيَّة المُعطَلَّة للقُدُرات الفِكرِيَّة.
- المُنافسون: وُجود أجواء مشتعلة من المُنافسة تُحفِّز الفرد على التَّفوق وتزيد رغبته في التَّميُّز، والاجتهاد في تقديم كُلِّ ما بوسعه من أجل بلوغ أهدافه، كما أنَّها تشجِّعه على التَّخطيط المُستقبلي، والتَّنبؤ بظروف السُّوق، وتجعله دائماً في وضع استعداد لمواجهة الظروف الطَّارئة.
- المُشاركة النُّشطة والمثابرة: تُعزِّز مُجتمعاتنا العربيَّة باستمرار أسطورة "الإبداع" كهيبة سَماويَّة يفوز بها بعض النَّاس دون غيرهم، مع تجاهل دَوْر الإصرار والمثابرة في بلوغ التَّفكير الإبداعي والنَّجاح في تحقيق الأهداف، فالإبداع نظرياً وعملياً ليس موهبة باطنيَّة، إنَّه مهارة يُمكن ممارستها ورعايتها، لذلك فإنَّ أحد أبرز مَقومات الإبداع هو المثابرة، التي يُمكن ممارستها حتَّى من قِبَل الأشخاص الذين لا يعتقدون أنَّهم مُبدعون، فقط عليهم البدء والاستمرار في ذلك.
- التَّعامل مع عَدَم اليقين: يُمثِّل عَدَم اليقين أحد أكثر جوانب الإبداع إحباطاً، التي يجب التَّعامل معها وتحسينها، فمن الشَّائع لدى الفرد الشُّعور بالرَّغبة في الوُصول إلى النُّتيجة المرغوبة في أسرع وقت ممكن، ومن هُنا ينشأ التَّوتر وتَشوُّش الأفكار وعَدَم اليقين بالنُّتائج. لذلك فالصمود أمام عَدَم اليقين هو شجاعة مطلوبة لبلوغ الإبداع.
- المُشاركة العاطفيَّة: غالباً ما ترتبُط العاطفة ارتباطاً وثيقاً بالإبداع؛ فالعلاقة بين الإبداع والدَّوافع الدَّاتيَّة عميقة بشكْل لا يُصدَّق، فكلُّما رَغِب الفرد على سَبيل المثال في الحُصول على الشَّيء على عمله أو الفوز بمكافأة فإنَّه يبذل قصارى جهده من أجل التَّميُّز وتقديم شيء فريد عَمَّا يُقدِّمه الآخرون.
- وقد يبدو الأمر غير بديهي، لكن الحقيقة أنَّ العواطف مفتاح لاتِّخاذ القَرارات، فالعقلانيَّة مفيدة للغاية في تحلِيل البيانات وجمْعها، لكن في اللَّحظة التي يحدث فيها اتِّخاذ القَرار، تكون العاطفة هي الدَّافع وراءها، وباعتبار أنَّ العمليَّة الإبداعيَّة شيء ينطوي على الكثير من القَرارات الكُبرى والصَّغيرة، فإنَّها ترتبُط

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- ارتباطاً عميقاً بالعقلانية والعواطف معاً.
- توليد النتائج: وضوح الهدف النهائي لأي عملية إبداعية له أهمية قصوى، وقد يكون ذلك من الصعب على أي فرد مبدع؛ لأنه قد تكون لديه فكرة مليئة بالتفاصيل، ويتقيد استكشافه للأهداف في وقت مبكر للغاية، مما يقلل من الإمكانيات الإبداعية.
- تحديد الهدف الصحيح: هو بالتالي شيء يمكن تعلمه وتطويره، من خلال مراجعة الهدف مع الفريق والتأكد ما إذا كان ذلك واضحاً للجميع أم لا قبل بدء العمل.

مُعَوَّقات الإبداع

- يعد الإبداع من أهم السمات التي يجب أن يتسم بها رائد الأعمال الناجح، لا سيما أن هذه السمة تعزز من قدرته على التفكير المبدع، والمساهمة في حل المشكلات، وسعة الأفق، وغيرها من المهارات اللازمة لريادة الأعمال، لكن هناك معوقات قد يتعرض لها رائد الأعمال وهي كثيرة؛ ويمكن تصنيف هذه المعوقات لمعوقات ذاتية وأخرى موضوعية، وفيما يلي هذه المعوقات:
- المُعَوَّقات الذاتية: وهي تتعلق بشخصية الفرد نفسه، كالشعور بالنقص وعدم الثقة بالنفس، والخوف من مواجهة الفشل، والخوف من التغيير، وغلبة التشاؤم تجاه المستقبل، والأتكالية، إضافة إلى النمطية في التفكير، والتقييد الصارم بالعادات والتقاليد.
 - المُعَوَّقات الموضوعية: وتتمثل هذه المعوقات بالبيئة المحيطة بالأفراد، والتي تعارض الإبداع بقصد أو بدون قصد، وتعمل كمثبطات له، وتمتد هذه المعوقات من البيئة الصغرى كالأسرة والمجتمع المحلي، مروراً بالبيئة الكبرى، وانتهاءً بالمعوقات الحكومية القانونية والتشريعية؛ فعدم وجود تشريعات تعمل على تحفيز الإبداع ورعاية المبدعين يُعتبر إعاقة للإبداع، ناهيك عن المعوقات التنظيمية

- كالبيروقراطية، والتقيّد الصّارم بالتسلسل التنظيمي؛ فالمرونة التنظيمية لا غنى عنها كبيئة مُحفّزة للإبداع.
- ولإزالة هذه المُعوقات، يجب على الجهات المسؤولة والمعنية ومؤسسات الدعم أن تساهم بتقديم عدّة ميزات للمساهمة في نشر ثقافة الإبداع وريادة الأعمال، منها:
- توفير الحرية للمبدعين لتشجيعهم على المشاريع المتعلقة بريادة الأعمال.
 - إزاحة الهيكل البيروقراطي والثقافة البيروقراطية أمام الفكر الإبداعي والابتكاري.
 - القيام بعمليات تواصل واتصال بين المبدعين ورواد الأعمال مع صانعي القرار وواضعي السياسات.
 - تقديم امتيازات مالية ومعنوية لرواد الأعمال للمساهمة في تنشيط الإبداع والابتكار.
 - إنشاء مراكز تعليمية وثقافية تساهم في تطوير الفكر الإبداعي.
 - توفير دورات تدريبية وتنشيطية في مجال الابتكار وريادة الأعمال.
 - مساندة العمل الإبداعي الجماعي، وتكريم القائمين عليه لتحفيزهم وتشجيعهم على الابتكار.
 - تسليط الضوء في الإعلام ووسائل التواصل على المنتج الإبداعي سواءً أكان مادياً أم ملموساً.
 - تنمية مهارات المبدعين في المدارس والجامعات وحثهم على ابتكار أفكار جديدة.
 - العمل على حلّ المشكلات الروتينية، والتخفيف من حدة المخاطر التي قد تواجه المبدعين ورواد الأعمال.

المبحث الثالث

الابتكار وريادة الأعمال

الابتكار يعني التطوير والحدثة، بمعنى أن يوجّه الشخص قُدراته العقلية في سبيل إيجاد فكرةٍ عصريةٍ تخدم المُستهلك وتجاوب مع مُتطلّبات العصر. من هنا يُمكن تعريفه بأنّه "نشاط معرفي يتضمّن الإحساس بالمُشكلات، أو الثغرات في المعلومات، وصياغة الفروض، واختبارها بما يهدف لتقديم أفكار أو مفاهيم أو ترابطات جديدة تتّسم بالطلاقة Fluency والأصالة Originality، والمرونة، وإضافة التفاصيل" (1).

وقد ظهر الابتكار كمصطلح شائع في فترة النهضة الصناعية والثورة التكنولوجية كجزء أساسي من عملية الحدثة والتطوير المستمر، بحيث يسعى المُبتكر إلى إيجاد مُنتجات مُختلفة عن المنافسين، ويكون من البدائل المُفضلة لدى العملاء.

ومؤخراً أثبتت الدراسات أن نسبة كبيرة من الابتكارات تمّ التوصل إليها بواسطة رواد الأعمال، خاصة في قطاع المشروعات الصغيرة؛ إذ ساهمت الابتكارات بدور كبير في التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال رفع مستوى الإنتاج بكفاءة وجودة عالية وتخفيض التكاليف، وخلق فرص عمل جديدة، وتحقيق منافع مادية كبرى ساهمت برفع الثروات الوطنية للدول.

ومن بين تلك الدراسات: دراسة لشركة البحوث العالمية تضمّنت 9 ملايين مُؤسّسة صغيرة وجديدة، فبعد معاينة سجلّات مبيعاتها وعمالها، اتّضح أن هذه المُؤسّسات ساهمت بـ 55% من الإبداعات في 362 صناعة مختلفة، و 90 من الإبداعات الجذرية (2).

1. الحربي، مروان بن علي. "الخصائص النفسية والمعرفية المميّزة لضعف رغبة المُبتكرين والمُخترعين ورواد الأعمال عن تطوير أفكارهم الابتكارية والاختراعية والريادية ضمن حاضنات الأعمال وأودية التقنية"، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العلوم الإنسانية والاجتماعية، السعودية، العدد: 43، 2017م، ص 151.

2. نجم، عبود نجم. إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2003م، ص 65.

هذا التَّوجُّه الجَدِيد نَحْو الابتكار مِن قَبْل هذه الشَّرَكَات إِنَّمَا يعود إلى حقيقة امتلاكها الكثير من المَوَارِد والتقنيَّات الفَنِّيَّة المتقدِّمة والخبرات البَشَرِيَّة المُخْتَلَفَة التي تجيد النَّعَاطِي مع الابتكار بوصفه نشاطاً جَدِيداً مُتَمَيِّزاً وَمُنَظَّمًا بِهَدَف بلوغ كُلِّ ما هو جَدِيد كلياً أو جزئياً أي الابتكار التَّدرِجِي أو التَّطَوُّري.

وبهذا يُمكن القول: إِنَّ الابتكار يَعْنِي التَّوَصُّل إلى كُلِّ ما هو جَدِيد؛ فالجَدِيد قد يكون فِكْرَة أو مَفْهُومًا، ورغم أَهْمِيَّة الفِكْرَة والمفهوم فَإِنَّهُمَا قد لا يكونان كافيين؛ إذ لا بُدَّ مِن التَّطْبِيق الجَدِيد في مُنتَج جَدِيد أو عَمَلِيَّة جَدِيدَة، لهذا فَإِنَّ الابتكار هو التَّوَصُّل لِكُلِّ ما هو جَدِيد بصيغَة التَّطَوُّر المُنَظَّم والتَّطْبِيق العَمَلِي لفكرة جَدِيدَة، مِمَّا يَعْنِي أَنَّ الابتكار لا يَقِف عند عَتَبَة الفِكْرَة الجَدِيدَة، وَإِنَّمَا يَتَجَاوَزها إلى التَّطْبِيق العَمَلِي في تَحْقِيق الشَّرَكَة لأهدافها في السُّوق.

عوامل تُؤثِّر في الابتكار

- الابتكار يُمَثِّل التَّمَيُّز:

الابتكار هو "التَّفْكِير خارج الصُّندوق" وبلوغ ما هو غير مألوف لدى الآخرين، سواءً من المنافسين أو العملاء، فهو يوفِّر مُنتَجَات أو خِدَمَات جَدِيدَة من خِلال محاولة إشباع الاحتياجات المُتَفَرِّدَة للعملاء عن طريق التَّمَيُّز والابتكار.

- الابتكار يُمَثِّل الجَدَّة:

الابتكار هو فعل شيء جَدِيد؛ كُلِّيًا أو جزئياً، وذلك على عكس الحالة القائمة (العَمَلِيَّة الحالية، أو المُنْتَج والخدمة الحالية)، التي تُمَثِّل القديم أو المألوف، والابتكار بهذا يُمَثِّل مصدرًا لِلتَّجَدُّد والتَّطَوُّر من أَجْلِ الاستمرار في السُّوق، والحفاظ على مُعدَّلات النَّجَاح المُتَحَقِّقَة.

- الابتكار هو التَّوَلِيْفَة الجَدِيدَة:

يَسْتَنِد الابتكار إلى استنتاج عَلاَقَات جَدِيدَة بَيْن الأشياء المعروفة مُسَبِّقًا، فيمكن أَن يكون بمثابة وَضْع أشياء معروفة وقديمة في مَزِيَج جَدِيد مُتَفَرِّد في نَفْس المَجَال، أو نقلها إلى مَجَالَات أُخْرَى لم تُسْتَخْدَم فيها من قَبْل.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- الابتكار هو أن تكون أول من يقوم بالشئ وتأخذ زمام المبادرة في الحركة: وفي هذا تمييز لصاحب الابتكار بأنه الأول في التوصل إلى المبادرة أو الفكرة أو المنتج أو حتى السوق الجديدة المستهدفة، فيكون سباقاً عن الآخرين المقلدين والتابعين. وحتى في حالة التطوير يكون صاحب المبادرة هو أول من يدخل التعديلات على المنتج.
- الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص: الكشف المبكر عن الفرص الجديدة يعدّ نمطاً من أنماط الابتكار، الذي يستند إلى استقراء مختلف للاحتياجات والموارد والتوقعات، وصياغة رؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج أو الخدمة الجديدة في توفير طلب فعال عليها، وكذلك وجود تنبؤات بشأن السوق الجديدة المتوقعة، حتى مع ندرة البيانات حول حجمه وخصائصه واحتياجاته، لكنّ المبتكر يرى كلّ هذه الأشياء قبل غيره ويساهم بذلك في اكتشاف الفرص الكامنة وحسن استغلالها.

ريادة الأعمال والابتكار

- وفقاً لبعض الدراسات فإنّ الابتكار يعدّ مفهوماً علمياً مركّباً، أكثر من كونه مفهوماً أحادياً محدّد التعريف؛ وذلك لكونه نشاطاً معرفياً ونفسياً يتميّز بالتعقيد والغموض أحياناً؛ إذ يحتوي على قدرات معرفيّة، وسمات شخصيّة، ومحدّدات بيئية متعدّدة، يجب توافرها في رائد الأعمال حتى يكون مبتكراً، ويُفترض بالابتكار، كنشاط معرفي، أن يتضمّن أربعة مكوّنات، هي:
- الطلاقة: ويُقصد بها قدرة الفرد على إنتاج عدد كبير من الأفكار بشأن مجال ما خلال فترة زمنية محدّدة، وتنقسم لثلاثة أنواع؛ هي:
 - الطلاقة الفكرية: أي تقديم الكثير من المقترحات الناتجة عن العمليّة الفكرية الذهنيّة.
 - الطلاقة الترابطية (طلاقة الدّاعي): وهي القدرة على الرّبط بين المعطيات المختلفة وإنتاج أفكار مميّزة في الوقت ذاته دون الحاجة للمزيد من الوقت.

- **الطلاقة التعبيرية:** أي القدرة على التعبير عن الأفكار والمشاعر بوضوح وسلاسة والخروج باستنتاجات وأفكار من خلال التعبير اللفظي.
 - **الأصالة:** وهي القدرة على إنتاج الفرد لفكرة غير مألوفة أو شيء جديد له فوائد تطبيقية تتميز بالندرة والجدة وعدم التكرار، أي لا يستطيع إنتاجه الكثير من الناس، وذلك بوصفها أفكاراً ذكية وبعيدة عن المألوف.
 - **التفاصيل أو التوسع:** ويراد بها القدرة على إضافة ملامح أو تفاصيل جديدة لفكرة أو مشكلة ما أساسية، ثم إنتاجها في صورة جديدة، ففي أحد الاختبارات الذهنية يُعطى الممتحن مخططاً أولياً لموضوع ما في أحد المجالات، ثم يطالب بتوسيعه وإضافة ملامح جديدة تجعله أكثر عملياً، ويتم تقييم الممتحن وفقاً لمقدار التفاصيل المهمة التي أضافها.
 - **المرونة:** ويراد بها القدرة على تغيير وجهة التفكير، أي: الانتقال من مستوى تفكير إلى آخر، وإعادة تنظيم الأفكار والثقلات التفكيرية بما يُنتج عدداً من فئات الأفكار المختلفة والاستجابات المنتجة، أما الأعمال التي تكرر الأفكار ذاتها فإنها لا تظهر أي مرونة أو نقلات تفكيرية مميزة.
- وبهذا تكون مرونة الفكر ذاته عاملاً مهماً من عوامل الابتكار، والفرد الذي يتعصب لفكرة ما أو طريقة من الطرق، يكون أقل قدرة على الابتكار مقارنةً بآخر يتسم بالمرونة والقابلية للانتقال في مستويات التفكير المختلفة، وتنقسم المرونة إلى قدرتين فرعيتين من حيث المحتوى والنتائج، هما:
- **المرونة التلقائية:** وهي التي يكتسبها الفرد من تلقاء نفسه أو من خلال بيئة العمل، وتظهر تلقائياً في مختلف الظروف أو التحديات التي تواجهه.
 - **المرونة التكليفية:** وهي المرونة التي يلزم الفرد باتباعها سواءً بموجب لوائح العمل أو قرارات المدير أو قائد الفريق، ولذلك تحتاج الكثير من الوقت لاكتسابها؛ لأنها ليست نابعة من ذات الشخص، ويمكن اعتبارها أيضاً الأقل فاعلية وتأثيراً.

ويرى البعض أنه لا يمكن دراسة الابتكار بإطاره الشُمولي إلا من خلال أربعة عناصر تتداخل بعضها مع بعض، وهي:

- تحليل الشخص المُبتكر **Creative Person analysis**: بحيث يُدرس كإنسان يتسم بالرغبة في المجازفة، والفضول، والقدرة على التخيل، والسعي لتجاوز التحديات، والثقة بالنفس وتقدير الذات.
- تحليل الإنتاج الابتكاري **Creative Product analysis**: بالنظر إلى المخرجات النهائية كتركيبات جديدة، وقيمة، ونادرة الحدوث، ومُتاحة للانتفاع، وتمزج بين السلاسة والصعوبة.
- تحليل العملية الابتكارية **Creative Process analysis**: وذلك بصفاتها عمليات فكرية معرفية ووجدانية تحدث داخل عقل الشخص المُبتكر، وتسهم في إشباع فضوله وسد الثغرات، ومعالجة الاختلال في المعلومات، وصياغة الفروض وتجربتها، وتقييمها والربط بين النتائج النهائية، ثم إجراء التعديلات عليها وفقاً للمخرجات الأخيرة.
- تحليل البيئة الابتكارية **Creative Environment analysis**: وهي المجال المحيط بالشخص الابتكاري والبيئة التي نشأ فيها، الذي يؤثر سلباً وإيجاباً على العملية الابتكارية والإنتاج الابتكاري. ويتضمن هذا المجال مجموعة من العوامل: الأسرية، والتعليمية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والدينية؛ التي تعدّ سياقات مُيسرة أو مُعيقة لعناصر التفكير الابتكاري ككل.

من هنا يتضح أنّ ريادة الأعمال Entrepreneurship أحد المفاهيم الحديثة الأكثر أهمية الآن في مجالي الاقتصاد والإدارة؛ إذ نجحت في الربط الفعال بين مفهومي الإبداع والابتكار وبين أصحاب المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة، بما يسهم في تحويل أفكارهم وابتكاراتهم إلى منتجات وخدمات تجارية قائمة بالفعل تخدم قطاعاً واسعاً من العملاء، وتساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وبحسب "بيتر دراكر" فإن المؤسسات الإبداعية في الـ 25 سنة الأخيرة من القرن 20 بدأت كلها صغيرة، وقامت بأعمال أنجح بكثير من الشركات العملاقة، لذلك على المشاريع أيًا كان حجمها، أن تعتمد على الإبداع لدعم قدراتها الفنية لنموها، واستمرارها لمواجهة التغيرات البيئية، التي قد تؤثر سلبًا على قدرتها التنافسية، كما يجب عليها أن تعتمد على البحث والتطوير اللذين يؤديان في النهاية إلى تحسينات وإبداعات في مخرجاتها؛ إذ تهدف إلى التقليل من تكلفة العمليات وزيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر.

لذلك يُلاحظ الارتباط الوثيق بين ريادة الأعمال والابتكار، الذي يتفرع إلى عدة فروع؛ من أهمها:

- **الابتكار المؤلف:** وهو الابتكار المتداول الناجم عن التطوير المستمر للمنتج أو الخدمة ذات الإقبال اللافت على اقتنائها بالفعل، وهو أدنى درجات الابتكار لأنه لا يهدف للابتكار في حد ذاته، وإنما يحدث تلقائيًا مع إدخال التحسينات على المنتجات والخدمات.
- **الابتكار التكنولوجي:** وهو أهم أنواع الابتكارات التي تلقى رواجًا كبيرًا على مستوى العالم؛ لأنه يمثل النتيجة الحتمية لما نشهده الآن من تنوع تقني مذهل يبرز في الأجهزة والبرامج التكنولوجية التي باتت الآن إحدى الركائز الأساسية في مختلف الصناعات والأنشطة التجارية. ويمكن أن يأتي الابتكار التكنولوجي من خلال إدراج مجموعة من التعديلات والإضافات الرئيسية أو الفرعية على المنتج أو الخدمة.
- **الابتكار الاجتماعي:** وهو يختص بما يواجه المجتمع من تحديات ومشكلات معقدة؛ حيث يسعى الابتكار إلى إيجاد حلول خارجة عن المؤلف وفعالة لمعالجة مثل هذه المشكلات؛ ويتم ذلك عبر صياغة مبادرات ومشاريع مجتمعية، والأمثلة كثيرة في هذا الميدان، أهمها إيجاد منصات التمويل الاجتماعي التي ساهمت بتوفير الموارد المالية للرياديين وأصحاب المشاريع الصغيرة الذين لم ينجحوا في الحصول على قروض مصرفية.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- **الابتكار الحرّفي:** ويهدف لإيجاد آليات مُستدامة للترويج لثقافة الأعمال التراثية، بهدف حماية مثل هذه الأنشطة اليدوية من الاندثار.
- **الابتكار الصناعي:** ويهتم بدعم مستوى تطور المجال الصناعي وتنمية الصناعات والمشاريع القائمة بالفعل؛ من خلال إدخال الابتكار في الآليات الفنية والإنتاجية والتسويقية، وأبرز هذه الابتكارات المذهلة كان نجاح شركة "فورد" الأمريكية في ابتكار خطط عمل إنتاجية متميزة أتت بثمارها على معدلات بيع وتسويق السيارات الحديثة.
- **الابتكار التعليمي:** وهو أحد أوجه الابتكارات المحدثة باستمرار، التي تحرص على إدراج أدوات ومواد جديدة تساهم في تطوير الإنتاج العلمي والتعليمي، ومن مثل هذه الابتكارات نظام التعليم عن بُعد عبر المواقع الإلكترونية وبرامج المحادثة الصوتية والمرئية.
- **الابتكار التجاري:** وهو الابتكار الذي يُقدّم حلولاً عصرية وغير مسبقة للمشكلات التي تواجه المشاريع التجارية، سواءً في خطوط الإنتاج أو في إستراتيجيات البيع والتسويق، وغالباً ما ساهمت هذه الابتكارات بحلول متطورة مثل: مواقع البيع الإلكتروني، والتسويق عبر الإنترنت ومِنصات التواصل الاجتماعي، وخدمات الشحن والتوصيل في العالم.

وبذلك تكمن أهمية الابتكار في الدور الذي يؤديه في تنشيط الاقتصاد الوطني؛ من خلال إيجاد خدمة أو منتج جديد يحتاجه العملاء لإشباع احتياجاتهم، ورواج حركة الأسواق وتدفعات رأس المال، وتدعيم السلوك الإداري وأدائه من خلال التحفيز على الإبداع وإيجاد حلول جديدة وفعالة، وتوفير آليات للتدريب على الحلول المستحدثة ومواجهة مختلف التحديات والعوائق التي تواجه المؤسسة.

وهكذا نجد أنّ ريادة الأعمال تؤدي دوراً مهماً في ترسيخ ثقافة الابتكار؛ باعتبار أنّ الفكر الريادي ينبع بالأساس من داخل الشخص المُبتكر ذاته بهدف الاستفادة من تصوراتهِ وخيالاتهِ الإبداعية في تدشين مشاريع تجارية وخدمية متميزة تدرك الربح، وفي الوقت ذاته تسهم في التنمية المجتمعية.

المبحث الرابع

أُسُس الإبداع والابتكار

إنَّ الإبداع والابتكار يُعدَّان من أهمِّ عوَامِلِ بناءِ الشَّخصيَّةِ الرِّياضيَّةِ، والعُنْصُرُ الرَّئيسُ الذي تعتمدُ عليه ريادةُ الأعمالِ، فَهِيَ صِنَاعَةُ الشَّيْءِ مِنَ اللَّاشيْءِ، والقُدْرَةُ عَلَى ابتكارِ وإبداعِ أَفكارٍ جَدِيدَةٍ يَتِمُّ غزوُ السُّوقِ بها، لِتَحْقِيقِ النِّجَاحِ والريادةِ.

والأَمْرُ هُنَا يَتَعَلَّقُ أَوَّلًا: بِالِابْتِكَارِ التَّدْرِيجِيِّ (مُنْتَجٍ قَدِيمٍ يَتِمُّ تَرْقِيَّتُهُ وَتَحْوِيلُهُ إِلَى مُنْتَجٍ نَاجِحٍ)، وَثَانِيًا: بِالِابْتِكَارِ المُجَاوِرِ وَالْمَوَاقِبِ (إِضَافَةُ مِيزَةٍ مُعَيَّنَةٍ عَلَى مُنْتَجٍ قَدِيمٍ لِتَوْسِيعِ التَّسْوِيقِ)، وَثَالِثًا: بِالِابْتِكَارِ القُطِيعِيِّ (جَعْلُ الْمُنْتَجِ الْمَوْجُودِ فِي مَتَنَاوِلِ شَرِيحَةٍ وَاسِعَةٍ مِنَ الْمُسْتَهِلِّينَ بِالتَّقْلِيلِ مِنْ عَدَدِ الْمِيزَاتِ الْمَتَوَفَّرَةِ فِيهِ)، وَرَابِعًا: بِالِابْتِكَارِ الجَذْرِيِّ (خَلْقُ مُنْتَجٍ جَدِيدٍ لَمْ يَتِمَّ التَّفَكُّيرُ فِيهِ مِنْ قَبْلُ، وَمِنْ ثَمَّ خَلَقَ أَفَاقَ تَسْوِيقٍ وَسُوقٍ جَدِيدَتَيْنِ). مِنْ هَذَا الْمُنْطَلَقِ نَتَنَاوَلُ فِي هَذَا الْمَبْحَثِ، بِالشَّرْحِ وَالتَّفْصِيلِ، أُسُسَ الْإِبْدَاعِ وَالِابْتِكَارِ الَّتِي لَدَى الشُّبَابِ، الَّتِي يَجِبُ تَوَافُرُهَا حَتَّى يَتِمَّكَنَ الْفَرْدُ مِنْ إِطْلَاقِ مَشْرُوعِهِ الرِّياذِيِّ. وَهِيَ عَنَاصِرٌ يُمْكِنُ اكْتِسَابُهَا مِنَ الْبِيئَةِ الْمُحِيطَةِ، وَمِنْ التَّحْصِيلِ وَالدِّرَاسَةِ، وَالْمُمَاسَّةِ وَالتَّدرِيبِ أَيْضًا.

إنَّ الإبداع والابتكارَ يَحْتَاجَانِ إِلَى عَدَدٍ مِنَ الْمُخَفِّزَاتِ الَّتِي تَقْدَحُ زِنَادَهُمَا وَتُطْلِقُ شِرَارَةَ فِكْرَةٍ عَمَلٍ رِيَاذِيٍّ وَهَاجٍ، وَتَجْعَلُهُ يَنْطَلِقُ مِنْ أَجْلِ الظُّهُورِ وَالتَّمَكُّنِ. وَهُوَ أَمْرٌ يَسْهَلُ اكْتِسَابُهُ مِنَ الطَّبِيعَةِ وَالْبِيئَةِ الْمُحِيطَةِ مِنْ خِلَالِ عَدَدٍ مِنَ الْعَنَاصِرِ الْمُعَيَّنَةِ، الثَّابِتِ مِنْهَا وَالتَّحَوُّلِ.

وَتَجِبُ الْإِشَارَةُ هُنَا إِلَى أَنَّ الإبداع والابتكارَ أَمْرٌ فِطْرِيٌّ مُتَجَذِّرٌ فِي ذَوَاتِنَا، فَغَالِبًا مَا يَهْتَمُّ الْبَشَرُ بِمَا يَجْعَلُهُمْ مُمَيِّزِينَ عَنْ بَاقِي الْكَائِنَاتِ الْحَيَّةِ الْمُحِيطَةِ بِهِمْ. فَفَضْلًا عَنْ حَاجَةِ الْبَشَرِ إِلَى الْمَاءِ وَالطَّعَامِ، وَالْجِنْسِ وَالْحُبِّ، وَالْأَمَانِ، وَغَيْرِهَا؛ إِلَّا أَنْ تَحْقِيقَ هَذِهِ

الحاجات لا يكفي ليشبعهم بالسعادة، فالتناس يرغبون في الحصول على المكافآت الاجتماعية، مثل المديح، والإحساس بتفوق الابتكار، والرضا الناتج عن اكتساب مهارات جديدة، وهو ما يعد أهم حافز نفسي للإبداع.

ولكي تضمن المنظمات توليد عملية الإبداع والاستفادة منها في أنشطتها المختلفة بشكل مستمر، ينبغي توافر مجموعة من المتطلبات اللازمة لذلك، التي قد تختلف من منظمة إلى أخرى تبعاً لطبيعة نشاطها وحجمها وإمكاناتها.

وعموماً، فإن هناك مجموعة من المتطلبات الرئيسية التي تحتاجها المنظمات لتوليد عملية الإبداع واستمراريتها بنجاح في بيئتها الداخلية، لعل أهمها ما يلي:

- تكوين فريق عمل مبدع: تأسيس فريق عمل من عناصر مبدعة وقائد حكيم يتمكن من إدارته بآليات فعالة يساهم في الارتقاء بالأداء وبلوغ الأهداف المرغوبة للمنظمة، وتقليل حجم الخسائر الممكنة أثناء العمل.
- التحفيز على العمل الخلاق: تحتاج مختلف المنظمات لتحفيز صفة الإبداع لدى موظفيها، فحقاً قد يكون الإبداع صفة فطرية تولد مع الإنسان، لكن مع ذلك يجب تعزيزها في بيئات العمل المختلفة عن طريق التدريب والتطوير، وحث الأفراد على التعمق في المزيد من البدائل الأخرى والخروج بنتائج مبتكرة، وعدم الاكتفاء بالفرص الموجودة بالفعل وتحقيق الأهداف المطلوبة فقط، بل الذهاب أبعد من ذلك بكثير.
- توفير أدوات الاستقراء والاستنتاج: الإبداع يلزمه البحث المتعمق في المعلومات وتجميعها معاً وتحليلها واكتشاف الروابط بينها، ثم تقويمها وحفظها بشكل منظم من أجل استخدامها في مواضعها الصحيحة، ولذلك يجب على إدارة المنظمات توفير الأدوات التي يحتاجها الموظفون لجمع المعلومات ودراساتها وتوثيقها، وهو ما يضمن نجاح عمليتي الاستقراء والاستنتاج، ومن ثم حدوث الإبداع.
- الحث على التخيل والحدس: وهي من الصفات الأصلية لدى المبدعين، فهم غالباً ما يميلون للربط بين المعلومات ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى أفكار جديدة مميزة، ولذلك فإن تشجيع الموظفين على تنمية حاسة التخيل

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- واستنباط التنبؤات سيعود على المنظمة بفوائد جمّة.
 - مرونة النظم والإجراءات الإدارية: يميل المبدع عادةً إلى إطلاق العنان لخياله مع احترام النظم الإدارية وعدم تجاوزها، ومن ثمّ فهو يرفض القيود، ويقاوم قرارات الآخرين ومقاييسهم وانتقاداتهم، ويحرص على عدم الالتفات إليها حتّى لا تحدّ من حرّيته في التفكير والإبداع. من هنا تحتاج المنظمات لمراعاة المرونة في صياغة الإجراءات التنظيمية للعمل واتخاذ القرارات الخاصة بموظفيها وتقييمها لأدائهم.
 - البحث على المجازفة والتجريب: تسعى المنظمة لبلوغ أهدافها، وتحرص في ذلك على اتباع خطط العمل الموضوعة مسبقاً؛ تجنّباً للخسائر وإهدار الموارد، لكن ذلك لا يمنع من اندفاعها في بعض الأحيان إلى الثقة بموظفيها المبدعين ومنحهم الفرص للمجازفة والتجريب، فغالباً ما يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمر التي يمكن اعتبارها مسلمات بحدّ ذاتها، بل يميل إلى الشكّ والبحث والتحقّق، ولا ننسى أنّ الإبداع لا يأتي من الأمور الروتينية، بل إنّ محض الصدفة والمغامرة.
 - منح الفرص لتقويم الذات: تسلط المنظمة في تقييم الأفراد والانفراد بالآراء واتخاذ القرارات يسبّب الكثير من الإحباط للموظفين المبدعين، ويدفعهم للسخط على الأوضاع وعدم التعبير عن آرائهم والحدّ من الإبداع، ولذلك يجب على إدارة المنظمة التعبير الدائم عن ثقّتها بمبدعيها من خلال منحهم الفرصة لتقويم الذات وإعادة بنائها وتحليل الأفكار بعمق والخروج بنتائج مرضية.
- وبخلاف هذه الأسس أو المتطلبات المذكورة، فهناك مجموعة عناصر أخرى مُحفّزة كذلك للإبداع، لعل أهمّها:
- الاعتراف بالكفاءة: يتطلّع المبدعون دائماً لاعتراف إدارة المنظمة بمهاراتهم وكفاءاتهم، فهذا يزيد الثّقة بأنفسهم، ويدفعهم إلى العمل الدؤوب وتحقيق المهام المطلوبة منهم بأعلى مستوى من الدقّة والإنجاز.
 - استغلال المهارات: حينما يملك الفرد مؤهبة ما أو إبداعاً في مجال ما، فإنّه يسعد

كثيراً باستغلال موهبته في محلّها الصحيح، ولذلك تُعدّ مساعدة الإدارة لموظفيها المبدعين على استغلال وتقوية مهاراتهم من أهمّ التّحديات التي تواجه الإدارة لإنجاز المزيد من الأهداف المطلوبة والارتقاء بمستوى الأداء وحماية الموارد البشرية النادرة من الإهدار.

- **التعاون والعمل الجماعي:** تزيد جدوى الإبداع عندما تحفّز المنظمات العمل الجماعي والتعاون بين فريق العمل، فحينما يعمل الموظفون معاً في مجموعات متنوّعة المهام والأهداف، فإنّ معدّلات الإنجاز تكون أكبر وفي وقت زمني قياسي، والمنظمات الناجحة هي تلك التي تمثلك فريق عمل منسجمة بعضها مع بعض ومتسقة الأداء، ويغلب عليها روح التعاون.
- **الاهتمام بالسلامة:** من الحقوق الرئيسة للموظفين بشكل عامّ -والمبدعين بوجه خاصّ- الشعور بالأمن والطمأنينة داخل بيئة العمل، فهذا من أبرز مقومات الإبداع والإنتاج، والمنظمة ملزمة بحماية موظفيها أثناء العمل وتوفير كافة إجراءات السلامة المهنية والشخصية داخل مقارها، وفي أماكن العمل الخارجية التابعة لها، وكذلك اتباع نظم شاملة للتأمين الطبي والاجتماعي.

وإلى جانب الأسباب النفسية سألقة البيان، التي تدفع الفرد بشكل شخصي إلى الإبداع والابتكار، فإنّ هناك عوامل أخرى اجتماعية، تتمثّل في:

- **التحدي:** عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، التي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى إيقاد شعلة الإبداع لديه، كما أنّ التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط.
- **الحرية:** وتتمثّل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرّر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، وتشجيعه للتوصّل لحلول إبداعية. مع منح الحرية في العمل الإداري، وإطلاق العمل بلا قيود روتينية مع المرونة في أوقات العمل، وغيرها.
- **الموارد:** أهمّ موردان يؤثّران على الإبداع هما: الوقت والمال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع، وعلى العكس فإنّ توزيعهما

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

بشكل غير عادل قد يُؤدّي إلى تشييط همم الفريق، كما أنّ مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلّما اتّسعت حرّكت الخيال المُبدع أكثر.

- **فريق العمل:** تألّف وتكامّل فريق العمل يُؤدّي إلى صقل مهارات التفكير الإبداعي لدى الأفراد، وتبادل الخبرات فيما بينهم، وزيادة رغبة كلّ فرد في الإسهام بتحقيق الأهداف المطلوبة، والمبادرة إلى مساعدة الآخرين، وخاصة في الظروف الصعبة، من أجل إنجاز المهامّ وبلوغ نتائج مرضية، وهنا يمكن القول: إنّ الفريق المُبدع هو ذاك الفريق الذي يميل أفرادُه إلى النقاش وتبادل الآراء والمشاركة الفعّالة، والقُدرة على البحث عن المعلومات والتعمّق في تحليلها وتقديم الأفكار المختلفة، وتفهم المشكلات والتحديات التي تمرّ به ووضوح الرؤية تجاه كيفية تجاوزها.

- **البيئة:** خلق بيئة عمل صحيّة وجذّابة من شأنه توفير إحساس السعادة والراحة للموظّفين، ويدفعهم للعمل بجدّ وإخلاص، وتسخير كفاءاتهم وخبراتهم للرّقي بالمؤسسة لتحقيق أهدافها ورسالتها.

وهناك بعض الخطوات التي تُساعد على خلق بيئة عمل مُميّزة تحسّن من أداء الموظّفين؛ من أهمّها:

- تنظيم مكان العمل؛ فالمكان المُنظّم يُساعد على إنجاز المهامّ في وقت قياسي.
- اختيار مكاتب ومقاعد ملائمة، مع ترك مساحات مُناسبة بين المكاتب.
- تحسين أنظمة الإضاءة الجذّابة.
- الحرص على انتقاء الديكور المُتميّز وملء بيئة العمل بأشياء مُلهمة وصور فعّالة وجذّابة.

- **التحسين الدائم لرائحة مكان العمل؛** فالروائح الجميلة تُؤدّي للشعور بالتجدّد والهدوء وكلّها مُحفّزات للعمل بشكل أفضل. ولذلك تجب العناية بخلق بيئة عمل مثاليّة ممّا يلهم الموظّفين لأداء عملهم بشكل أفضل.

- **دعم المنظمة:** المنظمات الأكثر نجاحاً وتميّزاً هي التي ترعى الجهود الخلاقة لموظّفيها والعمل الإبداعي الذي يقدمونه وتحرص على الإنماء عليه مادياً ومعنوياً،

فَالصَّدَى الإيجابي الذي ينتظره الموظفون من المنظمة هو خير مُحفِّز على خروج طاقاتهم الإبداعية، وتسخيرها صوب الأهداف المرادة.

ويمكن أن يحدث ذلك من خلال قادة المنظمة أنفسهم، عن طريق تأسيس نُظم لمكافأة الجهود المميّزة، وترسيخ ثقافة الإبداع في الثقافة التنظيمية للمنظمة، واعتبار أن العمل المبدع هو قيمة الأولويات لديها، ومشاركة موظفيها في عمليات جمع المعلومات وتحليلها وفي اتخاذ القرارات، فهذه المشاركة من القيم التي ترعى الإبداع وتُسميه.

من جهة أخرى، يرى بعض الباحثين أن الابتكار أصبح مهارة أساسية تؤثر بشكل غير مباشر في الاقتصاد العالمي، وأنه من المؤسف أن تقتصر الأنظمة التعليمية التقليدية إلى تصوّر علمي قابل للتطبيق داخل الفصول الدراسية يجعل من الإبداع والابتكار معياراً مهماً في التعليم. وتدفعنا تلك الرؤى إلى الاستنتاج بأننا أصبحنا بحاجة إلى تطبيق إستراتيجيات جديدة تُركّز على التدريب الابتكاري، مع التركيز على انتهاج أساليب تدريبية مبتكرة تحفّز التفكير الإبداعي والابتكاري.

التدريب الابتكاري

يمكن القول بأنّ الابتكار قد يُصبح هدفاً من أهداف البرامج التدريبية التي من الممكن أن تساهم بشكل فعال في تحفيز الشباب على التفكير الابتكاري والانطلاق نحو الريادة، وهنا يقع العبء الأكبر على المدربين الذي يستطيعون تحفيز المتدرب على الاستنباط والابتكار، ومن الوسائل التي قد تُستخدم في هذه البرامج التدريبية:

- الابتعاد عن التدريب التلقيني: بحيث لا يلعب المدرب دور المدرّس والمتدربون دور الطلاب المستمعين، بل يجب الاعتماد على التدريب التفاعلي، الذي يتقاسم المدرب والمتدرب فيه الأدوار، ويحفّز المتدرب على تقديم تصوّراته وتقديراته الخاصة حول موضوع التدريب، ممّا يحفّز لديه الجانب الابتكاري ويوقظ فيه شغف الاكتشاف.
- تفعيل التدريب الذاتي: من خلال إتاحة المجال للمُتدربين للاطلاع على موضوع التدريب بشكل مُسبق، وتحفيزهم على تشكيل مفهوم أولي حول القضية المبحوثة،

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

وحتّهم على اكتشاف الجوانب الغامضة في موضوع التّدريب، بحيث يكون دور المُدرّب إرشادياً وتوجيهياً.

- استخدام نظام الطاولة المستديرة في التّدريب: بهدف حتّ المتدرّبين على النقّاش فيما بينهم حول الجوانب الغامضة وتبادل الخبرات فيما بينهم، وقد أثبت نظام الطاولات المستديرة فاعليّة مُرتفعة مقارنةً بالتّدريب الصّفي التّقليدي.
- الاعتماد على طرّح الأسئلة: فالتّدريب الابتكاري يعتمد على تحفيز المتدرّبين على إيجاد الأجوبة بأنفسهم، ويبعد عن تقديم الإجابات الجاهزة، وهذا ما يُحفّز التفكير الابتكاري، ويُطلّق العنان للتّصورات الجديدة.
- تشجيع الأفكار الابتكاريّة: فالتقدير الممنوح للمتدرّبين المُميّزين وللأفكار الجديدة يُعتبّر حافزاً مهمّاً للاستمرار في الابتكار ولتوليد المزيد من الأفكار، ولا يخفى دور الثّناء في التّحفيز والتّشجيع.
- استخدام أدوات التّدريب الرقمية: فوسائل التّدريب لا تقلّ أهميّة عن محتوى التّدريب، فبرامج التّدريب الابتكاريّة تقوم على محتوى وأسلوب، والأسلوب الرقمي يحاكي لغة العصر المعتمد على التكنولوجيا والثّقنيّة، لذلك تُعتبّر الأساليب الرقمية في التّدريب من مُحفّزات الابتكار.
- استعراض إبداعات المتدرّبين والتّرويج لها: فالتّرويج لإبداعات المتدرّبين يُعتبّر حافزاً إضافياً للابتكار، وخاصّةً لكونه يُعزّز من الثّقة بالنّفس، إضافةً للفتّ انتباه الشّركات والسّوق المحلّي للمبتكرين.
- استضافة المُخترعين والمبتكرين: وتهدف هذه الاستضافة لمُساعدة المتدرّبين في الاطّلاع على التجارب الابتكاريّة النّاجحة، وللاطّلاع على العوائق التي تُعرّض لها هؤلاء المبتكرون، ولمعرفة الأخطاء التي وقعوا بها؛ لتخطّيها مستقبلاً.

والتّدريب تزداد فاعليّته في تحفيز الابتكار في حال اقترانه بمُخرّجات البحث العلمي، وخاصّةً أنّ البحث العلمي يُعتبّر أحد مُحفّزات الابتكار في عالم الأعمال، فبدونه لا توجد ريادة ولا أعمال، فهذا المجال قائم على تعزيز الابتكارات والاختراعات، وليس

استنساخ التطبيقات الاستهلاكية، وهو ما يُلقَى المسؤولية على قطاع التعليم والدولة بشكل عام لخلق بيئة مُشجّعة للبحث العلمي، وسنّ قوانين داعمة للابتكارات. فالعلاقة بين ريادة الأعمال والبحث العلمي تبادلية، فالبحث والتطوير هو المكان الذي تُضخّ فيه الأموال لإنتاج معرفة جديدة، وريادة الأعمال هي المكان الذي يأخذ المعرفة الجديدة ليضخّ أموالاً، وهو ما يجعل دولة مثل الولايات المتحدة الأمريكية تُنفق 2.4% من الناتج المحلي الإجمالي على الأبحاث والتطوير (1).

وعلى الرغم من تفاخر الجامعات الخاصة بالبرامج التي أنشأتها لتدريب طلابها لكي يصبحوا رواد أعمال، ومحاولتها المُستمرة لتحويل الأفكار إلى مُنتجات، واستخدامها أموراً تقنية مُتقدّمة، فإن غياب البحث العلمي لا يزال يشوب أعمالها رغم أنه أساس الإبداع والابتكار.

ولعلّ هذا ما يُؤدّي إلى فشَل نسبة كبيرة من مشروعات ريادة الأعمال في العالم العربي؛ حيث إن 4 من أصل 5 مشاريع يكون مصيرها الفشل، إلا أن هذا لا يعني الابتعاد عن ريادة الأعمال بدعوى ضعف نتائجها.

وفي دروب المأمول من التحفيز والواقع، تذكّر دراسة مُتخصّصة أجرتها الجامعة الأمريكية في بيروت، أن 50% من الطلّاب في السّنة الأولى أعربوا عن رغبتهم بأن يكون لديهم عملهم الخاص، إلا أن 5% فقط منهم حافظوا على هذه الرّغبة في سنّتهم الجامعيّة الأخيرة (2).

1. "الإنفاق على البَحْث والتّطوِير لعام 2014م"، موقع بيانات البنك الدولي، د. ت، تاريخ الزّيارة 26 مايو 2017م، مُتاح على الرّابط: goo.gl/OvIOx

2. الشوفي، إيفا. "لا ريادة أعمال من دون بحث علمي"، موقع صحيفة الأخبار اللبناينة، 23 فبراير 2017م، تاريخ الزّيارة 26 مايو 2017م، مُتاح على الرّابط: goo.gl/mCBzW

الفصل الرابع

تحويل الأفكار المبتكرة لمشاريع عمل

- مقدمة
- المبحث الأول: مكوّنات إنشاء الأعمال: الفكرة ومصادر الأفكار
 - معايير نجاح الفكرة
 - مصادر الأفكار المبتكرة
 - المعرفة الجديدة
 - دليل الأفكار الرائدة
 - الفكرة وأثرها على نجاح رائد الأعمال
- المبحث الثاني: الفكرة.. إمكانية التطبيق ومراحله وأنماط التفكير
 - مراحل تطوير الفكرة إلى مشروع
 - أنماط التفكير بين الأفقي والعمودي
- المبحث الثالث: الفكرة.. خطة العمل وتحديد المخاطر
- المبحث الرابع: أهمية دراسة الجدوى للمشروع الصغير
 - مراحل دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة
- المبحث الخامس: تمويل المشروع الصغير

الفصل الرابع

تحويل الأفكار المبتكرة لمشاريع عمل

مقدمة

على مدار السنوات القليلة الماضية، بدأت العلاقة بين الإدارة والابتكار في الظهور، وحظيت بالكثير من الاهتمام لا سيما مع الثورة التكنولوجية وتنامي قطاعات التجارة والأعمال على مستويات دولية بصورة أشعلت روح المنافسة بين الجميع وحفزت روح الإبداع والابتكار على ما عداها، حتى باتت جميع المنظمات تسعى لإنشاء بيئات عمل مميزة ومختلفة يتم فيها احتضان الأفكار المبتكرة للأفراد وتطويرها للخروج بها إلى النور، وتحفيزهم على اتباع هذا النهج بشتى السبل وتوجيههم نحو التفكير الإبداعي الداخلي.

وبما أن الابتكار يولد فكرة أو رؤية أو حلاً جديداً من خلال الخيال بدلاً من المنطق أو العقل، لذا يمكن تصوّر ما الذي قد يحدث عند تبني نهج الابتكار في قطاعات الأعمال المختلفة، فغالباً ما يتخذ التفكير الإبداعي مقاربةً مختلفةً لحل جميع المشكلات، وعندما يتمّ اتخاذ هذا النوع من النهج في بيئة الأعمال، فإن النتيجة يمكن أن تكون مجزية ومثيرة للدهشة. والابتكار هو القوة الدافعة وراء نجاح معظم المنظمات، فبدون الإبداع والابتكار تتبّع كل شركة الأنماط ذاتها في التسويق والترويج أو التقنية أو حتى السلع والخدمات التي قد تقدّمها للعملاء، لذلك يُعدّ الإبداع أمراً ضرورياً للشركات اليوم وسبباً في ازدهارها، خاصة عندما يعتمد السوق على التكنولوجيا المبتكرة، فتعاون العقول الإبداعية معاً يمكن أن يدفع الأفكار التجارية الإبداعية إلى الأمام ويجعلها واقعاً ملموساً، ممّا يطرح تساؤلاً كبيراً بشأن كيف للتفكير الإبداعي أن يؤدي إلى تنفيذ الأفكار المبتكرة في مكان العمل، فبمجرد أن يصبح عقلك قادراً على التفكير خارج الصندوق، فإن الاحتمالات والمشاريع المحتملة ستكون بلا حصر.

وهنا يجب أن يدرك رواد الأعمال أنه من الأهمية بمكان التّوصّل إلى أفكار مُبتكَرة وإدارتها، بما أنّ الابتكار بات في الوقت الحاضر أكثر بكثير من مُجرّد إطلاق مُنتجات جديدة، بل يتعلّق الأمر بإعادة اختراع العمليّات التجاريّة وبناء أسواق جديدة بالكامل تُلبّي احتياجات العملاء غير المستغلة، والأهمّ من ذلك، اختيار وتنفيذ الأفكار الصّحيحة وتقديمها إلى السوق في وقت قياسي.

من خلال هذا المبحث، نتناول عمليّة إنشاء المشروع؛ حيث نتعرّف على مُكوّناته والعناصر التي تؤهّله للخروج إلى التّور، وهذه العمليّة تتكوّن من: الفكرة، ورأس المال، والآلات والمعدّات والتّجهيزات، والخامات والمستلزمات، والموقع، والتكنولوجيا، والقوى العاملة، والإدارة.

ولأنّ فكرة المشروع هي العنصر الأهمّ في تكوينه، فسنتناولها بشكل مفصّل، لا سيّما المصادِر التي توفر معلومات عن الأفكار المُثمرة القابلة للتّنفيد، ومركزيّة الفكرة في ريادة الأعمال وأثرها على نجاح رائد الأعمال.

وإلى جانب هذه التّساؤلات يسعى الفصل إلى الإجابة عن التّساؤلات المرحليّة، فيُحلّل مراحل تطوّر الفكرة إلى مشروع، وذلك من خلال عدد من الخطوات تبدأ بقياس مدى فاعليّة الفكرة، وتنتهي بإجراء أبحاث مُكثّفة حول مجال المشروع وصولاً إلى خطة العمل.

المَبْحَثُ الأوَّلُ

مُكُونَاتُ إِنْشَاءِ الْأَعْمَالِ

الابْتِكَارُ وَمَصَادِرُ الْأَفْكَارِ

تسعى ريادة الأعمال -بشكل عام- لتقديم مزيج فريد من القيمة للاقتصاد المجتمعي، قد يتمثل ذلك في تطوير منتجات جديدة أو إيجاد حلول فعالة للمشكلات المختلفة، بما في ذلك: التعليم عالي الجودة، والرعاية الصحية ذات التكلفة المناسبة، وإحلال الطاقة النظيفة، وإدارة النفايات، والإدماج المالي، وغيرها.

وهذا يعني أن ريادة الأعمال تجلب معها المزيد من الابتكارات إلى السوق؛ لأنها مدفوعة أساساً بروح الإبداع والتَّميُّز لدى الأفراد، فهي تحفزهم على البحث الجاد عن فرص للقيام بأشياء جديدة، أو حتى القيام بالأشياء الحالية بطرق غير عادية، وجلب أفضل الأفكار وتحويلها لحقيقة وواقع؛ الأمر الذي يطلق العنان لملايين الأفكار الإبداعية، التي تولد بدورها سلسلة مترابطة من المشاريع المبتكرة ونشرها على نطاق واسع ودمجها في سياق الحياة اليومية، بما يُنتج مكاسب مالية وتنمية مستدامة ويرسخ دعائم الاقتصاد؛ فريادة الأعمال هي التطبيق المهني للمعرفة والمهارات والكفاءات وصياغة الأفكار الجديدة المبتكرة -سواءً من قبل فرد أو مجموعة من الناس- وتحويلها لمشاريع ريادية ناجحة.

وبالمثل أيضاً، فإن قيمة الإبداع والابتكار تتمثل في توفير بوابة واسعة لولوج ريادة الأعمال وخوض اتجاهات جديدة في العمل، تمليها ظروف السوق وتفضيلات العملاء واحتياجاتهم، والسعي لتقديم أفضل جودة أو إدخال خدمات إضافية لم تكن موجودة من قبل، والارتقاء بالكفاءة وإتقان التفاصيل.

معايير نجاح الفكرة

- هناك الكثير من العناصر الرئيسة التي تضمن نجاح الفكرة حال توافرها، مثل:
 - التحدي **Challenge**: أي: أن تكون الفكرة قادرة على تحدي الواقع، وتسعى لتغييره أو علاج مشكلة ما.
 - التركيز على العملاء **Customer focus**: يجب أن تمس الفكرة احتياجات العملاء ورغباتهم بصورة مباشرة، وأن يضيف ناتجها النهائي قيمة كبرى لهم، مادية أو معنوية.
 - الإبداع **Creativity**: الفكرة المبتكرة يجب أن تتسم بالتفرد والإبداع، فتقدم منتجاً أو خدمة جديدة غير مسبوقة من قبل، أو أن تكون تطويراً مهماً لمنتج ما أو خدمة قائمة بالفعل.
 - التواصل مع الآخرين **Communication**: الأفكار المبتكرة عادة ما تنتج عن الكثير من جلسات العصف الذهني وتبادل الأفكار والرؤى بين الأفراد، من أجل اختيار أفضل فكرة قابلة للتنفيذ؛ لذلك تحتاج للتواصل الدائم بين فريق العمل وتدفق المعلومات والأفكار بينهم.
 - التعاون **Collaboration**: المشروع الريادي الناجح ليس عملاً فردياً، بل هو عمل جماعي يحتاج إلى تكاتف وتعاون الكثير من الأفراد -كل في تخصصه- ولذلك فالفكرة المبتكرة كالبدرة الصغيرة التي تحتاج إلى اهتمام ورعاية الجميع للعمل عليها، وتحويلها لمشروع ناجح.
 - الاكتمال **Completion**: التأكد من توافر جميع عناصر الفكرة الجديدة شرط رئيس لنجاحها واكتمالها، فهناك المئات من الأفكار المبتكرة التي تذهب هباءً لعدم قدرة أصحابها على صياغتها بنجاح وإكمال عناصرها وإخراجها على أرض الواقع.
 - التأمل **Contemplation**: الالتفات للتجارب الأخرى والتعلم من الآخرين ومشاركة الدروس المستفادة، يُساعد على تنقية الأفكار واختيار ما يصلح منها وما لا يصلح، ويساهم أيضاً في تجنب الأخطاء وتداركها.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- **الثقافة Culture:** يجب أن يتمتع صاحب المشروع الريادي بثقافة واسعة في المجال الذي يرغب في خوضه، فهذه الثقافة تؤهله للاطلاع على كل ما هو جديد في المجال ومواكبة التغيرات المتلاحقة فيه، وإدراك جوانب القصور والتميز به، الأمر الذي يساعده بالضرورة على تطوير فكرة ما أو ابتكار أخرى غير مسبقة، وتجنب عوامل الإخفاق مستقبلاً.
- **القيادة Leadership:** توافر القيادة الحكيمة ذات الكفاءة المهنية يسر اختيار ما يصلح من الأفكار للتنفيذ، والتنبؤ باحتمالات النجاح أو الفشل، وتوزيع الأدوار والمناصب بين فريق العمل.
- **الناس People:** فريق العمل هم المصدر الرئيس للابتكار، لذلك فاختيار مجموعات متنوعة من الأفراد من ذوي القدرات المختلفة يضمن مزيداً من الأفكار والمشاريع الناجحة.
- **السياق Context:** يتشكل الابتكار من خلال التفاعلات مع العالم أو البيئة المحيطة؛ ماذا يحتاج الجمهور؟ وماذا يفتقد من منتجات أو خدمات؟ ما هو الابتكار الذي ينتظره والذي قد يؤدي لتغيير حياته للأفضل؟ فالاستماع للأصداة والتفاعل معها يضمن الحصول على فكرة مميزة ونجاح الابتكار.

الأخطاء التي قد يقع فيها رائد الأعمال عند اختيار فكرة مشروعه الناشئ

- **تعلقه العاطفي بالفكرة،** الذي قد يجعله لا يستطيع الحكم عليها بتجرد وموضوعية ومنطقية.
- **شغفه الشديد بالفكرة** ما يدفعه لدخول السوق قبل التأكد من جدواها أو مدى جاهزية المنتج أو الخدمة التي يقدمها المشروع للسوق المستهدفة product market fit.
- **اليقين بنجاح الفكرة،** وعدم وضع عوامل الفشل المحتملة في الاعتبار.
- **عدم وضوح الهدف من فكرة المشروع،** وأن تكون مجرد فكرة أعجبه فقط من دون بحث أو دراسة.

- أن تستهدف الفكرة سوقاً صغيراً جداً أو أن تكون مَعْنِيَّةً بحلِّ مُشكلة صغيرة، أو أن تكون مُعْتَمِدةً اعتماداً كلياً على مُنتَج آخر، حينئذٍ سيقى المشروع صغيراً وغير قابل للتوسُّع.
- تفكير رائد الأعمال في تحقيق الثراء السريع دون الاهتمام بتقديم شيء فريد من نوعه والتأثير في جمهوره على المدى البعيد.
- أن تكون الفكرة معقَّدة للغاية، وتحتاج توضيحاً مُفصَّلاً لتنفيذها أو التسويق لها.
- تركيز رائد الأعمال على التَّفَوُّق على منافسيه أكثر من الاهتمام بجذب العملاء وإشباع رغباتهم واحتياجاتهم.
- تعمُّد جعل الفكرة غامضة وغير واضحة للفريق أو الشركاء خوفاً من سرقتها، فيجب أن تكون الفكرة واضحة للجميع.

مصادر الأفكار المُبتكَرة

- تتعدَّد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها للحصول على الأفكار الابتكارية، وتُسمَّى في بعض الأدبيَّات الإدارية "المصادر السبعة"، وفيما يلي أهم هذه المصادر:
- الأحداث الفُجائية: فالعالم مليء بالأحداث غير المُتوقَّعة، وفُجائية الأحداث قد تولَّد شرارة فكرة قد تقود لابتكار حقيقي.
 - المواقف الاستثنائية: بغض النظر فيما إذا كانت هذه المواقف سلبية أم إيجابية؛ فهي قد تحمل في جوهرها تحريضا على فكرة مُبتكَرة، لذلك يُنصح بمُراقبة ومُلاحظة المواقف الجديدة والتغيُّرات في البيئة المحيطة.
 - التعارض: ويُقصد به تضارب مصالح ورغبات الشركة مع مصالح ورغبات العملاء والمُستهلكين، وهذا التعارض في المصالح قد يكون أحد مصادر الإلهام والابتكار، وقد تكون تعليقات العملاء وشكاوهم مصدراً للإبداع والابتكار أيضاً.
 - التركيز على المهام: ويُقصد هنا المهام التي ترتبط بالمنتج الرئيس للشركة، فعزل الأنشطة والمهام الفرعية والتركيز على الرئيسية، ومُراقبة مهام وأنشطة المنافسين يقود لتطوير أفكار جديدة ويُمهد الطريق لحلول ابتكارية للمشكلات.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- **مُراقَبة تَغْيِراتِ السُّوق وظُرُوف الصَّنَاعَةِ:** فالسُّوق قد يَبْقَى مُسْتَقَرًّا لِسنواتٍ أو عقودٍ، إلَّا أنَّ تَغْيِيرًا طَفيْفًا في ظُرُوفِ السُّوق أو حُدُوثَ طَفرَةٍ تَقْنِيَّةٍ أو تَكْنُولُجِيَّةٍ بَسِيطَةٍ قد تَكُونُ مَصْدَرًا من مَصادِرِ الإلهام لِابْتِكَاراتٍ جَدِيدَةٍ.
- **الظُّروفُ الديمِغرافية:** فأنشطة الشَّرَكَاتِ تتأثَّرُ بِشَكلٍ مُباشِرٍ بِالتَّرَكيبِ السُّكَّانيِّ لِلسُّوقِ المَحَلِّيِّ والعَالَمِيِّ، فمُلاحَظَةُ أيِّ تَغْيِيرٍ حَالِيٍّ أو مُحْتَمَلٍ في هَذا التَّرَكيبِ قد يَكُونُ مَصْدَرًا من مَصادِرِ الابتكار؛ كَتَغْيِيرِ أَذْواقِ المُسْتَهلِكِينَ، أو زِيادَةِ نِسبَةِ المراهِقِينَ لِنِسبَةِ السُّكَّانِ العامَّةِ، وغيرها من التَغْيِراتِ المُحتمَلةِ.
- **تَغْيِيرُ مُستَوى الإدراك:** فمع التَغْيِراتِ التَكْنُولُجِيَّةِ والعِلْمِيَّةِ تَتَغَيَّرُ طَريقةُ إدراكِ الأَفرادِ للعَالَمِ، فَقَدْ يَتَغَيَّرُ الإدراكُ لعلامةٍ تِجاريَّةٍ ما بَينَ ليلَةٍ وَضَحاها، كما قد يُوَدِّي التَّطَوُّرُ التَّقْنِيُّ المُتسارعُ لِتَغْيِيرِ نَظرةِ الأَفرادِ لِلقضايا العامَّةِ نَتيجةً تَوافُرِ كَمِّ هائلٍ من المَعلوماتِ المُتاحَةِ، فمُراقَبةُ طُرُقِ إدراكِ الأَفرادِ لِلتَغْيِراتِ العَالَمِيَّةِ والمَحَلِّيَّةِ قد يَكُونُ أَحَدَ مَصادِرِ الابتكارِ.

المعرفة الجديدة

غالبًا ما يَتِمُّ اسْتِخدامُ المَعْرِفَةِ الجَدِيدَةِ بِاعتبارِها مُرادِفًا لِلابتكارِ؛ فَتُمَثِّلُ الإنجازاتِ التَكْنُولُجِيَّةِ والعِلْمِيَّةِ مَصْدَرَ الأَفْكارِ المَبْدُعةِ التي لا يَمْكَنُ أن تَتجاهلَها المُنظَّماتُ، والتي تَرفضُ التَّكْيُفَ مع التَغْيِيراتِ المُستَوحاةِ من الاكتِشافاتِ الجَدِيدَةِ التي سَيَكُونُ مُحكُومًا عَلَيْها بِالْفُشلِ والإخفاقِ.

فالمَعْرِفَةُ الجَدِيدَةُ **New Knowledge** يَمْكَنُ أن تُطَبَّقَ في مُخْتَلَفِ جِوانِبِ الأعمالِ، وَيَمْكَنُ الاسْتِفادةُ مِنْها في اقْتِناسِ الفُرْصِ، وفي تَطوِيرِ طُرُقِ العَمَلِ، وفي ابتكارِ طُرُقٍ جَدِيدَةٍ مُستَحْدَثَةٍ، وَذلكَ انْطِلاقًا من تأثيرِ هَذهِ المَعْرِفَةِ على العَمَلاءِ، وَمُلاحَظَةِ التَغْيِراتِ التي أَفرَزَتْها، وأَدَّتْ إلى تَغْيِيرِ نَظَرَتِهِمُ لِلمُنتَجاتِ، إِضافةً لِلتَغْيِراتِ في رَغَبَاتِهِمُ واحْتِياجاتِهِمُ؛ مَروِّرًا بِدراسةِ أَثرِ هَذهِ المَعْرِفَةِ الجَدِيدَةِ على سِلاسلِ التَّوْرِيدِ وتأثيرِها أَيْضًا على مُستَوى مَعْرِفَةِ وخِبرةِ المَوارِدِ البَشَرِيَّةِ.

مولّدات الأفكار

اتّساقاً مع محوريّة "الفكرة" في مكوّنات إنشاء الأعمال، فإنّنا نستعرض ما يُمكن اعتباره دليلاً مُبسّطاً حول مبادئ وأُسُس اختيار الفكرة المناسبة، وبذلك يُمكن لنا أن نتعرّف على العناصر السليمة للفكرة المناسبة، وعلى الطُّرق الواجب استخدامها للتعرّف على الفرص الاستثماريّة، وعلى كينيّة التّصفية المبدئيّة لهذه الأفكار.

فعند البحث عن فرصة استثماريّة أو فكرة جديدة للمشروع الصّغير، هناك العديد من المعايير أو مولّدات الأفكار التي تُساعد على تحديد هذه الفرص المتاحة، وتقييمها إن كانت مُناسبة أم لا، ولعل أهمّ هذه المعايير:

- **اختراق السّوق:** أي إنّ الفكرة الجيّدة تعتمد على طرح مُنتج، سلعة أو خدمة، موجود بالفعل في الأسواق، ولكنّ بخصائص أكثر تميّزاً، ما يضمن تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات والأرباح وازدياد القدرة على المنافسة في السّوق استناداً إلى هذه المميّزات الجديدة، وقد تكون الميزة تطوّر شكل المُنتج أو سعر أقلّ، أو إشباع احتياجات أكثر أو توطيد العلاقات مع العملاء أو وسائل جديدة للاستخدام، وهكذا.
- **تغطية الطّلب المتزايد:** بعد تحليل ظروف الأسواق المتاحة، يُمكن بسهولة اكتشاف المُنتجات أو الخدمات التي تعاني هذه الأسواق من غيابها ومدى الطّلب الحالي عليها، وقد يكون هناك طلب من المُستهلكين على سلعة ما يفوق كمّيّة المُتاح أو المعروض من هذه السلعة، وهنا يُمكن لصاحب المشروع الصّغير أن يحصل دون عناء على حصّة ما من السّوق، تساوي الفرق بين الطّلب الحالي والمعرض من قبل المنافسين الآخرين، ويتميّز هذا المعيار عمّا سبقه بإمكانية اكتساب نصيب أكبر من السّوق المُستهدفة نظراً لقيام رائد الأعمال بإشباع قطاع سوقي يزيد الطّلب فيه على السّلع عن المعروض أو المُتاح بالفعل، هذا بالإضافة إلى أنّه يُمكن أيضاً اجتذاب عملاء جدد كانوا يتعاملون مع المنافسين، ولكنّه اجتذبهم بمميّزات إضافية في مُنتجه.

- إشباع حاجات غير مخدومة حالياً: يُكسب هذا المعيار المشروع الناس مزايا مُفَرَّدة عن غيره من المشروعات التي تُقدِّم مُنتجات أو سِلْعاً موجودة بالفعل؛ حيث إنه يقتحم مجالات إنتاجية أو خدمية للمرة الأولى؛ لذلك على مالك المشروع الصغير أن يكتشف ما هو جديد ويمكن تقديمه للعملاء. وقد تختلف درجة الجودة أو الحداثة وفقاً لاعتبارات مُتعدِّدة، فقد تكون الحاجة موجودة منذ البداية، ولكن لم يحاول أحد المنافسين إشباعها، أو لم تتوفّر الموارد أو المناخ المناسب لإشباعها، وربما تكون الحاجة خفية ولم تُكتشف بعد.
- تحليل اتجاهات المجتمع: وهو من أنجح الطُّرُق للحصول على توجُّهات السوق؛ حيث يعمل رائد الأعمال على إيجاد واكتشاف الحاجات غير المشبعة في السوق والعمل على إنتاج سِلْع وخدمات تُشبع هذه الحاجات، مُستغلاً درايته بالتغيُّرات الموجودة في المجتمع وخصائصه، بما يمكنه من معرفة نوع السِّلْع والخدمات المطلوبة، فالتوزيع العمري والديمغرافي للسُّكَّان ومستوى الدُّخْل والأجور، ودرجات التَّعليم، وتوزيع السُّكَّان على المناطق الجغرافية، وشكل الأسرة وحجمها ومُتوسِّط دخلها، يُمكن أن يشير إلى نوع السِّلْع والخدمات المطلوبة سوفاً، فنَّمة مُجتمعات تحتاج إلى مستلزمات الأطفال بشكل متزايد نتيجة زيادة حجم تلك الشريحة فيها، وثمة مُجتمعات تحتاج إلى خدمات الكهرباء والمياه كونها مُجتمعات نائية... وهكذا.
- تحليل التغيُّرات الاقتصادية: يُمكن لرائد الأعمال أن يستفيد من نتائج التغيُّرات الاقتصادية التي تشهدها الأسواق المُتاحة، مثل: ارتفاع مستوى المعيشة وزيادة الدُّخْل، في تدشين مشاريع صغيرة ناجحة، فمثل هذه التغيُّرات تُؤدِّي لتغيير أنماط الطَّلَب والاستهلاك، ومن ثمَّ مُعدَّلات العرْض والمبيعات، فعلى سبيل المثال زيادة الدُّخْل في دولة مُعيَّنة، تقود إلى زيادة الطَّلَب على سِلْع وخدمات مُعيَّنة، مثل: السَّياحة والترفيه والفنون ونحو ذلك، ممَّا يوجِد المزيد من الفرص الاستثمارية الجيدة للكثير من المشروعات الصغيرة التي تُشبع مثل هذه الحاجات.

- تحليل التغيرات الاجتماعية: مثلما توجد تغيرات اقتصادية تحدث أيضاً تحولات اجتماعية من وقت لآخر، فتظهر عادات أو ظواهر جديدة وتختفي أخرى، ويتولد مع ذلك الكثير من الاحتياجات والرغبات التي تقود لأفكار استثمارية رائدة يمكن أن تكون نواة مشاريع صغيرة مبتكرة، تُقدم منتجات أو خدمات جديدة ومميزة أو تزيد الطلب على سلع موجودة ومربطة بتلك الاحتياجات، وتفتح أسواقاً جديدة أمام عدد كبير من رواد الأعمال، ومثال على ذلك زيادة نسبة المرأة العاملة في المجتمع أدت لظهور مشاريع مرتبطة بالواجبات المنزلية مثل: مشاريع الوجبات الجاهزة وخدمات تنظيف المنزل والملابس وغيرها.
 - تحليل خطط التنمية بالدولة: حيث تصدر الدولة من فترة لأخرى خططها الاقتصادية والاجتماعية التي توضح فيها توجهاتها نحو الاهتمام بمشروعات معينة زراعية أو تجارية أو صناعية، ويأتي ذلك في إطار دراسات تنموية متخصصة تقوم بها الدولة، وفي ضوء أن السوق به طلب على السلع والخدمات التي تبنتها هذه المشروعات، وهنا على رائد الأعمال أن يتعرف على توجه الدولة، وأن يترجمه في شكل مشروع مناسب؛ انساقاً مع توجهات الخطط التنموية بالدولة، من ذلك مثلاً اتجاه دولة ما نحو إنشاء مناطق جديدة لخدمة أهداف اقتصادية محددة، ما يعني لدى رائد الأعمال أن تلك المناطق هي الأماكن المثالية لاحتضان أفكاره الريادية وتطبيقها.
 - استغلال المدخلات الإنتاجية: وذلك من خلال الاستعانة بالموارد المتوافرة في البيئة المحيطة برائد الأعمال، سواء كانت مواد أولية أو خامات أو مواد إنتاجية أخرى، في إنتاج سلع معينة أو تقديم خدمات مميزة.
- وفي هذا الإطار يمكن لرواد الأعمال الناشئين مطالعة دليل الأفكار الاستثمارية الذي تطرحه الجهات الرسمية من وقت لآخر، بناءً على الموارد البيئية المتاحة التي يمكن استخدامها كمدخلات للإنتاج.
- ويمتاز هذا الدليل بأن الأفكار الواردة به هي أفكار تم تحليلها مسبقاً بواسطة خبراء اقتصاديين وأقرت الجهات الرسمية بصحتها وجدواها.

الفكرة وأثرها على نجاح رائد الأعمال

غالباً ما يُساء فهم مصطلح "رائد الأعمال"، ويُظن إليه على أنه من يمتلك شركة ما أو لديه فكرة مميزة، لكن الحقيقة هي أن نجاح رواد الأعمال لا يعتمد على الفكرة وحدها، فالفكرة، مع أهميتها ومحوريّتها، إلا أنها أحد عناصر نجاح أي مشروع، ولكنها ليست الوحيدة، بدليل أن الفكرة الواحدة قد يُنفذها كثيرون لكنها قد تنجح مع بعضهم في حين تفشل مع الآخرين.

لذلك فريادة الأعمال أعمق بكثير من مجرد امتلاك الفكرة أو المشروع؛ إنها تتعلق بالقدرة على الابتكار وتقديم المجتمع، وبالنسبة لأولئك الذين يطمحون لأن يصبحوا رواد أعمال حقيقيين، فإن الطريق للانتقال من امتلاك الفكرة إلى التشبع بروح المبادرة، هو الطريق الذي يتطلب منهم قدراً كبيراً من الوعي الذاتي والتحليل العميق للأفكار؛ لأنه ليست كل فكرة تستحق المتابعة وقابلة للتنفيذ، وليس كل الأفراد على استعداد تام لريادة الأعمال.

- من هنا، توجد عوامل رئيسة تساهم في نجاح المشروع غير الفكرة، منها:
 - **العنصر البشري:** الذي يتمثل في صاحب الفكرة، ومُنْفذها ومُسَوِّقها وبائعها ومطورها، وهذا يُحتّم اجتذاب المواهب الصحيحة لفريق العمل؛ لأنه العمود الفقري لأي نشاط تجاري، فنجاح العمل على المدى الطويل يتطلب أن يختار رائد الأعمال المواهب المناسبة لبناء علامته التجارية، وتجذب العناصر البشرية التي قد تُعزّل سير العمل أو لا تتبني الرؤية ذاتها للمنظمة، لا سيما وأن بناء الأعمال يتطلب قدراً هائلاً من العمل والاجتهاد خلال مرحلة بدء التشغيل وحينها يجب أن يكون الفريق بأكمله مُستعداً للضغط بقوة لتحقيق الأهداف.
 - **شبكة العلاقات الاجتماعية:** التي يبنيها رائد الأعمال مع نظرائه أو أصحاب المصلحة في المجال ذاته، هذه الشبكة تُساعده على التنبؤ بتغيرات السوق وظروف العمل واحتياجات العملاء، وتحقيق أهدافه التي رسمها لمشروعه، وهي مُساعدة لا تُقدّر بثمن، خاصة في المراحل الأولى من العمل، ومع نمو شبكة رائد الأعمال

وتنوّع أطرافها وحفاظه على تواصل علاقاته معها، يترسّخ نجاحه وتنمو أعماله بازدياد موارده وقدرته على حلّ المشكلات، واتّخاذ القرارات التجاريّة الحكيمة، لذلك يجب أن يكون مُنفتحاً تجاه هذه العلاقات وحمايتها من أي شيء قد يُعكّر صفوها أو يدمرها.

- التّمويل: الذي يُؤدّي دوراً محورياً في بناء رواد الأعمال ونجاح مشاريعهم، وبصرف النظر عن مصدر هذا التّمويل وحجمه فهو رأس مال يملكه الأفراد أو الشركات بهدف الاستثمار والربح من خلال تدشين مشاريع ناشئة أو كبيرة ذات فرص نجاح نسبيّة مع وجود نسبة من المخاطر المتوقّعة والمحسوبة بدقّة، لذلك عندما يرفض الممولون أفكار رائد الأعمال يجب عليه مناقشتهم في أسباب الرفض، ودراستها جيّداً ومُحاولة معالجتها، وطرحها مُجدّداً.

المبحث الثاني

الفكرة.. إمكانية التطبيق ومراحله وأنماط التفكير

رُبَّمَا تتعدَّد الأفكار المُبتَكِرة وتتنوَّع في مُختلف المجالات، لكن في النَّهاية تظلَّ جميع هذه الأفكار عديمة الفائدة تمامًا حتَّى تُنفَّذ على أرض الواقع، فمن البديهي أن يكون من أهم شروط الفِكرة الصَّالحة للمشروعات الصَّغيرة والنَّاشئة، أن تكون قابلة للتطبيق، والقابلية للتطبيق هي نقطة الالتقاء بين رحابة التفكير، ورُبَّمَا جنوحه وخياله، وأرض الواقع، ومُتطلَّباته واستحقاقاته، الأمر الذي يُلزم رائد الأعمال بضرورة اختبار قابلية فكرته للتطبيق حتَّى لا تتحوَّل إلى مُجرَّد ضَرْب من الوهم وأحلام اليقظة.

وعلى صعيد ريادة الأعمال، ثمة محدَّدان رئيسان للحُكم على قابلية فكرة ما للتطبيق، الأولى: تقيِّم تكلفة التطبيق الأوليَّة: فلكي يكون لديك فكرة ناجحة لا بدَّ أن يتبعها سؤال التَّكلفة، وذلك للتأكُّد من أنَّ التكاليف اللَّازمة لتنفيذ الفِكرة أو المشروع ستكون أقلَّ من العائد المُتوقَّع منه، ومن ثمَّ التأكيد على أنَّها فكرة مُبتَكِرة أو جديدة، وذات جدوى في نفس الوقت، فالجِدَّة بلا جدوى تعني في الأخير لا شيء، وعليه فيجب على رائد الأعمال إرفاق فكرته بدراسة معمَّقة تحمل حقيقة كونها جديدة وذات جدوى كذلك.

وفي حال عدم تحقُّق الشرطين السابقين تفقد الفِكرة معناها، وتصبح مُجرَّد تخيُّلات لا يُمكن تحقيقها على أرض الواقع، وعلى رائد الأعمال حينئذٍ أن يقتنع بأنَّها غير قابلة للتنفيذ، فالتأكُّد من قابلية الأفكار للتحقيق لا يأتى إلَّا من خلال إجراء البحوث وخطط العمل المُتقَّنة.

اتِّساقاً مع ذلك يجب أن يتحقَّق في الفِكرة المطلوب تنفيذاً عدد من المعايير قبل أن يتمَّ اعتبارها قابلة للتطبيق الفعلي، ولعلَّ أهمَّ تلك المعايير ما يلي:

- **الرُّبْحِيَّة:** هل الفِكرة تُؤدِّي إلى مُنتَج يعود بالرُّبْح على أصحابها؟ إذ يجب على رائد الأعمال أن يعرف طريقة تحقُّق الرُّبْح من الفِكرة نفسها.
- **العَمَلِيَّة:** يجب أن يتأكَّد رائد الأعمال من أنَّ الفِكرة يُمْكِن تطبيقها بِشَكْلٍ عَمَلِيٍّ على أرض الواقع من خلال العناصر المتاحة.
- **التَّفَرُّد:** وعليه كذلك أن يتأكَّد من أنَّ الفِكرة "ذكية" و"مختلفة" بأي شكل من أشكال الاختلاف عن كلِّ الأفكار الأخرى ذات الصِّلة.
- **الوضوح:** يجب أن تكون الفِكرة مُحدَّدة وواضحة بجميع أركانها، خالية من الإبهام أو التَّخمين.
- **القابليَّة للقياس:** إذ يجب أن تكون الفِكرة قابلة للقياس، بمعنى إمكانية تتبُّع مدى التَّقدُّم في تنفيذها من حيث التَّكاليف والأرباح والأهداف المرجوة.
- **الملاءمة:** إذ يجب أن تكون الفِكرة مُناسبة للسُّوق المُستهدَف، وملائمة كذلك للبيئة المحيطة والمُجتمع محلَّ التطبيق.
- **العامل الزماني:** فلا بُدَّ أن تكون الخطَّة ذات مدى زمني معقول قابل للقياس لتنفيذ الفِكرة على أرض الواقع.
- **تحديد السُّوق:** حيث يجب أن يكون للفِكرة ومُنتجها النِّهائي سُّوق مُستهدَف وشريحة مُعيَّنة تستطيع المُنْشأة التَّركيز عليها، وهنا ثمة حقيقة تجارية مفادها أنَّ المُنتَج المُستهدَف للجميع لا ينجح.
- **الأهميَّة للعميل:** يجب أن تُحدِّد الفِكرة بوضوح ماذا يعني مُنتجها النِّهائي بالنِّسبة للعميل، فلا بُدَّ أن تُحقِّق جانباً لا غنى عنه من الأهميَّة من العمل الذي قطعاً سيكون سؤال الأهميَّة هو المحكُّ في إقباله على هذا المُنتَج من عدمه.
- **الاستحقاق:** أهميَّة المُنتَج أو الخدمة للعميل يجعلها بالتَّبعية مُستحقَّة للثمن الذي سيدفعه من أجل الحصول عليها أو تجربتها، ولذلك يجب أن يضع رائد الأعمال نفسه محلَّ العملاء المُستهدَفين من مُخرجات مَشروعه النِّهائيَّة، ويتأكَّد من جدواها لديهم واستحقاقها المبلغ المُحدَّد.

مراحل تطوير الفكرة إلى مشروع

وحتى تحوّل الفكرة إلى مشروع ملموس على الأرض، يجب أن تمرّ بأكثر من مرحلة، وضمان تغطية جميع هذه المراحل تحدث دون شكّ فرقاً كبيراً في نجاح التنفيذ.

المرحلة الأولى: اختبار الفكرة Pilot

فبعد أن يتفق رائد الأعمال أو فريق العمل على فكرة ما وتمّ توثيق جميع تفاصيلها، يجب اختبار هذه الفكرة قبل الإقدام على استثمار الكثير من الوقت والمال فيها، ويُقصد بالاختبار هنا اختبار تمثيلي يُجرى مع مجموعة صغيرة من أفراد فريق العمل؛ بحيث يُساعد في المشاهدة الحية لتنفيذ الفكرة على نطاق صغير والحصول على ملاحظات واقعية تفيد في تطويرها.

ويُعدّ الاختبار بمثابة بلورة الفكرة بنموذج أولي، كنسخة تجريبية لها، تكون ملموسة وبسيطة وسلسة، ويمكن تطبيقها على أرض الواقع. وينهض هذا النموذج بشرح التصميم والاختراع والإبداع وإظهار اللّمسات الفنية لرائد أعمال، ويهدف للعثور على دليل أو مجموعة من الأدلة على أنّ هذه الفكرة تستحقّ التنفيذ ولديها القابلية للتحقق؛ إذ يمكن التفكير في الأمر على أنّه إنشاء تجربة مصغرة للفكرة توضح أنّ الفرضية صحيحة تماماً.

وخلال هذه المرحلة، يُمكن لرائد الأعمال وضع خطة تنفيذ مصغرة، والبدء في تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة الخاصة بها، بحيث تكون مؤشرات واضحة وقابلة للقياس لبدء التشغيل، وكذلك بناء أو شراء وحدات محدودة من الأدوات والمعدات التي يحتاجها المشروع (إذا لزم الأمر)، واختيار مجموعة لتنفيذ الاختبار التجريبي والخروج بتحليل دقيق عما إذا تمّ تنفيذ الفكرة على نطاق أكثر اتساعاً، لذلك عليه الانتباه الكامل والتأمّ لجميع التفاصيل المرتبطة بالفكرة.

هذه المرحلة يجب أن يتوقّف فيها رائد الأعمال عن الحلم من أجل التركيز فقط على حلّ المشكلات وليس استعراض الإيجابيات، سيحتاج للتفكير كذلك في الاتصالات

الداخلية وخطة النشر: هل يقوم بتوصيل أهداف عمله ورسالته بقوة كافية، أم لا؟ فمفتاح نجاحه وبروز فكرته يعتمد على ردود الفعل تجاهها، لذلك يجب أن يشاهد ويستمتع ويشترك فريق عمله وأصحاب المصلحة المعنيين بعمله، هذه هي فرصته الكبرى للحد من المخاطر بشكل كبير.

المرحلة الثانية: توثيق الفكرة Documentation

إن القيمة لا تكون في الفكرة المجردة بل في العثور على البراهين والأدلة التي تؤكد أنها فكرة عبقرية وقابلة للتحقيق، لذلك على رائد الأعمال توثيق كافة التفاصيل التي تخص الفكرة لحظة بلحظة؛ بالتاريخ واليوم والساعة إذا أمكن ذلك.

وتشتمل مرحلة التوثيق أيضاً على إجراء بحث جيد عن تفاصيل الفكرة؛ للتأكد من براءة الاختراع لها وإثبات أنها فريدة ولم يسبق لأحد العمل عليها، وهنا قد يكون من الوارد ألا تكون الفكرة مسبوقة، ولكن الاختلاف يكون في الطرق المستخدمة في التنفيذ، ما يجعل الفكرة جديدة تماماً.

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن عدم المعرفة بوجود اختراع ما لا يعني أنه غير موجود، فالعديد من الاختراعات تم توثيقها لكنها لم تر النور، ومن ثم فعلى رائد الأعمال المبتكر، تحرّي الدقة جيداً، ومحاولة تطوير فكرته حتى وإن كانت قد استخدمت من قبل، فلكل شخص طريقته المميّزة والفريدة في العرض والتنفيذ، ولذلك على رائد الأعمال أن يجعل ابتكاراته تلامس شيئاً جديداً يمنحها الرونق والتميّز عن الأفكار الأخرى التي سبقتها.

وكذلك يشمل نطاق التوثيق البحث عن سوق لهذه الفكرة، وتحديد ومعرفة المنافسين، وما الذي تقدّمه الفكرة لتتفوق عليهم، وما هو الشيء المميّز فيها، وما هي نقاط ضعفها وقوتها... إلخ ما يعطي رائد الأعمال دفعة إيجابية أمام المستثمرين والممولين، وييسر عليه تحويل الفكرة إلى مشروع.

المرحلة الثالثة: تسويق الفكرة Marketing

ثم يأتي دور تسويق الفكرة بأي من طرق التسويق المعروفة، والعمل على إيجاد مستثمر لتمويل الفكرة، أو بيع ترخيصها للآخرين من أجل تنفيذها، فلقد حصلوا بالفعل في المراحل السابقة على أدلة واضحة ومقنعة تؤكد أن هذه الفكرة رائعة حقاً، ويعرفون بالضبط كيف ينبغي تنفيذها. ولا شك أن اتباع هذه الخطوات سيحفظ على رائد الأعمال حقه المالي والقانوني، ويُتيح له التصرف في فكرته واختراعه كيفما شاء.

ثمّة خطأ شائع في هذا الإطار؛ حيث نرى أن معظم الشباب الراغبين في إنشاء مشروع صغير يبحثون عن التمويل أولاً وقبل أي شيء، معتقدين بنجاح فكرتهم بشكل مطلق، وحتى قبل اختبارها على الأرض، وهذا أمر غير صحيح في مطلقه؛ إذ يجب على رائد الأعمال تطوير فكرته من خلال عدد من الخطوات اللاحقة على تسجيل الفكرة، ولعل أبرز وأهم تلك الخطوات ما يلي:

- تحديد الأعمال والمهام: فحتى تتحوّل الأفكار إلى مشروعات صغيرة في الواقع؛ فلا بد من احتوائها على الجس الاجتماعي إضافة إلى الجس التجاري، مع وضوحهما معاً من خلال تحديد الخطوات والمهام التي تؤدي إلى إفادة المشروع اجتماعياً وتجاريّاً.
- التحقق من قوة الفكرة: إذا أردت معرفة هل يُلبّي مشروعك تطلعات السوق الذي ترغب في دخوله، ومعرفة إلى أي مدى تستطيع المنافسة مع الشركات الأخرى في نفس المجال؛ فتتحقق من قوة الفكرة، واسأل المتخصصين هل فكرتك تسير بالتوازي مع متطلّبات العملاء، أم تسبقهم للأمام فتستغلّ هذه الفرصة، أم متأخرة عنهم فتقوم ببعض التغييرات التي تلبي احتياجات السوق؟
- حماية الحقوق: إذ يجب على رائد الأعمال حماية وإدارة المنتجات، والعلامات التجارية، والتراخيص، التي تسمح لشركته بالازدهار وحماية حقوقها فيما بعد.
- تمييز حجم وقيمة المشروع: فتواجد القياس الموضوعي للمتغيرات داخل إجراءات المشروع؛ يمكن من فهم نتائج القرارات التي تم اتخاذها، مما يساعده فيما بعد على تقدير مدى حجم المشروع المتوقّع في المستقبل.

- **التواصل مع العملاء:** لتحقيق تحالف إستراتيجي مع المستهلك، لذا، على رائد الأعمال أن يبحث عن طرق التواصل المناسبة بينه وبين عملاء المشروع، سواءً بشكل مباشر، أو غير مباشر، كأن يكون ذلك عن طريق الموقع الإلكتروني للشركة، أو من خلال شبكات التواصل الاجتماعي، أو البريد الإلكتروني، ونحو ذلك.
- **التأكيد على التنوع:** وذلك حتى تحافظ الشركات على وجودها وبقائها في السوق؛ من خلال استمرار إجراء البحوث وتنمية الأفكار الجديدة لتحويلها إلى فرص تجارية واعدة قادرة على المنافسة في سوق العمل.

أنماط التفكير بين الأفقي والعمودي

وهذا ينقلنا إلى نقطة جوهرية تتعلق بأنماط التفكير ومساحات تلك الأنماط، فعند التفكير في مشروع صغير أو إنشاء شركة ريادية، يمكننا أن نفكر فيها بطريقتين اثنتين؛ هما التفكير العمودي (التقليدي)، والتفكير الأفقي (الإبداعي)، وإن كان كل منهما بشكل عام يهدف في الأخير إلى جمع المعلومات، واستخدامها بالطريقة المثلى. فالتفكير العمودي (التقليدي)، يهدف إلى الوصول إلى الحل الصحيح لمشكلة أو حاجة حياتية ما، أما التفكير الأفقي فيهدف إلى إثراء هذا الحل الصحيح بأفاق أكثر رحابة؛ حيث يقوم التفكير العمودي بانتقاء طريق، واستثناء طرق أخرى، أما التفكير الأفقي (الإبداعي)، فإنه لا ينتقي طريقاً بقدر ما يبحث عن فتح طرق أخرى (1).

وفي حالة التفكير العمودي يختار الشخص الطريق الأسلم والأقصر لحل المشكلة، أما في التفكير الأفقي فهناك بدائل متعددة لحل تلك المشكلة، كذلك في التفكير العمودي نبحث عن مداخل مختلفة حتى الوصول لمدخل واعد مناسب، ولكن في التفكير الأفقي نستمّر في توليد مداخل عديدة قدر استطاعتنا حتى بعد التوصل إلى المدخل الواعد الصحيح.

1. آل الشيخ، عبدالله بن عبدالعزيز. "طرائق التفكير المختلفة"، صحيفة الرياض السعودية، 19 سبتمبر 2006م، تاريخ الزيارة 22 يونيو 2017م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/Zy5gm>

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

ومن بين الفروق الأخرى بين نمطَي التفكيرين؛ أنَّ التفكير العمودي يحاول الشخص فيه اختيار أفضل الطرق، ولكن في التفكير الأفقي يقوم بابتكار وتوليد طرق متعددة تُؤدِّي إلى ذات الأثر؛ من أجل خلق هذا الاتجاه الجديد. وإذا كان الشخص في التفكير العمودي يسير في اتجاه مُحدَّد بوضوح من أجل حلِّ مشكلة ما مُستخدِماً وسيلة مُحدَّدة، فإنَّه في التفكير الأفقي يسير من أجل الحركة ذاتها من أجل بلوغ آفاق أوسع وتحقيق نجاحات أكثر.

في التفكير العمودي يتحرك الفرد بطريقة مُحدَّدة باتِّجاه ما، مهتدياً بتجارب الآخرين، ولكنَّه في التفكير الأفقي يُمْكِنه أن يعبث بالتجارب والنماذج والرموز والأفكار، ولا يُعَدُّ التغيُّر والحركة نهاية المطاف، بل هما محاولة لإعادة تشكيل أنماط التفكير والبعد بها عن التقليديَّة والمباشرة.

بعبارة أخرى؛ في التفكير التقليدي العمودي يقول المرء: "أنا أعرف الشيء الذي أبحث عنه"، أمَّا في التفكير الأفقي فإنَّه يقول: "أنا أبحث، ولكنِّي لن أعرف ما أبحث عنه حتَّى أجده"، فالتفكير العمودي إذن تحليلي، أمَّا التفكير الأفقي فهو استثنائي، ومن أجل التَّمكُّن من استخدام الخصائص الاستثنائية للتفكير الأفقي، فعلينا أن نكون قادرين على متابعة خصائص التفكير العمودي الانتقائيَّة (1).

وبينما يُعَدُّ التفكير العمودي تفكيراً تسلسلياً، فإنَّ التفكير الأفقي وثَّاب، فالأوَّل يمضي المرء فيه خطوة واحدة في كُلِّ مرَّة، وتعتمد كُلُّ خطوة على ما سبقها من خطوات وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، وعند التَّوصُّل إلى نتيجة ما تكون صِحَّتُها مُثَبَّتة بسبب صِحَّة الخطوات التي أدَّت إليها، أمَّا في الثاني فلا داعي لأن تكون الأفكار تسلسليَّة؛ إذ يُمْكِن للشخص القفز إلى الحلِّ مرَّةً واحدة، ومن ثَمَّ العودة لیسُدَّ الفجوة، وهكذا.

1. البريفكاني، سعدي. الفرق بين التفكير الإبداعي والتفكير العمودي، منتدى التفكير الإبداعي، 22 يونيو 2008م، تاريخ الزيارة 26 يونيو 2017م، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/b8jP3>

في التفكير العمودي أيضاً يجب أن تكون جميع خطوات العمل صحيحة، أمّا في الأفقي فلا داعي لذلك؛ إذ إنّ جوهر التفكير العمودي هو وجوب صحة جميع خطوات العمل، وبدون هذه الضرورة لن يعمل التفكير المنطقي ولا الرياضيات، بعكس التفكير الأفقي؛ إذ لا حاجة فيه لأن تكون جميع الخطوات صحيحة ما دامت النتيجة، في الأخير، صحيحة (1)، فعند بناء جسر مثلاً فإن أجزاءه لا تسند نفسها بنفسها في كلّ مرحلة من مراحل البناء، ولكن عند تركيب آخر جزء في مكانه فإن الجسر كلّه يسند نفسه ذاتياً.

خلاصة الأمر إذن، أننا لسنا بصدد الادّعاء بجدوى أحدهما دون الآخر، فكلاهما مهمّ في حدّ ذاته، فالتفكير الأفقي والتفكير العمودي يُتمّم أحدهما الآخر، فالأوّل مفيد لتوليد أفكار ومداخل جديدة، والثاني يفيد في تعميقها وتطويعها، وإذا كان التفكير الأفقي يزيد من فاعليّة التفكير العمودي بتقديمه بدائل كثيرة للانتقاء منها، فإن التفكير العمودي يضاعف من فاعليّة التفكير الأفقي بحسن استخدام الأفكار التوالدية وتطبيقها (2).

1. الرطيل، محمد. "التفكير المنطقي والتفكير الإبداعي"، موقع كنانة أون لاين، د. ت، تاريخ الزيارة 26

مايو 2017م، مُتاح على الرابط: goo.gl/m6efZY

2. البريفكاني، سعدي. "الفرق بين التفكير الإبداعي والتفكير العمودي"، مرجع سابق.

المبحث الثالث

الفكرة.. وتحديد المخاطر

تنطوي العملية الريادية في جوهرها على القيام بعمليات ابتكارية تهدف لتحقيق التغيير الإيجابي في المجتمع والنظام الاقتصادي على وجه التحديد، لكنها في الوقت ذاته تشتمل على قبول القيام بوظائف متنوعة؛ إدارية وفنية ومالية، تحمل بين طياتها الكثير من المخاطر المختلفة، فريادة الأعمال هي الاستعداد لإدارة وتنظيم وتطوير المشاريع الابتكارية بالتزامن مع التأثير بالمخاطر بهدف بلوغ الأرباح، وهي أيضاً النشاط الذي يهتم بتأسيس الأعمال المختلفة من أجل تحقيق الربح مع تقدير المخاطر المترتبة على ذلك.

وتمر العملية الريادية -بدءاً من مرحلة التفكير الإبداعي، وتحليل وتقييم الأفكار، ومروراً بتدشين المشروعات، وانتهاءً بالتوسع في الأعمال وتحقيق الأهداف المنشودة- بالكثير من المخاطر، سواء المالية أو الإدارية أو التسويقية، أو حتى المخاطرة بالوقت والجهد؛ فقد تؤدي ممارسات التوظيف غير المحسوبة لسداد تعويضات كبيرة أو مطالبات بالتزامات عامة، وقد يتسبب تأجيل عمليات الصيانة والمهام الفنية الحيوية إلى توقف الإنتاج ونفقات ضخمة، كما أن خسارة المعدات أو فقدان البيانات بسبب اندلاع حريق ما تؤدي لتوقف العمل نهائياً.

وبذلك تصبح المخاطرة من العوامل الرئيسة في حياة رواد الأعمال، التي تتطلب تنفيذ مجموعة من الإجراءات لحماية المشاريع الناشئة من الفشل، وتعزيز قدرة أصحابها على تقييم هذه المخاطر وتحملها وتجاوزها. لكن ذلك يحتاج من الأساس توافر خصائص شخصية وتنظيمية معينة في رائد الأعمال أو مالك المشروع، مثل: الثقة بالنفس، والقدرة على التعلم واكتساب الخبرة، والقدرة على القيادة والإدارة والرؤية الاستراتيجية بعيدة المدى والالتزام.

أنواع مخاطر الفكرة

كما ذكرنا سابقاً فإن التفكير الإبداعي ليس خالياً من المخاطر، ومن ثم يجب على رائد الأعمال التركيز في توقع المخاطر ذات الصلة بفكرته الجديدة، والنظر في العواقب المحتملة في حالة حدوثها وتحديد مدى أهميّة كل خطر في جدوى فكرته، ولذلك سنستعرض أربع مخاطر قد يتعرض لها رائد الأعمال أو صاحب المشروع الناشئ، وهي:

- **المخاطر التنظيمية:** وتتصل بالتشريعات القانونية واللوائح التي تفرضها الجهات الحكومية والخاصة ذات الصلة بمجال عمل الفكرة أو المشروع الجديد، وهنا قد تتناسب الفكرة مع اللوائح أو قد تحتاج لتعديلات طفيفة أو كبيرة، أو ربّما لا تتناسب الفكرة مع هذه التشريعات على الإطلاق وستؤثر عليها سلباً، ومن ثم يصبح إلغاؤها هو الأمر الحتمي لتجنب هذا النوع من المخاطر.
- **ويُعدّ توقع الظروف التشريعية والتنظيمية، وتفسيرها وتنفيذها تحدياً صعباً لرائد الأعمال؛ نظراً لتعدد وتعقد القوانين واللوائح ما يجعل من المستحيل تفسيرها دون مشورة مكلفة من ذوي الاختصاص.**
- **مخاطر التنفيذ:** وتتعلّق بما إذا كانت الفكرة مناسبة للغرض الذي ينوي رائد الأعمال تحقيقه منها أم لا، وما إذا كان بإمكانه تنظيم العناصر البشرية المدربة والمعدات المناسبة وضبط عمليات الإنتاج والتسويق والإدارة وغيرها من أدوات التحكم الصحيح لتوفير مستوى ثابت من الأداء.
- **فإذا ما كانت الخبرة والموارد متوافرة وموثوقاً بها، فمن المحتمل أن تكون مخاطر التنفيذ منخفضة، وإذا ما بدا العكس؛ أي: أن الخبرة والموارد سيكون من الصعب تطویرهما أو اكتسابهما، فعندئذ يكون الخطر أكبر بكثير ويجب التحقيق فيه بعناية، وإذا ما كانت الخبرة والموارد غير متوافرة الآن أو في المستقبل القريب، فسيكون حينها من الأفضل التخلي عن الفكرة من الأساس.**

ولتجنب هذا النوع من المخاطر يجب أن يطرح رائد الأعمال على نفسه بعض الأسئلة المهمة ويجب عنها، مثل: ما هي المهام الرئيسة للفكرة والمشروع؟ ما هو الإطار الزمني للإنتاج والتسليم؟ هل سيكون التنفيذ التدريجي للفكرة خياراً جيداً؟ هل سيكون من الأفضل التنفيذ السريع لتجنب فقدان التركيز والتشتت؟ هل يمكن التعلم من الأخطاء وتصحيح المشكلات غير المتوقعة على الفور؟ والفكرة التي تحتاج جهداً كبيراً في التنفيذ والتنمية تتطلب التزاماً مستمراً وطويلاً بالوقت والطاقة والموارد، وسيظل هناك احتمال أن صاحب الفكرة قد لا يكون قادراً على توفير عوامل التنفيذ الناجح لها، ومن ثم تُعدُّ مخاطرة كبيرة وقد لا تؤدي النتائج المطلوبة كما كان متوقعاً منذ البداية، فيزداد خطر التنفيذ مع التعقيد الفني للفكرة.

- **مخاطر التبعية:** وتقع هذه المخاطر عندما تعتمد الفكرة في الانطلاق والاستمرار على بعض مؤسسات القطاع العام أو الخاص، فهذا يعني لرائد الأعمال فقدان سيطرته على مجريات الأمور وخسارة سلطته الإدارية والتنفيذية؛ فقط لأنه يجب عليه الاعتماد على شيء أو شخص أو جهة ما لا يمكنه التحكم فيها أو الاعتراض على قراراتها.
- **مخاطر التوقيت:** يقصد بها المخاطر الناتجة عن سوء توقيت تنفيذ الفكرة وإطلاق المشروع في السوق، فربما يكون التوقيت باكراً أو متأخراً ما يتسبب في حدوث مخاطر عدة قد تؤدي للفشل، ومن ثم إذا لم تكن الفكرة "جاهزة" للتنفيذ في الوقت المثالي، فقد تنقضي تماماً ويكتب لها السيان.

عوامل مخاطر الفكرة

وفي إطار الحديث عن الفكرة ومحدداتها ومراحل تطويعها ومُطلباتها، لا بد من الإشارة هنا إلى أهمية تقييم عوامل المخاطر المتعلقة بالفكرة؛ إذ يجب تقدير المخاطر قبل تنفيذ الفكرة، والتأكد من أن فكرة المشروع تلبي احتياجات العملاء.

وهنا يُمكن القول: إنَّ بعض المشروعات القائمة على أفكار إبداعية لم تنجح في تلبية مُتطلّبات السّوق، بسبب عدم تلافيها لعدد من المخاطر التي هي في حدّ ذاتها عوالمٍ فشَل للفكرة وللمشروع القائم عليها، ومنها:

- عدم القيام بأبحاث وافية على المنتج وما يتّصل به من تحديد الجمهور المُستهدف منه والسّوق المناسبة قبل إطلاقه، فقد يكون المنتج مثيراً للاهتمام لكنّه لا يُباع في السّوق المناسبة له، أو لم يتمّ تحديد الجمهور المُستهدف بدقة، ممّا يُؤدّي إلى عدم تركيز الحملة التّسويقية على الجمهور الصحيح.
- استهلاك معظم الميزانية في تصنيع المنتج، ممّا يؤثّر على ميزانية تسويقه وإطلاقه وبيعه، فإطلاق المنتج وتسويقه لا يقلان أهمية بأي شكل من الأشكال عن عملية تصنيعه والاهتمام بجودته.
- عدم قدرة المشتري على ملاحظة المزايا الرئيسيّة للمنتج وما يميّزه عن المنتجات المنافسة، وهنا يكون دور التّسويق في إبراز مزايا المنتج ومدى تفرّده عن باقي المنتجات المتوافرة في السّوق، فإذا ما فشلت حملات التّسويق في ذلك فإنّ نسب فشَل المنتج ستزيد بصورة كبرى.
- إهمال تثقيف المُستهلكين أو العملاء في حال ما إذا كان المنتج يخدم فئة جديدة، لإقناعهم بأهميّته ومن ثمّ شرائه.
- عدم إيمان فريق المبيعات بمزايا المنتج الذي يبيعه، ما يؤثّر سلبيّاً في إقناع العملاء بجودته، ومن ثمّ يفقدون رغبتهم في اقتنائه، فرجل المبيعات هو الوسيط المباشر بين المنظّمة وعملائها.
- أن تأخذ عملية التّوزيع وقتاً أطول ممّا كان متوقّعا، أو أن يتأخّر توافر المنتج في السّوق بعد إطلاقه، فهذه العوالم تؤدّي لغياب الثّقة بالجهة المصنّعة وفقدان الرّغبة في اقتناء منتجاتها.
- عدم تثقيف قنوات البيع حول المنتج الجديد ممّا يؤخّر بيعها بالمحال ونقاط التّوزيع.
- أن يفتقر المنتج لاختبار رسمي مُستقل يدعم المواصفات الفنيّة المعتمدة.
- تطویر الحملة التّسويقية من قبل الشركة المُصنّعة نفسها، ممّا يُؤدّي إلى افتقاره

للموضوعية وفقدان ثقة العملاء به.

- عدم اختبار المنتج من قبل المستهلك، ومن ثم يبقى الاعتقاد بأهميته وفائدته لدى الشركة المصنعة فقط، في حين تغيب هذه الأهمية عن حس المستهلكين ما يؤدي إلى ركود المنتج لفترات طويلة.

إدارة مخاطر الفكرة

ومن المخاطر السابقة يمكن توقُّع حجم الخسائر التي قد تسببها لصاحب الفكرة، مما يحتم عليه التفكير الجدي والمسبق بشأن كيفية التعاطي معها والوصول بمشروعه إلى الأهداف المنشودة، ومن أفضل السبل لإدارة مخاطر الفكرة والمشروع القائم عليها:

- دراسة المشاريع المماثلة السابقة: وذلك عن طريق تقييم موقفها والتعرُّف الدقيق على المخاطر التي تعرضت لها، ونتائجها، وكيفية تجاوزها، ما يساعد على التنبؤ بالمخاطر المحتملة، ووضع خطة شاملة للتصدي لها، وفي هذا الصدد يمكن لرائد الأعمال الاستفادة من الاستشارات الفنية والإدارية والدعم الفني المقدم من المؤسسات التنموية والتمويلية الداعمة للمشاريع الصغيرة والأفكار الريادية.
- تجهيز المنشأة من البداية لتحمل المخاطر: ويتم ذلك من خلال استخدام إستراتيجية موحدة لإدارتها، والتحاليف مع المنشآت الأخرى ذات الصلة التي يمكنها توفير القدرات والموارد التي يكمل بعضها بعضاً، والحقيقة أن غالبية شركات الأعمال تسعى لبلوغ أدنى حد من المخاطرة في أعمالها، لكن في حالة كانت إستراتيجيتها موجهة للهروب منها، فسوف يتسبب ذلك في وصولها لأكبر مخاطرة وعوامل للفشل، أمّا المنشآت الريادية التي تمتلك قدرة على القياس العقلاني للمخاطر المحتملة، فيتمكّن أصحابها من تقدير وفهم المخاطر بشكل مناسب وتجاوزها بأفضل السبل.
- تأمين رأس المال: أي: أن يتم تأمين جزء من رأس المال عبر التمويل الذاتي

أو من خلال بعض الشركاء والمُؤلّين، وذلك من خلال تكوين أو شراء أصول ذات قيمة ماديّة كبرى للمشروع يُمكن بيعها واسترداد جزء من رأس المال حال فشل المشروع، أو يُمكن كذلك اعتبار مصروفات استخراج التراخيص والوثائق استثماراً موجّلاً يُمكن استعادته بقيمة ماديّة أعلى أو بنفس تكلفته، فكل ذلك يُساهم في تقليل المخاطرة بنسبة كبيرة.

- التغطية التأمينيّة: من أبرز طرق الحفاظ على المشروع من المخاطر الحصول على التأمين الكافي لتغطيتها عن طريق شراء الخدمات التأمينيّة ومن ثمّ تحويل الالتزامات الماليّة المتعلّقة بالخسارة إلى شركة التأمين، لكن يجب التأكيد على أهميّة دراسة عقود التأمين قبل توقيعها، ومعرفة حدود التغطية التأمينيّة حال حدوث أيّ مشكلات فيما بعد، فهذا يضمن أفضل حماية للمشروع الناشئ.
 - تحويل المخاطر: نقل مسؤوليّة المخاطر إلى أصحاب المصلحة المتوقّعين "الوكلاء، الشركاء، الموظّفين، المؤلّين..." ومشاركتهم إيّاها، من الوسائل ذات الجدوى الكبرى في الحماية منها، ويُمكن تحويل المسؤوليّة من خلال طرق عدّة، مثل: تأجير منشآت المشروع ومعدّاته بدلاً من امتلاكها، ومن ثمّ تنتقل الالتزامات الخاصّة بها كاملةً أو جزئيّاً إلى المؤجّر.
- ويمكن أيضاً تجنّب أسلوب نقاط التوزيع المتعدّدة واللجوء إلى التسليم المباشر من الموردّين إلى العملاء وفي وقت محدّد، فبذلك تقلّ المخاطرة بنسبة كبيرة، لا سيّما إذا كان المنتج لا يتأثر بالوقت؛ إذ يُمكن أن يؤدّي تأخير التسليم إلى نتائج سلبية وإفساد العلاقات مع العملاء.

ومن سبل تحويل المخاطر الاستعانة بمقاولين أكفاء يُمكنهم تخفيض مخاطر العمالة وتقليل الالتزامات الخاصّة بالمنتجات ذات المخاطر المرتفعة إلى الحد الأدنى، بالإضافة إلى إمكانيّة الاستعانة بالاتفاقيّات عديمة الضّرر، وهي تلك العقود التي تحوّل المخاطر القانونيّة والماليّة إلى أطراف أخرى غير مالك

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- المشروع وبصفة قانونية واضحة.
- **التحكّم الكامل:** يجب على رائد الأعمال وقبل الإقبال على أي خطوة فعلية دراسة إستراتيجية العمل التي سيتبعها فيما بعد لتنفيذ فكرته، وتقييمها تقييمًا شاملاً من حيث المصروفات والمنشآت والمعدات والعناصر البشرية والعمليات الإنتاجية والتسويقية وجودة وكمّ المنتج النهائي، والتنبؤ بما قد يقع من أخطاء في أي من هذه المراحل، وتجهيز الخطوات المناسبة لمنع أو التقليل من الآثار السلبية لهذه المخاطر، ومحاولة الاستفادة من مزايا التحكّم الكامل في آليات العمل في تقليل معدلات الخسائر وزيادة فرص النجاح، وبمعنى آخر تطبيق برنامج شامل لإدارة المخاطر المزمعة، يُساعد على تحديد المخاطر والاستعداد لها قبل حدوث خسائر غير محسوبة العواقب.
- **فاعلية التسويق:** يُمثّل فشل تسويق المنتج أو الخدمة النهائية للمشروع الناشئ العقبة الأبرز أمام رواد الأعمال؛ لأنّ التسويق يقود لتحقيق الربح وبلوغ النجاح المنشود، وحتى يتمكن رائد الأعمال من تسويق منتج بفاعلية يجب عليه أولاً دراسة السوق المُستهدفة ومعرفة مدى احتياجها لفكرة المشروع من الأساس، وذلك من خلال تحليل خصائص العملاء المحتملين، ومعرفة رغباتهم وقدراتهم الشرائية، وتحديد حصة المشروع المُتوقعة، ومكانته بين المنافسين.
- ويرتبط نجاح التسويق أيضًا بنجاح العمليات الإنتاجية من خلال دقة أوامر التشغيل الفعلي، والتعاقد على كمّيات ومواصفات ومواعيد محدّدة للتسليم والتوزيع، والتأكد كذلك من جودة الإنتاج ومدى ملاءمته للعملاء، ويتأتّى ذلك من خلال طرح عينات من المنتج للاختبار العشوائي ومتابعة ردود الفعل بشأنه، وتحديد ما إذا كان الإنتاج مطابقاً للمواصفات المحدّدة أم يحتاج للتطوير قبل توزيعه في الأسواق.
- **إيجاد بدائل للتمويل:** ينبغي على رائد الأعمال وضع بدائل متاحة للحصول

على رأس المال قبل الانطلاق في تنفيذ فكرته؛ بحيث تُساعد هذه البدائل في ضمان الاستقرار المادي للمشروع في جميع مراحله، لا سيما وإن تأخر الأرباح أو خروج أحد الشركاء من الأمور الوارد حدوثها في المشاريع الناشئة، وهذا يتطلب التخطيط لجلب مصادر إضافية للدخل وعدم التقيّد بمصدر أو اثنين فقط.

المبحث الرابع

أهمية دراسة الجدوى للمشروع الصغير

النجاح الفعلي لأي مشروع لا يتحقق بالحصول على أفكار مُميّزة فقط، وإنما يتطلب ذلك أيضاً تقييماً دقيقاً لهذه الفكرة، ومدى قابليتها للتنفيذ، ومؤشرات نجاحها أو فشلها حال تحققها، ويتأتى ذلك عن طريق دراسة الظروف التسويقية والإدارية والفنية التي سيتعرض لها المشروع عند البدء فيه، وتحليل الموارد المادية والبشرية المتاحة لرائد الأعمال حتى يصل لأدق النتائج، وكذلك تحديد رأس المال المطلوب للمشروع بدقة والتنبؤ بحجم الأرباح المتوقعة، ووضع المنتج أو الخدمة في السوق وبين المنافسين، وهو ما توفره دراسة الجدوى للمشروع.

ويقصد بدراسة الجدوى التحليل الذي يأخذ جميع العوامل ذات الصلة بالمشروع في الاعتبار، بما في ذلك الاعتبارات الاقتصادية والتقنية والقانونية والجدولة الزمنية؛ وذلك لبلوغ الفهم الشامل لجميع جوانب المشروع أو الخطّة، ولإدراك أي مشكلات مُحتملة قد تحدث أثناء تنفيذ المشروع، وللتأكد من احتمال إكمال المشروع طريقه بنجاح، كما يمكن اعتبارها تقييماً للتطبيق العملي للخطّة أو المشروع المقترح، فهي تجيب عن تساؤلات مهمة مثل: "هل هذا المشروع ممكن؟ هل تتوافر العوامل والأدوات والتكنولوجيا والموارد اللازمة لإنجاح هذا المشروع؟" وهل سيحصل على عائد الاستثمار المرغوب والمتوقع؟ وهكذا.

من هنا يستخدم مديرو المشروعات دراسات الجدوى لتمييز إيجابيات وسلبيات تنفيذ المشروع قبل أن يستثمروا الكثير من الوقت والمال فيه، ولتجنب الدخول دون حساب في أعمال محفوفة بالمخاطر.

لذلك عند البدء في مشروع جديد، على صاحب المشروع أن يفكر جيداً في دراسة جدوى المشروع اقتصادياً؛ لأنّ دراسة الجدوى هي عملية جمع للبيانات والمعلومات

المطلوبة حول المشروع المطروح، ثم القيام بتحليل هذه البيانات والمعلومات من كافة النواحي، سواء المالية أو الاقتصادية أو الفنية.

كما تهتم دراسة الجدوى بدراسة السوق واحتمالية نجاح المشروع من عدمه، ومن ثمّ يتمكّن صاحب المشروع من اتخاذ القرار حول البدء في المشروع أو التخلي عنه لعدم جدواه، لذا فإن دراسة الجدوى تعتمد على توضيح أهداف المشروع الرئيسية والفرعية، ثم دراسة السوق المستهدفة من منتجات أو خدمات المشروع، والتعرّف على ظروفها الاقتصادية وتحليل العقبات المحتملة التي قد تعرقل سير العمليات التشغيلية، ثم القيام بدراسة فنية وتنفيذية، بعدها يتم إجراء الدراسة المالية ومعرفة حجم التمويل المطلوب لتنفيذ المشروع والأعمال الخاصة به، ثم تحديد المخرجات النهائية للمشروع الناشئ، كما تؤدي دراسات الجدوى أيضاً إلى إستراتيجيات تسويقية يمكن أن تساعد في إقناع المستثمرين أو البنوك بأن الاستثمار في مشروع أو عمل معين هو اختيار حكيم.

أهداف دراسة الجدوى

تعد دراسة الجدوى من أهم الأركان التي يعتمد عليها صاحب المشروع في نجاح فكرته، فأغلب المشروعات الصغيرة التي لم تحقق نجاحاً حقيقياً هي تلك التي لم تهتم بدراسة الجدوى ودراسة السوق جيداً قبل البدء في المشروع؛ حيث يعني غياب دراسة الجدوى غياب الخطة الدقيقة في التعامل مع الفكرة والمشروع، فدراسة الجدوى تتمثل أهميتها في أنها تحقق عدداً من الأهداف للمشروع، وهذه الأهداف أساسية ومهمة يجب الاهتمام بها قبل البدء في أي مشروع صغير؛ إذ إنَّها تمنع الوقوع في الكثير من الأخطاء.

ومن أهم هذه الأهداف التي نحققها لأي مشروع صغير:

- تعد دراسة الجدوى من الأسس القويّة لنجاح خطة عمل المشروع؛ لأنها توفر دليلاً استرشادياً للممارسات الإنتاجية، والتسويقية والإدارية والفنية لأي مشروع ناشئ.

ريادة الأعمال بين الموهبة والممارسة

- تكشف دراسة الجدوى لصاحب المشروع الناشئ عن الظروف السوقية التي سيمر بها المشروع عند انطلاقه، مما يكسبه فرصة للتنبؤ باحتمالات النجاح والفشل والتفوق على المنافسين.
- توفير مصادر جديدة والكشف عن موارد متنوعة ربما تكون عاملاً مميزاً في تحقيق نجاح المشروع، فمن خلال دراسة الجدوى يتم جمع الكثير من المعلومات وتنقيحها وتحليلها والخروج منها بأدق النتائج التي تقود إلى هدف واحد هو استمرار المشروع ونجاحه.
- التنبؤ بوضع المنتج داخل السوق وبين المنافسين، وذلك من خلال تحليل نقاط القوة والضعف، وخصائص المنتجات المنافسة، وآليات تعامل المستهلك مع هذا النوع من المنتجات على وجه التحديد.
- توفير مقترحات فنية حول شكل وجودة المنتج أو الخدمة، بما يمكن من طرح المنتج في السوق بشكل مميز وبدقة فنية عالية الجودة.
- بث الطمأنينة لدى رائد الأعمال بشأن جدوى مشروعه، وتحقيق معدلات نجاح عالية، أو مساعدته على تغيير فكرته قبل الشروع في المشروع تجنباً للفشل.

سمات دراسة الجدوى

- دراسة الجدوى غير مؤكدة النتائج: بمعنى أنها قد تنجح أو تفشل؛ ذلك لأنها تعطي فرصة لطرح أسئلة حول المشروع، والحصول على الإجابات التي تساعد في تقييم إمكانات رائد الأعمال، والتنبؤ باحتمال نجاح أو فشل مشروعه، فيصِف مصطلح "جدوى" فعلاً أو حدثاً مرجحاً، أو محتملاً حدوثه أو تحقيقه، ودراسة الجدوى هي مجموعة الإجراءات التي يتخذها صاحب المشروع والأسئلة التي تطرحها لتحديد ما إذا كانت فكرته أو خطته من المحتمل أن تنجح، ودراسة الجدوى الفعالة يمكن أن تفيد حول ما إذا كان عليه المضي قدماً في تنفيذ فكرته، أو صقلها، أو إلغائها تماماً والتفكير في أخرى.

- دراسة الجدوى مركزة ومحددة: دراسات الجدوى غالباً ما تتمحور حول سؤال واحد "هل الفكرة أو الإجراء أو المشروع قابل للتطبيق، أم لا؟" وتدفع رائد الأعمال للتركيز فقط على هذا السؤال وإجابته واستبعاد كل شيء آخر، والبحث الذي يساعد في استكشاف النتائج المحتملة للمشروع، فدراسة الجدوى ليست مماثلة لخطة العمل، بل هي أداة تحقيق وتحليل علمي قائم على المعلومات والبيانات التي يتم جمعها من أرض الواقع، في حين أن خطة العمل هي دعوة للعمل وتجسيد مرئي لطموح صاحب المشروع، ولذلك يمكن في الواقع استخدام دراسة الجدوى كخطوة سابقة لصياغة خطة العمل.
- دراسة الجدوى هي الصورة المتكاملة للمشروع: تعد دراسة الجدوى مهمة؛ لأنها تجبر صاحب المشروع على التفكير في الصورة الشاملة للمشروع أولاً، ثم التفكير المفصل في جميع أركانه، وبهذه الطريقة، يؤدي السؤال الرئيس للدراسة إلى توليد مجموعة من الأسئلة الإضافية الأكثر تفصيلاً التي تصبح أضيق بدرجة متزايدة في التركيز كلما اقتربت من الوصول إلى إجابة نهائية؛ لأنها تتطرق للظروف التسويقية والإدارية والفنية والموارد المادية والبشرية وحجم الأرباح المتوقعة، ووضع المنتج أو الخدمة في السوق، وغيرها من التفاصيل المهمة. فعلى سبيل المثال، إذا كان السؤال الرئيس في دراسة الجدوى هو: "هل سيُقبل أي شخص على شراء هذا المنتج الجديد؟" فإن هذا السؤال سيقود لأسئلة أخرى إضافية تجبر صاحب المشروع على التفكير فيها مثل: احتياجات ورغبات العملاء، ووضع المنافسين المحتملين، ومزايا وعيوب منتجاتهم، ووصف المنتج الجديد ومزاياه، وظروف السوق المستهدف، وحساب التكلفة مع نقاط التعادل والأرباح، وتحديد المخاطر التي قد يواجهها هذا المنتج الجديد في السوق، وغيرها من الأسئلة التي يجب عليه الإجابة عنها تفصيلاً.
- دراسة الجدوى هي الفرص البديلة والحلول: تتيح دراسة الجدوى الفرصة للتأكد من نجاح المشروع قبل تخصيص الوقت والمال والموارد المادية والبشرية

لفكرة قد لا تعمل بالطريقة التي تم التخطيط لها من قبل، مما يجعل رائد الأعمال يستثمر موارده بالصورة المثلى لتصحيح العيوب وإزالة القيود؛ إذ تتنبأ دراسة الجدوى بالإمكانيات والفرص والحلول الجديدة التي لم يسبق اختبارها أو حتى التفكير فيها.

لكن يجب التأكيد على أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة للأسئلة التي تطرحها دراسة الجدوى، ولكن قد تكون الإجابة التي لا يتوقعها رائد الأعمال هي التي يمكن أن تخلق ربحاً جديداً لمشروعه.

أنواع دراسة الجدوى

وبما أن دراسة الجدوى تهتم بتقييم إمكانيات نجاح المشروع؛ فإن الموضوعية المدركة عامل مهم في مصداقية الدراسة للمستثمرين المحتملين ومؤسسات الإقراض وغيرهم من أصحاب المصلحة، من هنا نتطرق لخمس أنواع من دراسة الجدوى أو المجالات المنفصلة التي تتناولها دراسة الجدوى، وهي:

- **الجدوى الفنية Technical Feasibility:** ويركز هذا التقييم على الموارد الفنية المتاحة للمشروع أو المنظمة، فيساعد على تحديد ما إذا كانت الموارد الفنية تلبي الاحتياجات المطلوبة للمشروع، وما إذا كان الفريق الفني قادراً على تحويل الأفكار إلى أنظمة عمل فعالة، كما تتضمن الجدوى الفنية أيضاً تقييم الأجهزة والبرامج والمتطلبات التقنية الأخرى للنظام المقترح.
- **الجدوى الاقتصادية Economic Feasibility:** ويتضمن هذا الجانب عادةً تحليل التكلفة/ فوائد المشروع، ومساعدة المنظمة أو رائد الأعمال على تحديد الجدوى والتكلفة والفوائد المرتبطة بالمشروع قبل تخصيص الموارد المالية، كما أنها بمنزلة تقييم مستقل للمشروع يعزز مصداقيته، ومساعدة صناع القرار على تحديد الفوائد الاقتصادية الإيجابية التي سيقدّمها المشروع المقترح.

- **الجَدْوَى القانونيَّة Legal Feasibility:** ويدرس هذا التَّقييم ما إذا كان أي جانب من جوانب المشروع المقترح يتعارض مع المتطلبات القانونية، مثل: قوانين تقسيم المناطق أو قوانين حماية البيانات أو قوانين وسائل التواصل الاجتماعي وغيرها، فعلى سبيل المثال قد ترغب المنظمة في بناء مكاتب جديدة لها في منطقة ما، وتكشف دراسة الجدوى عن أن الموقع المثالي ليس مخصصاً لهذا النوع من الأعمال، وبذلك تكون هذه الدراسة قد وفّرت للمنظمة وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً من خلال معرفة أن المشروع أو الخطوة المزمع اتخاذها لم تكن مناسبة أو ممكنة منذ البداية.
- **الجَدْوَى التشغيليَّة Operational Feasibility:** ينطوي هذا التقييم على إجراء دراسة لتحليل ما إذا كان يمكن تلبية احتياجات المنظمة ومدى نجاحها في ذلك عن طريق إكمال المشروع الجديد، وتُحلل دراسة الجدوى التشغيليَّة أيضاً كفيَّة تلبية خطة العمل للمتطلبات المحددة للمشروع، وذلك خلال مرحلة تحليل المتطلبات وتطوير أنظمة العمل.
- **جدوى الجدولة Scheduling Feasibility:** هذا التقييم هو الأكثر أهميَّة لنجاح المشروع؛ فبعد إتمام كل شيء بفاعليَّة قد يكون المشروع مُهدداً بالفشل أيضاً إذا لم تكتمل خطواته في الوقت المحدد، وعند دراسة جدوى الجدولة بدقَّة تستطيع المنظمة أن تُقدِّر تماماً مقدار الوقت الذي سيستغرقه المشروع للاكتمال والنَّجاح.

وعندما يتمَّ دراسة جميع هذه الجوانب وتحليلها، فإنَّ دراسة الجدوى تساعد في تحديد أي قيود قد يواجهها المشروع المقترح، بما في ذلك: قيود المشروع الداخليَّة التي قد تتنوع بين القيود التَّقنيَّة، والتَّكنولوجيَّة، وقيود الموازنة، والموارد، وقيود المنظمة الداخليَّة، مثل: القيود الماليَّة، وقيود التَّسويق، والتَّصدير، وكذلك القيود الخارجيَّة، مثل: اللُّوجستيَّات، والبيئة، والقوانين واللوائح.

مراحل دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة

- **المرحلة الأولى:** إعداد مُلَخَّص تنفيذي يشتمل على سَرْد تفصيل المشروع أو المنتج أو الخدمة أو الخطة أو النشاط التجاري المُزمع القيام به، والاحتياجات الفنية والمادية والبشرية والتكنولوجية، والجدول الزمني لتنفيذ المهام، والهيكل التنظيمي بما في ذلك الموظفون المطلوبون واحتياجات رأس المال البشري لهذا المشروع، والجدول الزمني وتاريخ البدء والانتهاء من المشروع، والنتائج المرجوب تحقيقها على شتى المستويات.
- **المرحلة الثانية:** دراسة السوق الحالية؛ ويتم فيها تحليل الأسواق المتاحة ومنتجات أو خدمات المنافسين، ومعرفة حجم الطلب من المنتج أو الخدمة المُزمع عرضها ومعدلات العرض في السوق والفجوة المتوقعة حدوثها بين العرض والطلب، وتحديد سعر المنتج أو الخدمة حال طرحها في السوق، وتحديد نقاط القوة والضعف في المنتج، وتتبع مدى توافر المواد الخام التي يحتاجها العمل، والاختيار بين المواقع المتاحة لإقامة وتنفيذ المشروع، ومدى توافر العناصر البشرية المناسبة للمشروع، وفي هذه المرحلة يمكن لرائد الأعمال تحديد كمية المنتج التي يمكن طرحها في البداية، وأماكن التسويق المناسبة والجُمهور المُستهدف من المنتج.
- **المرحلة الثالثة:** دراسة المشتريات والمخازن، وتُعنَى بتوفير الخامات والموارد المطلوبة للإنتاج، والتأكد من تحقق الجودة في الإنتاج ومستوى الخدمات المقدمة، واختيار سياسات تسعير مناسبة، والكمية المناسبة والتوقيت المناسب للتوريد، ومصادر التوريد المتاحة، وذلك له أهمية كبيرة في دوران عملية الإنتاج الخاصة بالمشروع فيما بعد، والمحافظة على السمعة الجيدة للمشروع منذ البداية وزيادة القدرة التنافسية للمشروع في السوق.
- **المرحلة الرابعة:** الدراسة الهندسية والفنية لعملية الإنتاج، وفيها يتم تحديد مدى إمكانية تصنيع المنتج أو تقديم الخدمة وخطوات الإنتاج والتصنيع أو التنفيذ والمعدات المطلوبة لذلك، وحجم العمالة المطلوبة، ومصادر الخامات والمواد والواجب توافرها فيها وتكلفتها.

وأهمية هذه المرحلة تتمثل في أنها تُحدّد لصاحب المشروع حجم الطاقة الإنتاجية المطلوبة، والآليات الفنية للتصنيع والمعدات والتقنيات التكنولوجية المطلوبة، والطاقة المحركة لهذه المعدات إن كانت غازاً أو كهرباء أو غيره، وموقع المشروع ومدى قرّبه من الأسواق وتكلفة الوحدة الواحدة من المنتج وهامش الربح الخاص بها، ويُساعد ذلك في تحديد جدوى المشروع فنياً.

- **المرحلة الخامسة:** الدراسة المالية للمشروع، وفي هذه المرحلة يُحدّد رائد الأعمال حجم الإنفاق على المشروع والأموال المطلوبة للتنفيذ، ومصادر التمويل المتاحة وكيفية الحصول على موافقة الجهات الممولة، وتتضمّن التكلفة المالية أيضاً تحديد الأصول الخاصة بالمشروع، وحجم رأس المال المتاح بالفعل ومقارنته برأس المال المطلوب لتأسيس المشروع والإنتاج وخلال مراحل التنفيذ المختلفة.
- **المرحلة السادسة:** الدراسة التجارية للمشروع، وتشمل الدراسة تحديد معدلات الأرباح المتوقعة، وذلك بناءً على إجراء معادلة تتمثل في قسمة حجم الاستثمارات على متوسط الربح السنوي للمشروع قبل الإهلاك، يساوي فترة الاسترداد للأدوات المستثمرة، أو من خلال حساب (العائد على الاستثمار) أو "ROI"، وهو اختصار لعبارة (Return on Investment) وهو مقياس مالي يُستخدم لقياس مدى الربحية من خيار استثماري مُستقبلي، أو معرفة نسبة النمو السنوي لمشروع قائم بالفعل، وللمقارنة بين عدّة استثمارات مطروحة أمام رجل الأعمال؛ حيث يحسب هذا المقياس حجم العائد المادي من هذا الاستثمار. وتُحسب تكلفة هذا الاستثمار من خلال خصم تكلفة الاستثمار من القيمة النهائية للاستثمار ثم قسمة الناتج على تكلفة الاستثمار، ويتم التعبير عنه بنسبة مئوية، على سبيل المثال، لو كان العائد على الاستثمار هو 0.1 سنقول: إن العائد المحقق

$$\text{العائد على الاستثمار} = 100 \times \left(\frac{\text{صافي الدخل}}{\text{رأس المال المستثمر}} \right)$$

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

يبلغ 10% من الاستثمار الأولي أو باختصار $ROI = 10\%$ ويستخدم أيضاً العائد من الاستثمار في قياس جدوى الحملات التسويقية، فيتم تحليل الإيرادات الكلية المتحققة من مبيعات المنتج، والإيرادات المتحققة بفضل الحملة التسويقية، وبالتالي قياس الربحية عن طريق طرح إجمالي تكاليف الحملة التسويقية من الإيراد الكلي المتحقق.

ويمكن حساب العائد على الاستثمار في جوانب فنية متخصصة داخل المشروع، مثل الاستثمار في الحملات التسويقية، فيكون العائد هو ناتج طرح تكاليف الاستثمار في التسويق من إجمالي الربح، وقسمة الناتج على تكاليف الاستثمار في التسويق. وهناك مصطلح آخر شهير في عالم التجارة والاقتصاد هو العائد على الأصول (**Return On Assets-ROA**)، ويشير إلى ربحية الشركة ومدى كفاءتها في إدارة أصولها، وتحقيق الأرباح من تلك الأصول، ومن أجل الحصول على نتائج أكثر دقة يمكن مقارنة هذا العائد مع عوائد شركات أخرى في المجال ذاته. ويحسب العائد على الأصول عن طريق قسمة صافي الدخل على إجمالي الأصول ثم ضرب الناتج في 100.

العائد على الأصول = ((صافي الدخل / إجمالي الأصول) × 100).

- **المرحلة السابعة:** الدراسة القانونية للمشروع، وتكمن أهمية هذه الدراسة في الاطلاع الشامل والدقيق على كافة القوانين واللوائح التنظيمية الخاصة بالدولة التي سيقام فيها المشروع وفي مجال العمل الخاص به، وتساعد هذه المعرفة في الاختيار المثالي للشكل القانوني المناسب للمشروع، وإجراءات استخدام الموارد والاقتراض والتصدير والاستيراد، إلى جانب القوانين المنظمة للعماله وحقوق الموظفين، وقوانين الغش التجاري وحماية المستهلك.
- **المرحلة الثامنة:** الدراسة الإدارية، وتهتم هذه المرحلة بصياغة الهيكل الإداري الخاص بالمشروع، وتوضيح نوعه ومستويات العناصر البشرية التي يحتاجها

العمل، وتوزيع الأجور المطلوبة.

- المرحلة الأخيرة: الدراسة البيئية، ويتم فيها توضيح أثر هذا المشروع على البيئة المحيطة به، سواءً خلال التنفيذ أو فيما يتعلق بالمخرجات النهائية له، ومعرفة الآليات العلمية لمعالجة المخلفات التي ستنتج عنه، وتحديد معايير الأمن والسلامة للعاملين في المشروع.

تجدر الإشارة إلى أنه عند إجراء دراسة جدوى، من المفيد دائماً أن تكون هناك خطة للطوارئ، وأن يتم اختبارها جيداً للتأكد من أنها بديل قابل للتطبيق في حالة فشل الخطوة الأولى.

المَبْحَثُ الخَامِسُ

تَمْوِيلٌ وَدَعْمٌ لِلْمَشَارِيعِ الصَّغِيرَةِ

يُعَدُّ التَّمْوِيلُ الأداةَ الحَقِيقِيَّةَ فِي نَقْلِ المَشْرُوعِ مِنْ حَيَازِ التَّخْطِيطِ إِلَى حَيَازِ التَّنْفِيزِ، وَبَقْدَرٍ مَا يَكُونُ التَّمْوِيلُ مُتَاحًا بِالمَقْدَارِ والشُّرُوطِ والتَّوْقِيتِ المُنَاسِبِ، بِقَدَرٍ مَا يَنعَكِسُ ذَلِكَ عَلَى القُدْرَةِ عَلَى البَدْءِ بِالمَشْرُوعِ، وَعَلَى تَحْقِيقِ النَتَائِجِ المَرْجُوءَةِ مِنْهُ؛ فَتَمْوِيلُ المَشْرُوعَاتِ الصَّغِيرَةِ هُوَ البَحْثُ المُنظَّمُ عَنْ مَصَادِرِ الأَمْوَالِ المُحْتَمَلَةِ والمُتَاحَةِ الَّتِي يُمْكِنُهَا مَدُّ المَشْرُوعِ بِالمَالِ اللَّازِمِ لِبَدْءِ نَشَاطِهِ، وَدِرَاسَةُ وَتَقْيِيمُ وَاخْتِيَارُ أَفْضَلِ هَذِهِ المَصَادِرِ.

وَلَيْسَ بِالضَّرُورَةِ أَنْ يَعْتَمِدَ المَشْرُوعُ عَلَى مَصْدَرٍ تَمْوِيلِيٍّ وَاحِدٍ، بَلْ يُمْكِنُ الِاعْتِمَادُ عَلَى عِدَّةٍ مَصَادِرٍ، وَهَذَا مَا يُمْكِنُ تَسْمِيَتُهُ -مَجَازًا- بِـ "المَزِيجِ التَّمْوِيلِيِّ"، وَرَأَيْدُ الأَعْمَالِ النَّاجِحِ هُوَ القَادِرُ عَلَى اخْتِيَارِ مَزِيجِ تَمْوِيلِيٍّ أَكْثَرَ مُنَاسَبَةً لَطَبِيعَةِ وَحْجَمِ المَشْرُوعِ؛ وَبِشَكْلِ عَامٍّ تُعَدُّ مُشْكِلةُ التَّمْوِيلِ مِنْ أَوَّلَى وَأَبْرَزِ التَّحَدِّيَّاتِ الَّتِي تَوَاجِهُ المَشَارِيعَ الصَّغِيرَةَ وَالمُتَوَسِّطَةَ خَاصَّةً فِي مَرَحَلَةِ الإِنْشَاءِ، وَكَثِيرًا مَا يَعْتَمِدُ رُؤَادُ الأَعْمَالِ عَلَى الأَمْوَالِ الخَاصَّةِ بِهِمْ أَوْ القُرُوضِ العَائِلِيَّةِ؛ وَذَلِكَ نَظَرًا لَصُعُوبَةِ الحُصُولِ عَلَى قُرُوضِ مَصْرِفِيَّةٍ لِأَسْبَابٍ مُتَعَدِّدَةٍ مِثْلَ تَعَقُّدِ وَكَثْرَةِ الضَّمَانَاتِ المَطْلُوبَةِ لِلْمُوَافَقَةِ عَلَى القُرُوضِ؛ وَبِشَكْلِ عَامٍّ يُمْكِنُ تَقْسِيمُ التَّمْوِيلِ فِي المَشَارِيعِ الصَّغِيرَةِ وَفَقًّا لِعِدَّةِ عِتَابَاتٍ؛ مِنْهَا مَصْدَرُ التَّمْوِيلِ أَوْ مُدَّتُهُ، أَوْ نَوْعِيَّتُهُ، وَسَنُرَكِّزُ عَلَى تَقْسِيمِ التَّمْوِيلِ تَبَعًا لِمَصْدَرِهِ؛ كَوْنُهُ التَّقْسِيمِ الأكثرُ شُيُوعًا وَانْتِشَارًا فِي عَالَمِ رِيَادَةِ الأَعْمَالِ وَالمَشَارِيعِ الصَّغِيرَةِ، وَانْطِلَاقًا مِنْ أَهْمِيَّةِ دَعْمِ المَشَارِيعِ الصَّغِيرَةِ سَنُفْرِدُ هَذَا المَبْحَثَ لِلْحَدِيثِ عَنِ التَّمْوِيلِ وَعَنِ مَصَادِرِهِ المُحْتَمَلَةِ.

أهمية التمويل في المشاريع الصغيرة

كما أسلفنا في مُستهلّ هذا المبحث؛ فالتمويل هو الأداة التي تنقل المشروع من حيّز الفكرة والتخطيط إلى حيّز التنفيذ، ويُعتبر التمويل بالغ الأهمية في جميع مراحل حياة المشروع؛ ويمكن تقسيم دورة حياة المشروع من وجهة نظر تمويلية إلى ثلاثة أقسام رئيسة، كما يلي:

- **مرحلة الاستثمار:** وهي المرحلة التمويلية الأولى في المشروع، وفي هذه المرحلة يتم إنفاق التمويل على تأسيس المشروع، وتكون أوجه الإنفاق مُتمثلة في شراء الأرض وتجهيز البناء والمعدات التشغيلية، والتجهيزات الفنية المختلفة؛ والإنفاق في هذه المرحلة يُعتبر غير مُكرّر، على عكس الإنفاق في المراحل اللاحقة.
- **مرحلة الإنتاج:** وهي المرحلة التمويلية الثانية، ويبدأ تمويل هذه المرحلة بعد انتهاء المرحلة السابقة، ويُخصّص التمويل في هذه المرحلة لإطلاق عملية الإنتاج، من شراء مواد أولية للإنتاج، ودفع نفقات وأجور العمال، وتسديد النفقات الإدارية والتشغيلية الأخرى.
- **مرحلة التسويق:** ولا يُشترط في هذه المرحلة الانتهاء من تمويل المرحلة السابقة، وقد يبدأ تمويل هذه المرحلة مع بداية التجهيز للمشروع، وخاصةً أنّ التسويق يبدأ مع بداية المشروع، من خلال البحث عن الأسواق المُحتملة، والبدء باختيار قنوات توزيع مناسبة لطبيعة المشروع والمنتج؛ ويتعاظم الاتفاق على التسويق بعد البدء بالإنتاج، ويشمل النقل والتوزيع والترويج وغيرها من العمليات المرتبطة بالمزيج التسويقي.

مصادر تمويل المشروعات الصغيرة

يُعتبر توفير مصدر تمويل للمشروعات الصغيرة من أكبر التحدّيات التي تواجه رواد هذه المشاريع، فقد لا يكون تأمين هذه المصادر بالأمر اليسير، ناهيك عن أنّ التمويل المُتحصّل من هذه المصادر قد لا يكون كافياً دائماً ممّا يضطرّ رائد الأعمال للاستعانة

بعده مَصادر؛ فأول ما يخطر بذهنه هو: كم سيكلف مثل هذا المشروع؟ وكيف يمكن تأمين هذا المبلغ؟ وكم لدي من المال لتنفيذه؟ وما هي الجهات الأخرى التي يمكن الاستعانة بها للتمويل؟ وغيرها من التساؤلات المهمة التي ستحدد مدى إمكانية تنفيذ المشروع أو تأجيله أو إلغائه.

ويمكن تقسيم مَصادر التمويل التي قد يلجأ إليها رواد الأعمال لتمويل مشاريعهم الصغيرة إلى مَصادر داخلية أو ذاتية، وإلى مَصادر خارجية، ويرتبط كل مصدر من هذين المصدرين بإيجابيات وسلبيات ستوضحها بالتفصيل فيما يأتي:

مَصادر التمويل الذاتية:

ويرتبط هذا المصدر برواد الأعمال أنفسهم، وذلك بالاستعانة بمُدخراتهم الشخصية، أو من خلال الاستعانة بالأهل والأصدقاء، وتعتبر هذه المَصادر أفضل من غيرها؛ كونها لا ترتبط بتوافر ضمانات أو بتعقيدات إدارية، ويمكن توفيرها فور الحاجة إليها، على عكس المَصادر الخارجية التي تحتاج فترة زمنية قد تقصر أو تطول للحصول على التمويل؛ والسلبيّة الرئيسيّة في هذا المصدر تتمثل في عدم كفاية هذا التمويل، فبعض المدّخرات أو غيرها من مَصادر التمويل الذاتي قد تكون قاصرة عن تأمين ما يكفي من التمويل؛ وفي هذه الحالة يلجأ رائد الأعمال إلى المَصادر الخارجية لتأمين النقص؛ ومن سلبيّات التمويل الذاتي أيضاً انخفاض مستوى الرقابة على طرق الإنفاق، الأمر الذي قد يصاحبه هدر للمال؛ وهنا تجدر الإشارة إلى أنه كلما ارتفعت نسبة تغطية تكلفة المشروع من المَصادر الذاتية مقارنةً بالخارجية ازدادت حُرّيّة رائد الأعمال الماليّة؛ كون الضمانات الكبيرة التي قد تفرضها مَصادر التمويل الخارجية قد تُقيّد رائد الأعمال، أو قد تفرض عليه سلوكاً إنتاجياً وتشغيلياً محدّداً لا يفتّح به أو لا يتناسب مع طبيعة المشروع؛ لذلك تعتبر مَصادر التمويل الذاتي من أفضل المَصادر.

مصادر التمويل الخارجية

قد لا يكفي التمويل الداخلي أو الذاتي وحده لتغطية المتطلبات المالية للمشروع، مما يستوجب اللجوء لمصادر تمويل خارجية، وتتمثل هذه المصادر بشكل رئيس بالمؤسسات المالية، كالمصارف التجارية، أو مؤسسات تمويل المشاريع الصغيرة والمشاريع متناهية الصغر، وفيما يلي أهم هذه المصادر الخارجية:

• القروض المصرفية Bank Loans

توفر البنوك خدمة تقديم القروض للمشاريع الصغيرة، وتتنوع بين قروض رأس المال العامل، والقروض الآجلة، والقروض مقابل الممتلكات وغيرها، لكنها تبقى من مصادر التمويل الأكثر صعوبة؛ نظراً لكثرة الاشتراطات التي تطلب من رواد الأعمال مقابل الحصول على المال، والتي تختلف من مصرف لآخر، وقد تكون أسعار الفائدة ومتطلباتها أعلى من الخيارات البديلة الأخرى؛ وقد تفرض بعض البنوك شروطاً خاصة في العمل كنوع من توفير الضمان، وهذا ما قد يعوق رائد الأعمال ويحد من حريته في العمل، وتجدر الإشارة إلى أن الكثير من البنوك لا تزال حذرة من تقديم الأموال للشركات الصغيرة، وخاصة الشركات الناشئة.

• القروض المؤسسية Institutional Loans

وهي قروض صغيرة أو متوسطة تمنحها مؤسسات خاصة تعنى بتقديم القروض للمشاريع الصغيرة فقط؛ وذلك مقابل الحصول على ضمانات ميسرة، وتعطي رائد الأعمال حرية التصرف؛ كونه الجهة المقرضة للمال لا تتدخل في سير العمل، ومن الأمثلة على هذا: بنك SIDBI في الهند⁽¹⁾ ووكالة إدارة الأعمال

1. بنك تنمية الصناعات الصغيرة الهندي (SIDBI) تأسس في الثاني من أبريل عام 1990م بموجب قانون صادر عن البرلمان الهندي، باعتباره المؤسسة المالية الرئيسية للترويج والتمويل والتطوير لقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة والصغيرة (MSME) وكذلك تنسيق وظائف المؤسسات العاملة في أنشطة مماثلة، وتهدف مبادرات SIDBI لبلوغ الأهداف الوطنية لتخفيف وطأة الفقر، وخلق فرص العمل، وإشعال روح المبادرة، وتعزيز القدرة التنافسية في قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في البلاد، يقع مقره الرئيس في مدينة كناو، وتمتد شبكة فروعه إلى نحو 80 مكتباً موزعة في جميع أنحاء البلاد، للمزيد: الموقع الرسمي للبنك، متاح على الرابط: <https://cutt.us/cogvB>

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

الصغيرة (1) Small Business Administration -SBA في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي وكالة حكومية تُقدّم الدعم لأصحاب المشاريع والشركات الصغيرة، والهدف الرئيس من هذه المؤسسات هو توفير التمويل بشروط ميسرة للمشاريع الصغيرة التي لم تتمكن من الحصول على تمويل من خلال قنوات الإقراض العادية، وعادةً ما تُقدّم هذه الكيانات الأموال كقروض فقط.

• التمويل الحكومي

يعتمد هذا النوع من التمويل على المنح والبرامج الحكومية التي يكون هدفها تطوير عمل قطاع معين من القطاعات، فيُقدّم التمويل اللازم لرائد الأعمال مقابل التزامه بالأداء وتنفيذ المشروع دون فرض أي شروط أو التدخّل في الإدارة، مع تحمّل فوائد مُنخفضة في بعض الأحيان على تلك القروض.

• التمويل بالاستثمار

يعتمد هذا النوع من التمويل على فرد أو مؤسسة تقوم في مراحل المشروع الأولى بالاستثمار به، فيتمّ التمويل بناءً على خطة عمل، ومقابل الحصول على نسبة في المشروع، ويساهم المستثمر في العمل بشكل متوسط لمدة قصيرة أو متوسط ما بين ثلاث إلى خمس سنوات بناءً على رغبة المستثمر في الاستمرار أو التوقف.

• تمويل ما قبل بيع المنتج Product Presales

وتُعتبر من طرق التمويل الأكثر إغفالاً من قبل رواد الأعمال، وتتمثّل ببيع المنتجات أو الترويج للخدمات التي سيقدّمها المشروع قبل إطلاقه في الأسواق،

1. وكالة "إدارة الأعمال الصغيرة الأمريكية (SBA)" هي وكالة أمريكية تمّ إنشاؤها في عام 1953م لمساعدة أصحاب الأعمال الصغيرة ورجال الأعمال على متابعة الحلم الأمريكي للنهوض والتنمية، وهي الوكالة الفيدرالية الوحيدة التي تُكرّس نفسها بالكامل للأعمال التجارية الصغيرة وتُقدّم المشورة لرأس المال والتعاقد مع الخبراء، وتعدّ الممثل الرئيس في البلاد للشركات الصغيرة، ومنذ تأسيسها، قدّمت الوكالة ملايين الدولارات من القروض وضمانات القروض والعقود وجلسات المشورة وغيرها من أشكال المساعدة للشركات الصغيرة. للمزيد: موقع ويكيبيديا <https://oi.is/Mjnj> مُتاح على الرابط:

ويُشار إلى ذلك على أنه تَمَوِيل مُسَبَق للمُنْتَج ويُمْكِن القيام به في مواقف مُعَيَّنَة فقط وليس في غالبية الحالات؛ لأنَّ محاولة بَيع المُنْتَجَات التي لَيسَتْ جاهزة بعد أو غير متوافرة في السُّوق قد تُشكِّل خطورة كَبيرة على مستقبل المَشْرُوع والعلامة التَّجاريَّة الجَدِيدَة.

ومن أبرز الأمثلة على هذه الآليَّة شَرِكَة Bittylab الخاصَّة بمسئلتزمات الرِّضَاعَة للأطفال، فقد تمكَّنت من جمع 50 ألف دولار في غُضُون أسبوعين قبل الإطلاق الفعلي للشَّرِكَة، وهذا المبلغ تمَّ على الفور إدماجه في العمليَّات التَّنفيذِيَّة للمَشْرُوع، ممَّا زاد من القيمة السُّوقيَّة للشَّرِكَة والقضاء على الرَّغْبَة في الافتراض وتحمل أعباء الدُّيون (1).

عوامل تحديد مَصادر التَّمَوِيل للمَشْرُوع

إنَّ اختيار رائد الأعمال لمَصْدَر التَّمَوِيل يُعْتَبَر قراراً مُهمَّاً، وتترتَّب عليه آثار قد تَبْقَى طيلة حياة المَشْرُوع، وبالتأكيد فإنَّ اختيار مَصْدَر التَّمَوِيل المُناسِب يُعْتَبَر من عوامل نجاح المَشْرُوع؛ وكما ذكرنا سابقاً، ليس من الضَّروري أن يعتمد رائد الأعمال على مَصْدَر تَمَوِيل واحد، فبالإمكان الاعتماد على مزيج تَمَوِيل من عدَّة مَصادر، وتكون نِسْبَة مُساهمة كُلِّ مَصْدَر في هذا المزيج مَبْنِيَّة على أُسُس مدروسة مُسَبِّقاً، وفيما يلي أهمُّ الأُسُس التي يجب مراعاتها عند المُفاضلة بين مَصادر التَّمَوِيل، وعند اختيار المزيج التَّمَوِيلِي.

- حَجْم المَشْرُوع: فَمِن البديهي أنَّ مِقْدَار التَّمَوِيل يتناسب طرْدً مع حَجْم المَشْرُوع؛ فالمشاريع الصَّغيرة نِسْبياً يمكن تغطيتها بالكامل أو في غالبيتها بتمويل ذاتي، بينما تلك الكبيرة تحتاج لتمويل خارجي.

1. Johansson, A. 7 Ways to Finance Your Small Business - business.com - business.com, 14 October 2015, Retrieved from <https://bit.ly/2JWRtve>

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- نوعية المشروع: فالمشاريع تنقسم عموماً إلى نوعين متميزين؛ نوع يُسمى "كثيف التكنولوجيا" والآخر "كثيف العمالة"؛ فالأول يعتمد بدرجة أولى في الإنتاج على المعدات والآلات مع اعتماد ضعيف على العمالة، وفي هذا النوع يكون التمويل المطلوب كبيراً، ويضطر رائد الأعمال معه للجوء إلى مصادر التمويل الخارجية؛ بينما النوع الثاني، يعتمد على العمالة بدرجة أساسية مع اعتماد ضعيف على الآلات، أو قد تكون آلات بسيطة تحتاج لعمال كثيرين لتشغيلها، وفي هذا النوع قد يكفي التمويل الذاتي بنسبة كبيرة.
- عوائد المشروع المتوقعة: في حال توقع إيرادات عالية للمشروع، وفي حال كان وقت استرداد التكلفة وتحقق العوائد منخفض نسبياً يمكن اللجوء إلى التمويل الخارجي؛ كون الأرباح قادرة على خدمة أقساط القروض العاجلة؛ أما في حال الأرباح المنخفضة أو المتأخرة في التحقق فقد يكون اللجوء إلى التمويل الخارجي ذا عواقب مالية؛ بسبب صعوبة خدمة الدين وخاصة الأقساط العاجلة من الأرباح.
- درجة المخاطرة المرتبطة بالمشروع: ففي ظل المخاطر المرتفعة المالية والتشغيلية يكون اللجوء للتمويل الخارجي ذا محاذير عدة، بسبب عدم اليقين من قدرة الأرباح على خدمة القروض، والعكس صحيح في حالة المخاطر المنخفضة.

حاضنات الأعمال

بالإضافة إلى ما سبق فقد ظهر مؤخراً ما يُسمى "حاضنات الأعمال" وهي منشآت داعمة مادياً وفنياً لرواد الأعمال، كهيئة متكاملة من التسهيلات والآليات المدعمة لهم في إدارة وتنمية وتطوير مشاريعهم الصغيرة والمتوسطة، ورعايتها لمدة محدودة بما يكفي لها فرصاً أكبر للنجاح حتى تتمكن من البقاء والاستمرارية والنمو، وتقلل من حجم المخاطر واحتمالات الفشل التي قد تصادف تلك المشاريع، من خلال تهيئة الكيان القانوني والفني والمالي الذي يحتوي على تسهيلات مُساعدة ولازمة.

وحاضنات الأعمال هي "برامج مُصمَّمة لدعم تطوُّير وإنجاح الشَّرَكَات النَّاشِئَة عن طَرِيق تزويدها بمجموعة من مَوَارد الدَّعم والخدمات المُصمَّمة والمُدَارَة من قِبَل إدارة الحاضنة، والتي إمَّا أن تقوم الحاضنة بتزويدها للمشاريع النَّاشِئَة بِشَكْل مُباشر أو عن طَرِيق شبكة علاقاتها وشركائها"، ويُمْكِن تعريفها أيضًا بـ "المُنظَّمات المُصمَّمة بِهَدَف تسريع نموِّ وإنجاح المشاريع النَّاشِئَة ودعم رَوَّاد الأعمال من خِلال إمدادهم بمجموعة من المَوَارد والخدمات التي يُمْكِن أن تشمل موقع المشروع ورأس المال والتَّدريب والخدمات الفِئِيَّة وشبكات الاتِّصال".

كذلك حاضنة الأعمال تعتبر "كيانًا اقتصاديًا واجتماعيًا تأسَّس خاصَّة لتَقْدِيم المَشَوْرَة للمشاريع حديثة التَّكوين، التي تَتَمَيَّز عن غيرها بطابع المُجازَفَة؛ حيث إنَّها تَدُلُّ إلى مجالات غير مطروقة من الأعمال التَّجاريَّة مثل ابتكار تَقْنِيَّة جَدِيدَة وتَسْوِيقها أو فتح سَوق لِمُنْجَات مستحدثة"، وهي "مُؤَسَّسات مُسْتَقِلَّة قائِمة بِنَفْسِها، لها هِيَكَلُها القانونيَّة الخاصَّة بها، تقوم بتوفير العَديد من الخِدمات للأشْخاص الرُّوَّاد في مجال المَشَارِيع الصَّغيرة والمتوسَّطة من خِلال دفعهم بِصوْرَة تجعلهم يَتَجَاوَزُون أعباء انطلاقة مَشَارِيعهم".

وأغلب حاضنات الأعمال الموجودة في العالم، التي يُقدَّر عددها بما يزيد على 3500 حاضنة مدعومة بِشَكْل مُباشر من الإدارات المحليَّة في الدَّول، وكذلك من الاتِّحاد الأوروبي والبنك الدولي، وتَتصدَّر الولايات المتَّحدة الأمريكيَّة قائِمة الدَّول من حيث عدد حاضنات الأعمال لديها بما يقارب الـ 950 حاضنة تليها مباشرة كُل من الصين واليابان (1).

فالحاضنات إذاً وسيلة فعَّالة في برامج التَّنْمِيَّة الاقتصاديَّة، تُساعد على تَعمِيل نموِّ

1. سِلْسِلَة نُحُو مجتمِع المَعْرِفَة، حاضنات الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، 2006م، ص 9، مُتاح على الرِّابِط: goo.gl/JAo9Wl

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

المشاريع الناشئة على أساس راسخ سليم ونجاحها كمشاريع تجارية ذات جدوى اقتصادية، ولكن إذا ما توافرت فيها خطط عمل واضحة مع القابلية للنمو والتوسع بمعدل سريع بما يسمح بالاستقلال عن الحاضنة خلال الفترة الزمنية المخصصة لها.

وتقدم الحاضنة للمبادرين من رواد الأعمال الكثير من الأدوات اللازمة لإنجاح مشروعاتهم، وذلك لتحقيق جملة من الأهداف، أبرزها:

- تنويع النشاط الاقتصادي في الدولة وضخ دماء جديدة في النسيج الاقتصادي.
- تكوين الثروة وحسن استغلال الموارد المتاحة؛ ماديًا وفنيًا وبشريًا.
- نقل التكنولوجيا من الدول المتقدمة وتوظيفها في تطوير خطط الأعمال من أجل خدمة المجتمع المحلي.
- توفير فرص عمل والقضاء على البطالة.
- ترسيخ آليات التوظيف الصحيح في سوق العمل وفقًا للمهارات والخبرات.
- تخفيض وتذليل أخطار الاستثمار لمؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة.
- تسهيل العمل في بيئة تنافسية متميزة.

ويتحقق ما سبق من خلال ما توفره هذه الحاضنات من خدمات تتمثل في:

- تقديم المساعدة المالية لرائد الأعمال بشكل مباشر أو تعريفه بأهم مصادر التمويل المتوفرة أمامه.
- تمويل المشاريع الناشئة بأيسر الضمانات.
- تقديم الكثير من الخدمات الإدارية المشتركة، مثل: القاعات وموظفي الاستقبال، ووسائل الاتصال الضرورية.
- ترسيخ العلاقات بين رواد الأعمال والجهات العلمية والمالية؛ لما في ذلك من منفعة من خلال استخدام التجهيزات المتوفرة لدى تلك الجهات للحصول على الاستشارة الفنية المناسبة، وتقديم أفضل المقترحات لتأمين المبالغ اللازمة لتمويل المشاريع.
- تقييم السوق المحلي أو الخارجي بهدف تسويق منتجاته بشكل يعود عليه بالنفع،

كما تُساعده على تأمين مُستلزماته من المواد الأولية، وتُتيح له فرص المشاركة في المعارض المحلية والدولية لتسويق مُنتجاته.

وتُقدّم حاضنات الأعمال خدماتها لرواد الأعمال من خلال استثمارها المباشر في المشاريع الناشئة، أو من خلال تهيئة الظروف للقاء رواد الأعمال بالمُستثمرين؛ الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كلا الطرفين، المُستثمرين والرواد، وتقديم الخدمات الإرشادية والتدريبية لرواد الأعمال، وتقديم الدعم والمشورة في مجال تسويق المُنتجات والخدمات؛ فحاضنات الأعمال لا تُؤدّي فقط دوراً تمويليّاً بالنسبة للمشاريع، وإنما تُساهم في تنمية ودعم رائد الأعمال وتنمية مشروعه من خلال رفده بالخبرة والمعلومات والأدوات المادية والفنية التي يحتاجها للانطلاق والنجاح والاستمرار.

والحاضنات ليست مؤسسات أعمال مُتشابهة، بل تختلف الحاضنات بعضها عن بعض بحسب نوع النشاط التجاري، وإستراتيجيات الإدارة وهيكلها التنظيمي، وآليات تزويد المشاريع الناشئة بالخدمات، ونوع الخدمات ذاتها، وكذلك نوعية العملاء الذين يخدمونهم.

في نهاية هذا الفصل، يمكن القول بأنّ نقل المشروع من حيّز الفكرة المُطلقة إلى حيّز الوجود ليس مرهوناً بجانب واحد، أو بخطوة واحدة، فهو سلسلة مترابطة ومُتشابكة ومُتكاملة من الأنشطة والأعمال، التي تتقاطع وتتكامل مع بعضها لتقود الفكرة من إطارها المُجرّد إلى إطارها التنفيذي، بدءاً بتوليد الأفكار مروراً بانتخابها لاختيار أفضلها وأكثرها مُلاءمةً لاحتياجات السوق، مروراً بدراسة مخاطر المشروع المُزمع إنشاؤه، ودراسة جدواه الاقتصادية، واختيار مصادر التمويل المُناسب؛ إنّ الخلل في أي مرحلة من هذه المراحل كفيل بإلحاق الفشل التام بالمشروع، فعلى رائد الأعمال دراسة هذه المراحل دراسة مُعمّقة، والتأكيد على عدم جواز الانتقال إلى مرحلة لاحقة قبل التأكد من أنّ المرحلة السابقة تمّ إيفائها حقّها من الدراسة والتدقيق.

الفصل الخامس

ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة

- مُقَدِّمَة
- المَبْحَثُ الأوَّل: مَفْهُومُ الْمُنْشَآتِ الصَّغِيرَةِ
 - طُرُقُ تَعْرِيفِ الْمَشْرُوعِ الصَّغِيرِ
 - أَنْوَاعُ الْمَشَارِيعِ الصَّغِيرَةِ
- المَبْحَثُ الثَّانِي: دَوَافِعُ إِنْشَاءِ الْمَشْرُوعِ الصَّغِيرِ
 - الدَّوَافِعُ الْفَرْدِيَّةُ
 - الدَّوَافِعُ الْخَارِجِيَّةُ
- المَبْحَثُ الثَّالِثُ: الشَّكْلُ الْقَانُونِي لِلْمُنْشَآتِ الصَّغِيرَةِ
- المَبْحَثُ الرَّابِعُ: خَصَائِصُ الْمُنْشَآتِ الصَّغِيرَةِ

الفصل الخامس

ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة

مُقدِّمة

ساهمت المشروعات الصغيرة والمتوسطة إسهاماً كبيراً في إثراء الأنشطة الاقتصادية للعديد من الدول التي اهتمت بها، خاصةً فيما يتعلق بإيجاد فرص عمل جديدة. وعلى الرغم من أن ريادة الأعمال مفهوم يُمكن تطبيقه على المشروعات الصغيرة والكبيرة، فإن المشروعات الصغيرة حققت أنشطة ريادية لا تُقارَن بغيرها، فمعظم أنشطة انطلاق وبداية العديد من المشروعات الكبرى والناجحة تمت على مستوى المشروعات الصغيرة، فهذه المشروعات تمثل مصدراً مهماً للإبداع وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة، كما تمثل عنصراً أساسياً للتنمية الإقليمية والتماسك الاجتماعي.

إن ريادة الأعمال تُسهم في تنمية اقتصادات البلدان المختلفة؛ لدورها في تحسين مستوى الإنتاجية، والاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية، والأساليب الحديثة في إدارتها من خلال العمل على تطوير المشروعات التي تُساهم في تطوير الاقتصاد وتنمية فرص العمل، وعلى المدى الطويل تُساهم ريادة الأعمال في تخفيض معدلات البطالة بكافة صورها وأشكالها.

لقد بات الاتجاه الجديد في تنمية الاقتصادات المعاصرة هو الاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتركيز على دورها في إحداث النمو وتحقيق التنمية، وذلك بالنظر إلى ما تملكه من فاعلية وسرعة تأقلم مع مُتغيّرات المحيط الاقتصادي، هذا بعكس النظرة السابقة التي كانت تعتبر الصناعات والمؤسسات العملاقة والضخمة بوابة إحداث التنمية الاقتصادية الشاملة. وفي عالم اليوم نلاحظ اهتماماً كبيراً وتوجُّهاً واثق الخُطى نحو الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ نظراً لدورها المُهم في تنمية الاقتصاد الوطني بصفة عامة والقطاع الصناعي بصفة خاصة، وذلك بفضل ما تقوم به من أدوار اقتصادية واجتماعية فعالة من أهمها: تقليل معدلات

البطالة، وزيادة نسبة تشغيل الشباب، والارتقاء بالاقتصاد الوطني، وما يستتبعه من انخفاض معدلات الجرائم وحوادث العنف، لكن ذلك يشترط في المقام الأول توفر الأجواء الملائمة لنمو مثل هذه المشاريع من الجوانب القانونية والاقتصادية، الأمر الذي يتوكل بقوة مع التوجهات الدولية لعولمة الأنشطة الاقتصادية وتحقيق الانفتاح بين الأسواق وإطلاق حرية المنافسة.

وخلال هذا الفصل نتناول العلاقة بين ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة، وكيف استفادت تلك المنشآت من فكرة ريادة الأعمال التي انتشرت في العقود الأخيرة، وذلك من خلال تحليل مفهوم المنشآت الصغيرة والتعريفات المختلفة له، والتي ترتبط بشكل أو بآخر بريادة الأعمال، والتي أجمعت على أن المشروع الصغير هو "وحدات صغيرة الحجم تنتج وتوزع سلعاً وخدمات ترتبط بعدد صغير جداً من العمال، ما يجعلها ترتبط بريادة الأعمال التي تعتمد على فريق بسيط للعمل بالمشروع" (1).

هذا بالإضافة إلى إلقاء الضوء على الشكل القانوني للمنشأة الصغيرة، وكيفية تشكيل العقود واللوائح المنظمة لها بالدول الأوروبية والعربية، التي تشير إلى الفكرة ذاتها وارتباطها بريادة الأعمال من خلال اللوائح والقوانين المنظمة لعملها.

كما يقدم الفصل مجموعة من خصائص المنشآت الصغيرة، التي في مقدمتها تميزها بسهولة التكوين واستقلالية الإدارة، وهي من أهم خصائص رائد الأعمال، وأخيراً يتناول الفصل دور الجهات الداعمة لرواد الأعمال في تلك المشروعات الصغيرة؛ من خلال تقديم الدعم المادي والتكنولوجي، وتيسير الإجراءات الحكومية.

1. شعبان، إسماعيل. "ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في العالم"، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2003م، ص 63.

المَبْحَثُ الأوَّل

مفهوم المنشآت الصَّغيرة

لا يُمكن الجزم بوجود مفهوم واحد شامل للمنشآت الصَّغيرة والمتوسَّطة، فهناك الكثير من المعايير المتبَّعة لتصنيف المشاريع التي يتحدَّد وفقاً لها مفهوم المشاريع الصَّغيرة، مثل: عدد العُمال، والمبيعات، والإنتاج، والتَّقنيَّة، والقانون، والطَّاقة، والمنطقة الجغرافيَّة، كذَّلك يَخْتَلِف المفهوم وفقاً لاختلاف معايير الظُّروف الاقتصاديَّة والاجتماعيَّة للمشروع؛ مثل: طبيعة المكوَّنان وعوامل الإنتاج، ونوعيَّة الصَّناعات القائمة، والكثافة السُّكَّانيَّة، ومدى توفُّر القوى العامِلة ودرجة تأهيلها، والمستوى العامُّ للأجور والدَّخل، وغيرها من الجوانب الاقتصاديَّة والاجتماعيَّة التي تحدَّد ملامح وطبيعة الصَّناعات القائمة فيها(1).

وإضافةً إلى المعايير السَّابق ذكرها هناك أيضاً معايير أخرى مثل: رأس المال المُستثمر، والإيرادات، والقيمة المضافة، ودرجة التَّخصُّص في الإدارة، ومستوى التَّقدُّم التكنولوجي(2).

ولقد تبيَّن أنَّ المعايير المُستخدمة لتمييز المشاريع الصَّغيرة على المشاريع الكبيرة قد تَخْتَلِف من دولةٍ إلى أخرى سواءً كانت مُتقدِّمة أو نامية تبعاً لاختلاف المعيار المُستخدم، كما أنَّه يَخْتَلِف داخل كلِّ مَجْموعة من الدَّول وذلك حسب اختلاف الموقع أو الظُّروف الاقتصاديَّة داخل كلِّ دولة، وكذا اختلاف مَراحِل التَّنميَّة التي تمرُّ بها؛

-
1. خليل، بدر الدين محمد & الديبان، محمد بن عدنان. حوكمة المُشروعات الصَّغيرة والمتوسَّطة بالملكة العربيَّة السعوديَّة. غرفة الرياض، مركز دراية للدراسات والمعلومات، 2016م، ص 37.
 2. إدريس، جعفر عبدالله موسى وآخرون. دور ريادة الأعمال في الحدِّ من مُشكلة البطالة بمنطقة الطائف: دراسة استطلاعيَّة، مرجع سابق، ص 128.

فالمؤسسة الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية قد تكون كبيرة في دولة أخرى لا تزال في المراحل الأولى للنمو والتقدم، وهذا بسبب اختلاف السياسات والتوجهات والمستوى الاقتصادي والاجتماعي للدول، ولذلك لا تملك معظم دول العالم تعريفاً رسمياً لهذا النوع من المؤسسات، فالتعريف يكون إما معتمداً بنص قانوني مثلما في الجزائر، أو تعريفاً إدارياً مثلما في ألمانيا الغربية.

طرق تعريف المشروع الصغير:

هناك طريقتان لتعريف المنشآت الصغيرة.

الطريقة الأولى: الطريقة الإحصائية (الكمية):

وهي الطريقة التي تعتمد على وصف كميات المشروع، مثل: عدد العمال أو حجم رأس المال، وغيرها من الأمور التي تعتمد على الأرقام.

ويُعدّ معيار عدد العمال الأكثر شيوعاً في العالم، فهناك بعض المنظمات الدولية التي تعتمد في تعريفها، مثل الاتحاد الأوروبي الذي يعرف المشاريع الصغيرة بأنها "مؤسسات مستقلة تأخذ أي شكل قانوني، تمارس نشاطاً اقتصادياً، تشغل على الأكثر 250 شخصاً، ولا يتجاوز رقم أعمالها 50 مليون يورو أو مجموع ميزانيتها 47 مليون يورو(1). أما البنك الدولي فيعرف المشاريع الصغيرة والمتوسطة باستخدام معيار عدد العمال، ويرى المنشأة صغيرة إذا كانت توظف أقل من 50 عاملاً، وفي الولايات المتحدة الأمريكية وإيطاليا وفرنسا تُعدّ المنشأة صغيرة ومتوسطة إذا كانت توظف حتى 500 عامل، وفي السويد حتى 200 عامل، وفي كندا وأستراليا حتى 99 عاملاً، في حين أنها في الدنمارك هي المنشآت التي توظف حتى 50 عاملاً(2).

1. بوشرف، جيلالي وآخرون. دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بناء الاقتصاد الوطني، مجلة الإستراتيجية والتنمية، الجزائر، المجلد: 4، العدد: 6، د. ت، ص 173.

2. المحروق، ماهر حسن وآخرون. المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتها، مركز المشروعات الصغيرة والمتوسطة، 2012م، ص2، متاح على الرابط: goo.gl/r8M6ji

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

بينما تُصنّف لجنة الأمم المتحدة المُؤسّسات الصّغيرة والمتوسّطة عددياً، وفقاً لاستقراء الخبرات التّطبيقية في كلّ من الدّول النّامية وفي الدّول الصّناعية المتقدّمة، على النّحو التّالي:

1. الدّول النّامية:

- من 15 - 19 عاملاً تُعدّ مُؤسّسة صغيرة.
- من 20 - 90 عاملاً تُعدّ مُؤسّسة متوسّطة.
- أكثر من 100 عامل تُعدّ مُؤسّسة كبيرة.

2. الدّول الصّناعية:

- من 50 - 99 عاملاً تُعدّ مُؤسّسة صغيرة.
- من 100 - 499 عاملاً تُعدّ مُؤسّسة متوسّطة.
- أكثر من 500 عامل تُعدّ مُؤسّسة كبيرة (1).

ومن أبرز التّعريفات أيضاً ذلك الذي قدّمه بنك التّنمية الحُكومي في كندا؛ إذ يرى أنّ المشروع الصّغير هو "ذلك المشروع الذي يعمل فيه أقلّ من 70 فرداً، والذي لا تتجاوز مبيعاته السنوية مليوني دولار" (2).

أمّا معيار رأس المال فيُستخدم بواسطة عدد من الدّول خاصّة النّامية، لكنّ هذا المعيار يعاني من بعض جوانب القصور بسبب اختلاف العملات وأسعار الصّرف، بالإضافة إلى اختلاف مفهوم رأس المال المستخدم واختلاف قيمة رأس المال من دولة لأخرى ومن وقت لآخر، بل وتختلف أيضاً داخل البلد الواحد، وفي الوقت ذاته من مدينة لأخرى، لذلك يتطلّب الاعتماد على هذا المعيار إدخال تعديلات مُستمرّة عليه حتّى

1. بوشرف، جيلالي، وآخرون. دور المُؤسّسات الصّغيرة والمتوسّطة في بناء الاقتصاد الوطني، مرجع سابق، ص 174.

2. منتدى البحوث الاقتصاديّة، دراسة عن تعريف المُشروعات متناهية الصّغر والصّغيرة والمتوسّطة، وزارة التجارة الخارجيّة، مصر، أكتوبر 2003م، تاريخ الزيّارة 28 مايو 2017م، مُتاح على الرّابط: goo.gl/70ik5q

يتواكب مع التغير المستمر في قيمة النقود والتضخم في الأسعار، وقد يكون من الأفضل عدم الاعتماد على هذا المعيار بمفرده والاسترشاد به مع معيار آخر شريطة أن يتم تطويره باستمرار.

ومن المعايير الكمية أيضاً معيار المبيعات، لكنه يعاني من نفس عيوب معيار رأس المال، وبصفة عامة لا يعد هذا المعيار شائع الاستخدام في الدول العربية. ويرى بعضهم أن هذا المعيار يلئم فقط المشروعات التجارية والخدمات أكثر من ملاءمته للمشاريع الصناعية. وبالنسبة لمعيار المستوى المستخدم من التكنولوجيا في الإنتاج فيستخدم عادة لتعريف المشاريع الصناعية الصغيرة فقط، وعادة ما يقترن هذا المعيار بمعيار عدد العمال، ويرجع ذلك لاعتبار أن حجم المشروع هو المحصلة النهائية لتفاعل كل من عنصري العمل والآلات (رأس المال) المستخدمين فيه، وكلما كانت هذه المحصلة صغيرة مقارنة بمثيلاتها في الصناعة كان المشروع صغيراً⁽¹⁾.

الطريقة الثانية: الطريقة النوعية أو الوصفية (الاقتصادية):
وهي عملية منظمة تركز على وصف خصائص المشروع الصغير الرئيسية من حيث عوائق ملكيته، وإدارته، ودرجة تأثيره في السوق، فعلى سبيل المثال تورد لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية (CED) في تعريف المشروع الصغير أنه يشتمل على عدد من الخصائص، أهمها؛ استقلال الإدارة؛ إذ يكون المديرون هم أنفسهم ملاك المشروع، أما رأس المال فيتم توفيره بواسطة المالك الفرد أو مجموعة صغيرة من الملاك، والعمل في منطقة محلية؛ حيث يعيش العاملون والملاك في مجتمع واحد إذ يشترط أن تكون الأسواق محلية، أما فيما يتعلق بحجم المشروع، فهو صغير نسبياً بالنسبة للقطاع أو الصناعة التي ينتمي إليها المشروع⁽²⁾.

1. "المشروعات الصغيرة على المستوى الكلي في الوطن العربي. النسخة العربية"، United Nations Public Administration Network، يوليو 2012م، ص 20، متاح على الرابط: shorturl.at/BEHUW.

2. العرادي، علي عبدالله. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحث مقدم لقسم البحوث والدراسات، إدارة شؤون اللجان والبحوث، جامعة سطيف، الجزائر، د. ت.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

ويركّز تعريف لجنة بولتون البريطانية على الخصائص الرئيسة التي تتميز بها المنشأة الصغيرة مثل حصتها من السوق، والإدارة بواسطة المالك أو الشريك وبطريقة شخصية من خلال إدارة محترفة وتنظيم رسمي، واستقلالية المنشأة الصغيرة⁽¹⁾، وأيضاً تعريف لجنة ولت شاير البريطانية الذي جاء فيه أنه "ذلك المشروع الذي يقوم فيه شخص أو اثنان باتخاذ القرارات الرئيسة في مجالات الإنتاج والتّمول والتسويق والخدمات والبيع دون مساعدة المتخصّصين الذين يعملون في هذا المشروع".

وتُعرف مُنظمة العمل الدولية المنشآت الصغيرة بأنها "وحدات صغيرة الحجم تُنتج وتوزّع سلعاً وخدمات، وتتألف من مُنتجين مستقلّين يعملون لحسابهم الخاص في المناطق الحضرية من البلدان النامية، وبعضها يعتمد على العمل من داخل العائلة، وبعضها الآخر قد يستأجر عمالاً وحرفيين ومعظمها يعمل برأس مال ثابت صغير أو ربّما بدون رأس مال ثابت⁽²⁾".

بالإضافة لما سبق هناك تعريفات أخرى وصفية للمشروع الصغير، منها أنها "تلك المؤسسات التي تمتاز بمحدودية رأس المال وقلة العمّال، ومحدودية التكنولوجيا المُستخدمة، وبساطة التنظيم الإداري، وتعتمد على تمويل ذاتي من حيث رأس المال"⁽³⁾، وأيضاً هي "تلك المنشأة التي تتميز بانخفاض رأس مالها، وقلة مبيعاتها، وقلة الطاقة اللازمة لتشغيلها، كما تتميز بارتباطها الوثيق بالبيئة، واعتمادها على الخدمات المتوفرة محلياً، وعلى تصريف وتسويق منتجاتها في نفس المنطقة التي تنشأ بها والمناطق المجاورة لها"⁽⁴⁾.

1. الأخضر، قريشي محمد. التّمول الإسلامي كتوجه لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، بحث مُقدّم للملتقى الوطني حول إستراتيجية التّظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 2012م.
2. شعبان، إسماعيل. "ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في العالم"، مرجع سابق.
3. بن دادة خير الدين، "الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، مرجع سابق، ص 23.
4. المبيرك، وفاء ناصر. المنشآت الصغيرة التأسيس والإدارة، بحث مُقدّم لجامعة الملك سعود، السعودية، 15 فبراير 2009م، تاريخ الزيارة 28 مايو 2017م، مُتاح على الرّابط: goo.gl/nTuJCC

أنواع المشاريع الصغيرة

بعد تطرّقنا لمفاهيم المنشآت الصغيرة ننتقل للحديث عن أنواعها المختلفة، فهي تنقسم من حيث النشاط إلى ثلاثة أنواع رئيسية؛ هي:

- إنتاجية: ويتم فيها تحويل المواد الخام إلى منتجات للبيع والتداول في الأسواق، وذلك بما يتناسب مع مواصفات الطلب والجودة، مثل: المطاعم ومصانع الملابس، وورش الحرف اليدوية.
- خدمية: وهي التي تقوم بتوفير خدمة ما للعملاء، ولمن لا يستطيع القيام بها بنفسه، وهذا ما يُضاعف فرصة النجاح، مثل: المراكز الطبية والمكاتب الهندسية الاستشارية، وأعمال المقاولات.
- تجارية: وتشمل كل ما يقوم على أساس الشراء والبيع والتوزيع للسلع المصنّعة وبشكلها المختلف، أي: إعادة استثمار الربح (الفرق بين سعر الشراء والبيع) بما يتناسب مع وضع الحياة أو الظروف اللازمة.
- تكنولوجية: وهي تلك التي تجمع بين النشاطين الخدمي والتجاري، وقد ارتبطت برواد الأعمال الشباب، واستخدمهم الشائع للتكنولوجيا، وتُعرف كذلك باسم "Startup"، وهي منشأة صغيرة في المرحلة الأولى من عملياتها كشركة وتخضع للشكل القانوني الشائع في نشاطها. وحسب مؤسسة "انفستوبيديا"؛ فإنّ "هذه الشركات عادةً ما يُديرها مؤسسوها الرّواد الذين يحاولون تكوين رأسمال بتطوير خدمات وبيع لها طلب في السوق، والشكل الشائع منها كان في تسعينيات القرن الماضي منشآت "a dotcom"، ومن أمثلتها موقع بيع الكتب "أمازون" (1).

1. Grant, M. What You Should Know About Startups, March 2020, Retrieved from <https://bit.ly/34rStRh>

وَهناك تصنيف آخر للمشاريع الصغيرة يرتبط بمحلّ العمل والتكنولوجيا المستخدمة فيه والتسويق، وتبعاً لذلك ينقسم المشروع الصغير إلى:

- **مشروع منزلي:** وهو مشروع فردي في المنزل يعمل به أقل من خمسة أفراد، غالباً ما يكونون من أسرة واحدة، يستخدّمون مُعدّات يدويّة ومستلزمات إنتاج محليّة، وتسوّق مُنتجاته للأسرة والمعارف فقط.
- **مشروع حرفي:** وهو ورشة ذات ملكيّة فرديّة أو بالتضامن مع الآخرين، يعمل بها أقل من عشرة عمّال، يستخدّمون مُعدّات بسيطة ومستلزمات إنتاج محليّة، وتسوّق مُنتجاته في المنطقة المحيطة به.
- **معمل صغير:** مصنع ملكيّة فرديّة أو شركة، يعمل به نحو 10-50 عاملاً، يستخدّمون مُعدّات نصف آليّة ومستلزمات إنتاج محليّة أو مستوردة، وتسوّق مُنتجاته في السوق المحليّة مع إمكانيّة التصدير.

الخلاصة: لا يوجد مفهوم واحد للمنشآت الصغيرة، بل تتعدّد المفاهيم وتتّوّع من دولة إلى أخرى مُتقدّمة كانت أم نامية، بل يَخْتَلِف المفهوم داخل كلّ مجموعة من الدّول وذلك حسب اختلاف الموقع أو الظروف الاقتصاديّة تبعاً لكلّ دولة، وكذا اختلاف مَراحل التّناميّة التي تمرّ بها، ويَخْتَلِف التعريف أيضاً تبعاً للكثير من المعايير الخاصّة بتصنيف المشاريع ذاتها، مثل: حجم المبيعات، ومُعدّلات الإنتاج، والتقنيّات المُستخدّمة، والشّكل القانوني، والمنطقة الجغرافيّة التي يقع فيها المشروع، وعدد العمّال، والذي يُعدّ الأكثر شيوعاً في الكثير من الدّول.

المبحث الثاني

دوافع إنشاء المشروع الصغير

تُعَدُّ المؤسَّسات الاقتصادية -بصفة عامة- المحرِّك الأساسي للتنمية والتطوُّر المجتمعي في جميع الدَّول، وخاصةً المؤسَّسات الصغيرة والمتوسَّطة التي بزَّغ دورها على المستوى العالمي في سبعينيات القرن الماضي، ونالت اهتمام الباحثين الاقتصاديين ككيانات اقتصادية ناشئة تختلف كليةً عن المؤسَّسات الكبيرة الحجم، من حيث الأهداف وآليات العمل، وغيرها.

وقد برز الاهتمام بالمشاريع والمنشآت الصغيرة في الدَّول المتقدِّمة، خلال النصف الثاني من القرن العشرين، في دول عديدة مثل: اليابان وماليزيا والصين وغيرها من الدَّول، ممَّا أكسبها نجاحاً كبيراً في هذه الدَّول؛ حيث أصبَحَت من المصادر التقليدية لنُمو الاقتصاد الوطني فيها، كما كان لها دور كبير في التخفيف من حِدَّة البطالة وتنشيط الاقتصاد. وإجمالاً، فالمشروعات الصغيرة باتت حاملة لمعاني الدينامية، والابتكار وخلق الوظائف في المجتمعات الإنسانية المختلفة.

ولقد شهدت المنطقة العربية في العقود القليلة الماضية انتشاراً واسعاً للمشاريع الصغيرة، حتَّى إنَّها أصبَحَت عنواناً اقتصادياً لدعم مشاريع الشباب في الآونة الأخيرة، كما أضحَى لها الكثير من النِّتائج الإيجابية فردياً وجماعياً على مستوى اقتصادات الدَّول والمجتمعات العربية بشكل عام.

من هنا، يُمكن تقسيم دوافع الاهتمام بتدشين المشاريع الصغيرة إلى دوافع "فردية" تتعلق برواد الأعمال أنفسهم وما يحصلون عليه من مزايا نتيجة انخراطهم في هذه الأنشطة. ودوافع عامة تتعلق بما تؤدِّيه هذه المشاريع من فوائد اقتصادية مهمة على مستوى الدَّولة أولاً وعلى المستويين الإقليمي والعالمي ثانياً.

الدوافع الفردية

نبدأ الحديث بالدوافع الفردية، والتي تنقسم لدوافع داخلية ودوافع خارجية؛ فأمّا الأولى فتتمحور حول الإنسان واحتياجاته المتنوعة التي يسعى إلى تلبيتها بمساعدة المجتمع الذي يعيش فيه، وتطبيقاً لنظرية "الدافعية الإنسانية" أو (Human Motivation Theory) لعالم النفس الأمريكي إبراهيم ماسلو⁽¹⁾ Maslow فإنّ الاحتياجات أو الدوافع الإنسانية لتدشين المشاريع الصغيرة تنبّط في هرمية أو تدرج متصاعد (Hierarchy) من حيث الأولوية أو شدة التأثير (Prepotency)، وهي⁽²⁾:

- أولاً: الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية (Basic physiological needs): مثل تجبّب الجوع والعطش، وغير ذلك من الحاجات التي تخدم البقاء البيولوجي بشكل مباشر؛ فرائد الأعمال يهدف من المشاريع الصغيرة إلى جني المال، والحفاظ على استمراريتها؛ لإشباع احتياجاته الأولية من توفير الطعام والملبس والسكن، وغيرها.
- ثانياً: احتياجات السلامة أو الشعور بالأمان (Safety needs): وتشمل هذه الدوافع بلوغ درجة مقبولة من الاستقرار والأمان المادي والمعنوي والنظام واليقين في البيئة الخاصة برائد الأعمال، فيتمّ هنا الاعتماد على عوائد المشروع الصغير كمصدر مشبع لهذه الاحتياجات؛ إذ تشكّل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

1. إبراهيم ماسلو (1908 - 1970) عالم نفس أمريكي، وُلد في بروكلين، نيويورك. أبواه مهاجران من روسيا. اشتهر بنظريته "تدرج الحاجات". حصل على بكالوريوس في علم النفس (1930م)، وحصل على الماجستير في علم النفس عام (1931م)، ودكتوراه في الفلسفة عام (1934م). وهو يُعدّ أحد مؤسسي معهد آيسالن في كاليفورنيا. للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/wVpcG>

2. قاسم، أمجد. "نظرية ماسلو واحتياجات الإنسان المتصاعدة"، موقع "أفاق علمية وتربوية"، أبريل 2011م، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/W8skz>

مركزاً مهماً لتعبئة المدخّرات المحليّة؛ لاعتمادها بصورة كبيرة على الأموال الخاصّة: "الفرد، الأسرة، الأصدقاء... إلخ، ومن ثمّ تحويل هذه المدخّرات إلى مجالات استثماريّة تُساهم في زيادة الدخول وارتفاع مستوى الشّعور بالأمان نتيجة تأمين مثل هذه الاحتياجات، وتلاشي الضغوط النفسيّة التي تدفع الإنسان للقلق بشكّل مُستمرّ ودائم، وتُشعّره بالخوف من فقدان العمل وخسارة العائد المادي وفقدان التّحكّم في الظروف المحيطة.

- ثالثاً: احتياجات الحبّ والانتماء (Love & Belonging Needs): نجاح رائد الأعمال في مشروعه الصّغير يُكسّبه موقعاً مميّزاً لدى العائلة والأصدقاء والزملاء، وهو ما يُشبع لديه رغبة قويّة بالحصول على القبول الاجتماعي باعتباره عضواً فاعلاً في محيطه، ويُجنّبه مشاعر الوحدة والعزلة والسّند الاجتماعي.
- رابعاً: احتياجات المكانة والتّقدير والاحترام (Esteem needs): هذا النوع من الاحتياجات له جانبان:

1. احترام النّفس أو الإحساس الداخلي بالقيمة الذاتيّة: إذ يحتاج رائد الأعمال للشّعور بالكفاءة والثّمكن والقُدرة على إدارة العمل واجتياز التّحدّيات، لذلك فإنّ نجاح مشروعه الصّغير يُكسّبه الثّقة بالنّفس وقوّة الشّخصيّة، والشّعور بالإنجاز والاستقلاليّة والحرّيّة.

2. الحاجة إلى الشّعور بالاحترام من جانب المُجتمع المحيط: اكتساب تقدير المحيطين من أبرز دوافع الفرد للعمل والنّجاح، فهذا يعني بالنّسبة له الفوز بمكانة اجتماعيّة مرموقة واعتراف الآخرين به وتقبّلهم له وانتباههم إليه، كما يعني المركز الاجتماعي الشهرة والسّمعة الجيّدة، وفي هذا يرى ماسلو أنّه بتطوّر السّنّ والبُضج الشّخصي وتكاثر التجارب المهنيّة والشّخصيّة، يصبح الجانب الأوّل أكثر قيمة وأهميّة بالنّسبة لرائد الأعمال من الجانب الثّاني.

- خامساً: احتياجات تحقيق الذات والحاجات العُلّيا (Self-actualization needs & Metaneeds): هذه المجموعة من الاحتياجات أو الدوافع العُلّيا لا

يصل رائد الأعمال إليها إلا بعد تحقيق إشباع كاف لما يسبقها من الاحتياجات الأدنى، وتحقيق الذات هنا يشير إلى حاجة الفرد لاستخدام كامل قدراته في العمل، وإطلاق إمكاناته الكامنة، وتنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تصل إليه. وهذا التحقيق للذات يجب ألا يفهم في حدود الحاجة لتحقيق أقصى قدرة أو مهارة أو نجاح بالمعنى المهني المحدود، وإنما يشمل السعي نحو تأكيد قيم وغايات عليا في الحياة، مثل: دعم قيمة العمل والاجتهاد، أو مساعدة الفقراء، أو تأكيد العدالة والمساواة بين العاملين، وغير ذلك. ومثل هذه القيم تمثل دوافع أصيلة وكامنة في الإنسان مثلها في ذلك مثل الاحتياجات الأدنى، وهي جزء لا يتجزأ من الإمكانيات الكامنة في الشخصية الإنسانية، التي تلح من أجل أن تتحقق كي يصل الفرد إلى مرتبة تحقيق ذاته والوفاء بكل دوافعها.

وعملية تحقيق الذات من خلال المشروع الصغير ليست عملية سهلة بطبيعة الحال، بل تتطلب أن يتمتع رائد الأعمال دائماً بالتطلع الحماسي والتوجه نحو أهداف معينة، لذلك فهي تجلب معها المسؤولية والالتزام ومواجهة غير المألوف بما يتضمنه ذلك من توتر وصراعات ومخاوف.

- **سادساً: الاحتياجات المعرفية (Cognitive needs):** يمتلك رائد الأعمال رغبة دائمة في المعرفة والفهم واستكشاف كل ما هو جديد واستغلاله في تطوير ذاته وآليات العمل، ولذلك تظل المشاريع الصغيرة هي المجال الأكثر ملاءمة للتعليم والتطوير واكتساب المعرفة. وتعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأرضية الخصبة للمبدعين والمجال المفتوح لطرح إبداعات جديدة، ومركزاً لصقل المهارات الفنية والإنتاجية والتسويقية، كما تعد أيضاً مركزاً للإبداع؛ حيث تشير إحدى الدراسات إلى أن نسبة براءات الاختراع في الأعمال الصغيرة ضعف مثيلاتها في المؤسسات الكبيرة (1).

1. أسامة، محجوبي. "أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". جامعة قاصدي رباح، 2014م ص 9، متاح على الرابط: <https://cutt.us/Sshc7>

الدوافع الخارجية

أما الدوافع الخارجية فتشير إلى الفرص المحيطة برائد الأعمال التي تدفعه للعمل الحر، مثال ذلك: استمرار معدلات التغير في العالم خلقت فرصاً جديدة للعمل والإنتاج والتطور، والنمو المتزايد لقطاع الخدمات في الاقتصاد، والمناخ الإيجابي تجاه تشجيع المشاريع الصغيرة في الاقتصادات المختلفة، كذلك فإن الانفتاح العالمي على شتى المستويات أتاح زيادة فرص التجارة بين الدول وعلى نطاق واسع، بالإضافة إلى تكنولوجيا الاتصال وما أتاحتها من فرص التجارة الإلكترونية وتدشين المشاريع وتصدير مخرجاتها بتكاليف زهيدة مقارنة بالتجارة التقليدية.

نخلص من هذا المبحث إلى أن الاتجاه الجديد في تنمية الاقتصادات الحديثة هو الاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتركيز على دورها في إحداث النمو وتحقيق التنمية، وبالنظر إلى ما تملكه من فعالية وسرعة التأقلم مع متغيرات المحيط الاقتصادي عكس النظرة السابقة التي تعتبر الصناعات والمؤسسات العملاقة والضخمة بوابة لإحداث تنمية اقتصادية شاملة.

لقد أصبح الاهتمام والتركيز على سياسة الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمراً حتمياً؛ استناداً لدورهما المهم في تنمية الاقتصاد بصفة عامة والقطاع الصناعي بصفة خاصة؛ وكذلك لما تتمتع به من مزايا وخصائص اقتصادية واجتماعية تمكنها من المساهمة في تقليل نسب البطالة، شريطة توفر المناخ الملائم للنمو في ظل التوجهات الدولية لعولمة الأنشطة الاقتصادية، وتحقيق الانفتاح بين الأسواق وإطلاق حرية المنافسة.

المبحث الثالث

الشكل القانوني للمنشآت الصغيرة

تحتل إشكالية تحديد ملكية المشروع الصغير، وما يحيط بها من تبعات، محلاً بارزاً بين البدائل المهمة التي يجب على رواد الأعمال المحتملين اتخاذ القرار الصائب بشأنها قبل التفكير في تنفيذ مشروع صغير، بحكم أن هياكل الأعمال المختلفة لها قواعد متعددة بشأن أداء المسؤوليات الإدارية والالتزام بالمسؤوليات المالية تجاه الضرائب والأجور وغيرها من متطلبات رأس المال الضرورية لبدء العمل، ومن ثم تيسير إحكام السيطرة على العمل ومختلف مجريات المشروع.

من هنا يتحتم على صاحب المشروع أولاً الاطلاع على كافة أشكال الملكية القانونية المتاحة في البلد الذي ينوي إقامة مشروعه فيه؛ لأنه -كما هو معلوم- تختلف القوانين التجارية المنظمة لعمل المنشآت الصغيرة من دولة إلى أخرى؛ عربية أو أجنبية، وبالتالي يختلف تعريف المشروع ذاته من قانون إلى آخر، وتختلف كذلك المسؤولية القانونية لمالكه من دولة إلى أخرى، وهذا يقوده إلى اختيار الهيكل القانوني والإداري الأكثر ملاءمة لاحتياجاته الحالية والمستقبلية، فالاختيار السليم منذ البداية أمر بالغ الأهمية، لا سيما وأنه سيكون من الصعب تبديل الهيكل القانوني بعد إنهاء إجراءات تسجيل الشركة وبدء العمل.

ويمكن القول: إنه وبشكل عام هناك الكثير من الأشكال القانونية والملكية الشائعة للمشروعات الصغيرة، ولكل منها عيوب ومزايا، نستعرضها على النحو التالي:

أولاً: الملكية الفردية Sole proprietorship: وهي أبسط الأشكال القانونية، وأسرعها في التكوين والانتشار، وتشير إلى نشاط تجاري غير مدمج وله مالك واحد فقط، دون وجود خطط لدخول شريك أو مالك ثان، ومن ثم يكون المالك مسؤولاً عن تكوين رأسمالها، واتخاذ إجراءات تكوينها، وإدارة تشغيلها، وتحمل بالتالي المسؤولية

أمام الغير عن كافة الالتزامات التي تترتب على الشركة، وعليه أن يوفّيها حتّى ولو من أمواله الخاصة، مع مراعاة أن هناك اتجاهات عديدة تُحاول الوصول إلى أن تكون هناك منشآت فردية يكون صاحبها مسؤولاً فقط بقدر ما خصّصه من رأس مال للمشروع وفي حدوده بحيث لا تتجاوزه، وهو ما يُعرف "بالمنشأة الفردية ذات المسؤولية المحدودة (1)"، وإن كان هذا المطلب بعيد المنال نوعاً ما؛ إذ لا زالت المسؤولية القانونية بالكامل تقع على كاهل المالك الفردي للمشروع بحيث يكون ضامناً لكامل حقوق الغير، وفي حال تعذّر توفّر هذه الالتزامات قد تصل الأضرار لبيته وأسرته.

وتتمثّل مزايا المنشآت الصغيرة التي تأتي ضمن الملكية الفردية في:

- سهولة إجراءات التكوين والتأسيس.
- لا تحتاج إلى رأس مال كبير حسب شروط القانون.
- يحصل المالك فيها على جميع الأرباح المحققة من المشروع.
- الاستقلالية الكاملة التي يتمتع بها.
- الحصول على مزايا عديدة كالإعفاء من الضرائب أو عدم الازدواج الضريبي.

أما أبرز عيوب مشروعات الملكية الفردية فتتمثّل في:

- ارتفاع درجة المخاطرة نتيجة المسؤولية غير المحدودة.
- ارتفاع معدل الفشل نتيجة نقص الخبرات المختلفة التي قد لا يملكها بالضرورة صاحب المشروع.
- ارتباط حياة المشروع واستمراره بحياة صاحبه وموارده المالية.
- محدودية القدرة على توفير رأس المال؛ نظراً لكونها من مصدر واحد.
- محدودية استقطاب العمالة المدربة والكفاءات المتخصصة لانخفاض حجم رأس المال وصعوبة توفير الأجور المناسبة.

1. النجار، فايز جمعة صالح وآخرون. الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية 2010م، ص294.

ثانياً: منشآت المشاركة والتضامن، أو منشآت الشراكات العامة Partnership، وهي شركات مملوكة لشخصين أو أكثر يستثمرون الأموال والممتلكات والعمالة، وتتطلب من كل مالك تحمّل مسؤولية جميع ديون الشركة والتزاماتها.

ومن مزايا هذا الهيكل أنه يسمح للشركاء بتقاسم الأرباح والخسائر واتخاذ القرارات معاً، لكن ما يعيبها هو أنها أكثر تكلفة في التأسيس مقارنةً بشركات الملكية الفردية، وأن جميع الشركاء مسؤولون عن الإدارة، والقرار الذي قد يتخذه شريك واحد يمكن أن يتعارض مع رأي الشريك الآخر، ما يؤثر سلباً على مجريات العمل.

وتأخذ مشاريع المشاركة من هذا النوع -بحسب ما نشرته الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي- أكثر من شكل؛ من أهمها:

- شركات التضامن العامة: حيث يقوم شريكان أو أكثر بتكوين منشأة صغيرة تمارس أنشطة معينة؛ بغرض تحقيق أهداف محدودة، وتقوم هذه المشاركة على الثقة الكاملة بين الشركاء، ويحدد عقد المشاركة التزامات كل شريك فيما يتعلق بحصص رأس المال ومسؤوليات الإدارة.

ويتضمن عقد المشاركة عدة أمور أهمها؛ اسم المشروع، عنوان المشروع، أسماء الشركاء المتضامنين، محل إقامةتهم وبياناتهم الشخصية، تاريخ بدء سريان عقد المشروع والشراكة، وأهداف المشروع ومجال عمله الرئيس، وحجم مساهمة كل شريك في رأس المال، ونسب توزيع الأرباح والخسائر على الشركاء، وحقوق التوقيع عن المشروع أمام الغير، ونظم المحاسبة، ومخصصات كل شريك ومربّباته، وحقوق الانسحاب وتصفية عقد المشاركة، وطرق توزيع أصول المشروع في حالة التصفية، وجهة التحكيم والتقاضي في حال حدوث نزاع بين الشركاء.

- الشركات المحدودة: وتكون بنفس الطريقة السابقة؛ حيث يتفق شريكان على الأقل على تأسيس المشروع؛ ويقوم أحد الشركاء بمسؤوليات الإدارة، في حين تكون مسؤولية الآخرين في المساهمة المالية.

ثالثاً: شركة ذات مسؤولية محدودة (Limited Liability Company (LLC): وهي بنية مختلطة تُتيح للمالكين أو الشركاء أو المساهمين الحد من التزاماتهم الشخصية مع إمكانية الاستفادة من فوائد عدة في سداد الضرائب والمرونة في إجراءات الشراكة. وبموجب هذا النوع من الشركات، يتمتع الأعضاء بالحماية من المساءلة القانونية عن ديون الشركة، ما دام لا يمكن إثبات أنهم تصرفوا بطريقة غير قانونية أو غير أخلاقية أو غير مسؤولة في تنفيذ أنشطة الشركة، وبذلك فهي توفر مزيداً من الحماية والانفصال للأعمال التجارية أكثر من الملكية الفردية.

رابعاً: الشركات المساهمة Corporation: ويُقصد بهذا النوع تأسيس شركة ذات كيان منفصل عن مالكيها، تتمتع بحقوقها القانونية الخاصة، بحيث يمكنها إقامة دعاوى قضائية أو امتلاك أشياء وبيعها، وبيع حقوق الملكية في صورة أسهم، وهناك عدة أنواع من هذا الهيكل، مثل:

- الشركات (C Corporations): وهي شركات يملكها مساهمون وذات كيانات منفصلة.
- الشركات (S Corporations): وهي شركات يملكها مساهمون وتوفر حماية محدودة المسؤولية لكل مالك، تحمي الأصول الشخصية للمالكين من أي ديون أو مساءلة قانونية تخص الشركة، وتمتاز بالقدرة على نقل الملكية بسهولة دون عواقب ضريبية.
- الشركات (B Corporations): تُعرف باسم شركات المنفعة، وهي كيانات هادفة للربح مهيكلّة لإحداث تأثير إيجابي على المجتمع.
- الشركات المساهمة المغلقة Closed Corporations: وهي التي يديرها عادة عدد قليل من المساهمين، لا يتم تداولها علناً وتستفيد من حماية الشراكات ذات المسؤولية المحدودة.
- الشركات غير الربحية Nonprofit Corporations: وهي تلك الشركات التي تهدف لمساعدة الآخرين، فتتم مكافأتها عن طريق الإعفاء الضريبي.

خامساً: **الشركات التعاونية Cooperative**: وهي الشركات المملوكة لنفس الأشخاص الذين تخدمهم بأنشطتها، ومن ثمَّ يصبح أعضاء الشركة الذين يعملون من أجل تحقيق أهدافها ومهامها المستفيدين الوحيدين فقط من عملها.

كيف تتخذ قراراتك عند تأسيس مشروعك الصغير؟

وبعد استعراض الصور المختلفة للملكية القانونية للشركات الصغيرة، نتطرق للحديث عن العوامل التي يجب مراعاتها قبل الشروع في اتخاذ القرار المناسب بشأن تدشين الشركة، ولعل أهمها:

- **المرونة Flexibility**: هيكل الشركة يجب أن يدعم مالكها في خطه المستقبلي؛ إلى أين ستتجه الشركة؟ وماذا سيكون وضعها في السوق وبين المنافسين، لذلك من الضروري أن يسمح الهيكل القانوني بقدر كبير من المرونة؛ بحيث يتيح للشركة النمو والتطور، وأن يتواءم مع الأهداف المرحلية للعمل وليس إعاقة تنفيذه.
- **التعقيد Complexity**: إجراءات التأسيس والتشغيل الروتينية تتطلب الكثير من الوقت والجهد، ولذلك فالاطلاع المسبق على الإجراءات الرسمية المطلوبة لكل هيكل سيجعل مالك المشروع على دراية تامة بأي من هذه الهياكل القانونية هي الأكثر مناسبة له ولطبيعة عمله، وسيسر له الاختيار فيما بينها.
- وبالنظر لهذا العامل، فإن الاختيار الأكثر ملاءمة بنسبة كبيرة هو هيكل الملكية الفردية؛ إذ يمكن لرائد الأعمال ببساطة تسجيل اسمه والبدء في ممارسة الأعمال التجارية، والإبلاغ عن الأرباح ودفع الضرائب عليها كدخل شخصي، بينما يتطلب مثلاً هيكل الشراكات اتفاقية موقعة لتحديد الأدوار والنسب المئوية للأرباح.
- **المسؤولية Liability**: المسؤولية الإدارية والقانونية الخاصة بسداد الأجور والضرائب وغيرها من الرسوم الحكومية من العوامل المهمة التي يجب الالتفات لها أثناء اختيار الهيكل القانوني للشركة، فهل يرغب رائد الأعمال في تحمل المسؤولية بمفرده أم قد يكون من الأفضل مشاركة الآخرين معه؟

وفي هذا الصدد، يُمكن القول بأن هيكَل الشَّرِكَة الفرديَّة هو الأقلُّ بالنسبة للأفراد في تحمُّلِ المسؤوليَّة، باعتبار أنَّ الشَّرِكَة ذات كيان خاصٍّ مستقلٍّ عن مالكيها، ويتشارك الشُّركاء في المسؤوليَّة على النِّحو المُحدَّد في اتِّفَاقِيَّة الشَّرَاكَة الخاصَّة بهم. وهذا يعني على سبيل المثال أنَّ الدائنين والعملاء يُمكنهم مقاضاة الشَّرِكَة، لكنَّهُم لا يستطيعون الوصول إلى أيِّ أصول شخصيَّة للمسؤولين أو المساهمين فيها.

- **الضرائب Taxes:** تختلف آليَّة سداد الضرائب من هيكل إلى آخر، فعلى سبيل المثال: يدفع مالك الشَّرِكَة ذات المسؤوليَّة المحدودة (Limited Liability Company (LLC) الضرائب مثلما يفعل المالك الوحيد في هيكل المِلْكِيَّة الفرديَّة (Sole proprietorship؛ إذ تُعدُّ جميع أرباح المشروع السنويَّة دخلاً خاضعاً للضريبة نهاية العام (1). أما هيكل الشَّرَاكَات العامَّة أو مُنشآت التَّضامُّن Partnership فيُكْزَم الشُّركاء فيه بسداد الضرائب على حصص الأرباح التي يحصلون عليها ولا تُفرض الضريبة على الشَّرِكَة ذاتها، أي: يتمُّ احتساب حصَّة كُلِّ منهم في الرِّبْح كضريبة شخصيَّة، إلَّا أنَّه يجب على إدارة الشَّرِكَة تقديم إقرار ضريبيِّ بغير توضيح المعلومات الخاصَّة بمقدار الدَّخْل والرِّبْح والخسارة والمصاريف والديون وأي بنود أخرى أو أمور مُرتبطة بالضرائب على شَرِكَات التَّضامُّن خلال سنة ضريبيَّة واحدة (2). وفي هيكل الشَّرِكَات Corporation فإنَّ المُنظَّمة مُلزَمة بتقديم الإقرارات الضريبيَّة الخاصَّة بها كُلِّ عام، وسداد ضرائب مزدوجة على مستوى الكيان والأسهم المملوكة لها، وذلك بعد خصم التَّفَقَات الخاصَّة بها، بما في ذلك الرُّوَاتِب وغيرها، أمَّا هيكل الشَّرِكَات التَّعاوُنِيَّة Cooperative فتُسدَّد فيه المُنظَّمات

1. Stowers, J. How to Choose the Best Legal Structure for Your Business, January 2020, Retrieved 10 April 2020, from <https://bit.ly/39SXVOo>

2. "الفصل الثامن: قواعد الضرائب على شَرِكَات الأشخاص"، موقع الهيئة السعوديَّة العامَّة للدَّخْل والزكاة، مُتاح على الرابط: shorturl.at/bkvx9.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

ضرائب على العقارات والممتلكات الشخصية والمبيعات والمرافق، وما إلى ذلك، تماماً مثل جميع الشركات الأخرى، أي: تخضع التعاونيات للضريبة الفردية، فلا يُعد هامش الربح الصافي للمنظمة التعاونية دخلاً خاضعاً للضريبة؛ لأنه يتم إرجاعه إلى الأعضاء المستفيدين، فيتم إرجاع الهوامش الصافية كمستردات لرعاية الأعضاء ثم يتم فرض ضرائب عليها على مستوى المستفيد في جميع الحالات (1).

- الإدارة: على رائد الأعمال أن يقوم بكافة المسؤوليات الإدارية تجاه الشركة أو المشروع، وكذا عليه أن يتحمل مسؤوليات اتخاذ القرارات، وتوقيع العقود، والإشراف على المشاريع، وتعيين الموظفين.
- استثمار رأس المال Capital Investment: خلال التخطيط للمشروع، يحتاج رائد الأعمال لمعرفة هل ما إذا كان بحاجة للحصول على مصادر تمويل خارجية أم لا، مثل: القروض المقدمة من المستثمر أو رأس المال الاستثماري أو القروض المصرفية، فربما يكون من الأفضل حينئذ إنشاء شركة Corporation تتمتع بوقت أقصر في الحصول على تمويل خارجي مقارنة بهيكل الملكية الفردية.
- التراخيص والتصاريح واللوائح Licenses, Permits and Regulations بالإضافة إلى التسجيل القانوني لكيان العمل، قد يحتاج مالك المشروع للحصول على تراخيص أخرى وتصاريح محددة للعمل، لذا يُعد الاطلاع على هذه اللوائح والالتزام بها ضرورة تقتضيها طبيعة العمل لتجنب مخالفتها، وقد يحتاج الأمر إلى تراخيص على المستوى المحلي أو الإقليمي والدولي، والتي تختلف متطلباتها من هيكل إلى آخر، لذلك يجب عليه أن يكون على دراية مسبقة بما يحتاجه كل هيكل والمقارنة بينهما لاختيار الأكثر ملاءمة.

1. Does a cooperative pay taxes?, Indiana Cooperative Development Center. Retrieved 10 April 2020, from <https://bit.ly/2UY7eIp>

وفي ختام هذا المبحث نكون قد ألقينا الضوء على الأشكال القانونية والملكية المختلفة للمشروعات الصغيرة، واستعرضنا أبرز هذه الأشكال وعيوب كل منها ومزاياها، والفرق بين الملكية الفردية Sole Proprietorship للمشروع والشراكات العامة Partnership والشركات ذات المسؤولية المحدودة (LLC) Limited Liability Company. والشركات التعاونية Cooperative، كذلك تطرّقنا لأبرز العوامل التي يجب على رائد الأعمال أخذها في الاعتبار قبل اختيار الشكل القانوني لمشروعه الصغير، والتي تساعد على اتخاذ القرار الصائب وأداء المسؤوليات الإدارية والمالية على أكمل وجه دون احتمالية التعرّض للمساءلة القانونية.

المبحث الرابع

خصائص المشاريع الصغيرة

لا شك أن دور المشاريع الصغيرة يتكامل بصورة كبيرة مع جهود الحكومات وشركات القطاع الخاص في النهوض باقتصادات البلدان، بفضل ما تسهم به في تخفيف الأزمات المتعلقة بالبطالة وارتفاع معدلات الفقر، وتطوير الأوضاع المعيشية لشرائح متعددة ومتنوعة من المواطنين؛ إذ توفر الكثير من المنتجات والخدمات الجديدة والمتميزة، لا سيما في المناطق النائية والمهمشة، كما تمثل دافعا مهما للإبداع والابتكار للأفراد وتدفعهم لاستغلال أفكارهم وخبراتهم في أعمال ريادية طموحة.

ولقد أدرك المجتمع العالمي أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، في تفعيل الأنشطة التنموية، وتحويلها إلى محرك للنمو الاقتصادي والناجح المحلي للدول، وأهميتها في تحقيق قيمة مضافة لأي اقتصاد في المجتمعات المعاصرة؛ فهي العمود الفقري للقطاع الخاص؛ حيث تشكل نحو 97% من مجموع منشآت القطاع الاقتصادي في أي دولة من دول العالم، وتزداد أهميتها في الدول النامية⁽¹⁾.

ويمكن تمييز المشروع الصغير عن غيره من المشاريع من خلال خصائص عدة، وهي:

- صغر حجمه مقارنةً بالمشروع الكبير، فهو لا يحتاج مساحة كبيرة لتدشينه أو أداء نشاطه، فنشاط المشروع ونطاقه الجغرافي محدود نسبياً، وهو ما يكسبه درجة قليلة من المخاطرة.

1. الحمري، نايف الحقباني. المنشآت الصغيرة سبيل توليد فرص عمل مستدامة وحقيقية: ضمن أعمال منتدى الحوار الاجتماعي السادس، صحيفة الرياض السعودية، العدد: 17349، 24 ديسمبر، 2015م.

- قلة عدد العاملين فيه، وسهولة الإجراءات الإدارية المرتبطة بتكوينه.
- تسويقاً الشركات الصغيرة تخدم نطاقاً أصغر بكثير مقارنةً بسوق الشركات الكبيرة، فهي تخدم نطاق المجتمعات المحلية في غالبية الأحوال؛ حيث إن التوسع خارج نطاقها سيزيد الأعباء عليها وسيكون مخالفاً لتعريف مثل هذه المنشآت من حيث الحجم الصغير، وسيدفعها إلى تصنيف جديد.
- رأسمال المشروع صغير نسبياً؛ إذ إن المشروع الصغير لا يحتاج إلى موارد مالية كبيرة من أجل تأسيسه وتشغيله وتأمين مستلزماته وإنتاجه، مقارنةً مع ما تتطلبه المنشآت الكبيرة أو المتوسطة، وغالباً ما يستخدم موارد محلية متوافرة ورخيصة الثمن نسبياً، وهو ما يسهم في توفير عوائد مالية كبيرة للقائمين عليه.
- عوائدها مضمونة نسبياً، وهذا بسبب سهولة تأسيس هذا النوع من المشاريع نظراً لانخفاض رأسمالها، فإنها شجعت أصحاب المدخرات القليلة والمتوسطة على المبادرة للعمل فيها.
- منخفضة الإيرادات والأرباح، فايرادات الأعمال التجارية الصغيرة أقلّ عموماً من الشركات التي تعمل على نطاق أوسع، وتصنف إدارة الأعمال الشركات الصغيرة على أنها شركات تجلب مبلغاً محدوداً من الإيرادات، اعتماداً على نوع العمل. ورغم ذلك فإن انخفاض الإيرادات لا يعني بالضرورة انخفاض الأرباح، فغالباً ما تمتلك الشركات الصغيرة الحجم منشآت ومعدات بشكل مباشر، مما يساعدها على إبقاء تكاليفها أقل من الشركات الأكبر حجماً.
- الجمع ما بين الإدارة والملكية، فقد يأخذ المشروع صورة الملكية الفردية أو العائلية، وهذا يعني استقلالية الإدارة لهذه المنشآت؛ لأن معظم هذه المنشآت يكون مديرها مالك المشروع، ومن ثمّ يتمتع باستقلالية الإدارة واتخاذ القرارات.
- يعتمد في تكوينه وتشغيله على إبداع وجهود العنصر البشري فهو لا يحتاج لاستخدام أدوات معقدة أو تطبيقات تكنولوجية باهظة التكلفة، على عكس المشاريع المتوسطة والكبيرة، التي تعتمد كلياً على الآلات، ولذلك تتميز المشاريع الصغيرة بقدرتها على دفع الأفراد للابتكار والتطوير.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- تُعد المشاريع الصغيرة مصدراً رئيساً للأفكار الجديدة والاختراعات؛ حيث تعود كثير من براءات الاختراع لأفراد كانوا يعملون في مشاريع صغيرة، ومع الوقت أصبحت تلك المنشآت الصغيرة مشروعات كبيرة تساهم بطاقة إنتاجية عالية في الناتج القومي⁽¹⁾، وقد توصلت الكثير من الدراسات في العديد من بلدان العالم؛ إلى أن أكثر من 55% من المشاريع الصغيرة والمتوسطة تقوم بالتجديد والإبداع سواء في المنتجات أو الخدمات أو في وسائل الإنتاج، ومن بين تلك الشركات ما لا يقل عن 10% كانت ابتكاراتها جذرية⁽²⁾.
- ترتبط المشاريع الصغيرة بقوة بالسوق المحلي؛ حيث تنحصر أنشطة المشروعات الصغيرة والمتوسطة غالباً في المناطق التي نشأت بها، وينصب اهتمامها بالسوق المحلي؛ مما يتيح لها مرونة كافية في مساندة المتغيرات الخاصة باحتياجات السوق واتجاهات المستهلكين، وسهولة الدخول والخروج من السوق؛ وذلك نظراً لانخفاض نسبة الأصول الثابتة إلى الأصول الكلية في غالبية المشروعات الصغيرة وبعض المشروعات المتوسطة، وارتفاع نسبة رأس المال إلى مجموع الخصوم وحقوق أصحاب المشروعات⁽³⁾.

ومن الخصائص السابقة، يمكن استنتاج أن للمنشآت الصغيرة طابعها الخاص، ولها محددات تميزها عن المنشآت والشركات الكبيرة، ومن مزاياها:

- تتيح لمالك المشروع الإشراف المباشر: إدارة هذه المشاريع غالباً ما تتم من قبل المالك شخصياً، ولذلك فإن سلطة الإدارة واتخاذ القرارات تتسم بالمركزية

1. أسماء، بوبكري. خلق مؤسسة "قاعة رياضية للنساء"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة

أبو بكر بلقايد، تلمسان. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2014م، ص 15.

2. الوندائي، نشأت مجيد حسن. أهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية وسبل النهوض بها في العراق، مجلة جامعة كربلاء العلمية. المجلد السادس. العدد الثالث/علمي، 2008م، ص 123، متاح

على الرابط: <https://cutt.us/Jy7fs>

3. خليل، بدر الدين محمد وآخرون. مرجع سابق، ص 40.

والمرونة؛ فيتيح ذلك للمالك الاطلاع المستمر على العمل واتخاذ ما يراه مناسباً على الفور. وبشكل عام، يتوزع الاهتمام في السنوات الأولى من عمر المشروع نحو اتجاهين؛ الأول ما يخص احتياجات العملاء وردود فعلهم على المنتج أو الخدمة، والآخر يختص بفريق العمل وما يتعلق بأوضاعهم وبناء نوع من العلاقات الإنسانية الجيدة بينهم.

- سهولة تكيف الإنتاج بحسب الاحتياجات: حيث يتم أخذ رغبات المستهلكين المتغيرة بعين الاعتبار دائماً، لذلك تتميز هذه المشاريع بقدرتها الكبيرة والسريعة على التأقلم انسجماً مع احتياجات السوق، ويتأتى ذلك اعتماداً على مهارات مالك المشروع وخبرة العاملين معه، ومدى قدرتهم على التسويق والترويج لخدمات المشروع ومن ثم الإنتاج وفقاً للطلب المترتب.
- دقة الإنتاج وجودته: بسبب اعتماد صاحب المشروع الصغير على تخصص ما في إنتاج سلعة أو خدمة معينة، فإن هذا يشير لما يمتلكه وفريق العمل من مهارات في هذا الشأن وقدرتهم على تقديم إنتاج مُميّز ذي مواصفات دقيقة وجودة تلقى رواجاً لدى العملاء.
- تسهم في تحقيق عدالة التنمية الاقتصادية: عادةً ما تتركز الصناعات الكبيرة في مناطق ومُدن معينة دون غيرها في الدولة الواحدة، وتتمتع بالكثير من المزايا الرأسمية، وتجذب رؤوس الأموال الوطنية والأجنبية، في حين أن مناطق جغرافية شاسعة تكون بعيدة عن مراكز توطين المشاريع الكبيرة ومختلف جوانب التنمية، ويتسبب ذلك في إحداث خلل في التوازن التّموي تعقبه آثار اقتصادية واجتماعية سلبية للغاية، وقد ساعدت المشاريع الصغيرة في تفادي هذا الخلل، عن طريق قدرتها على الانتشار الواسع بين المناطق والولايات والأقاليم المختلفة داخل الدولة. وهذا الانتشار الواسع ساعد على التنمية المتوازنة جغرافياً بين مختلف الأقاليم والولايات، وقلّص أوجه التفاوت في توزيع الدخل والثروة بين المناطق، كما أنه يساهم في إعادة التوازن السكاني للدولة.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

ومن جانب آخر، تُساعد في توفير سلع وخدمات مُميّزة لمختلف فئات المُجتمع، لا سيّما أصحاب الدّخل المُنخفض، ممّن يسعون للحصول على سلع ذات جودة مناسبة ورخيصة نسبياً تتوافق مع قدراتهم الشرائية.

- تساعد على توفير فرص عمل جديدة: فالمشاريع الصغيرة والمتوسطة قادرة على امتصاص البطالة، وخلق فرص عمل جديدة؛ لأنها لا تتطلب المهارات الفنية التي تتطلبها المشاريع الكبيرة؛ فالفرص الجديدة التي توفرها المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمقارنة بالمشاريع الكبيرة كثيرة؛ حيث تشير التجربة بالدول المتقدمة إلى الدور الكبير الذي تلعبه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في التوظيف، ففي الولايات المتحدة الأمريكية توفر الشركات التي يعمل فيها أقل من 100 موظف نحو 80% من فرص العمل الجديدة في شركات القطاع الخدمي، وفي المملكة المتحدة تمثل المشاريع الصغيرة أقل من 20 عاماً، حوالي 36% من أعداد المشتغلين (1).

- تخدم المؤسسات الكبيرة وتنمّيها: تعتمد المشاريع الكبيرة على المشاريع الصغيرة والمتوسطة في توفير العديد من المستلزمات الضرورية لاستمرارية إنتاجها بالشكل المخطط له؛ فالشركات الصغيرة والمتوسطة تعمل على خفض تكاليف الإنتاج وزيادة القيمة المضافة، وتوفير العمالة الماهرة، وإكسابها الخبرة والمهارة، ومن ثمّ انتقالها للمشاريع الكبيرة ذات الأجور المرتفعة، وهي بذلك تخدم المشاريع الكبيرة. وبما أنّ الشركات الكبيرة غير قادرة على التكيّف مع التغيرات السريعة التي ترتبط على الأخصّ بأذواق وتفضيلات المستهلكين، فإنّ المشاريع الصغيرة والمتوسطة ونظراً للاتصال الشخصي المباشر بين أصحابها والمستهلكين، فإنّها قادرة على الإيفاء بهذه المتطلبات بصورة أفضل من الشركات الكبيرة.

1. بن دادة خير الدين، "الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة"، مرجع سابق، ص 29.

- تنمية روح المبادرة الفردية والجماعية: باستحداث أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، وكذا إحياء أنشطة اقتصادية تم التخلي عنها كالصناعات التقليدية اليدوية والتراثية.
- الفاعلية: تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببساطة الهيكل التنظيمي فتتيح إجراء الاتصالات مباشرة بين الإدارة وطاقم العمل ومع العملاء أيضاً، وهذه السهولة في الاتصال يمكن استغلالها بشكل جيد في سهولة واستمرارية تدفق المعلومات من أعلى إلى أسفل وبالعكس، ومن ثم تحقيق الفاعلية الإدارية، سواء فيما يتعلق بالأمر الفني أو بآليات اتخاذ القرارات.
- الكفاءة الاقتصادية: نجحت الشركات الصغيرة في تذليل الثورة التكنولوجية لصالحها؛ إذ استغلت التقنيات الحديثة في عمليات الإنتاج والتسويق، حتى باتت لا تقل كفاءة عن الشركات الكبرى في الجوانب الفنية والإدارية والاقتصادية، وتلاشت الفروق بينهما والنتيجة عن اختلاف الحجم الاقتصادي لكل منهما، ولهذا فإن المؤسسات الصغيرة بسيطة التكوين التنظيمي أصبحت متفوقة على المؤسسات الكبرى في تقديم خدمات مميزة وسريعة والتواصل بفاعلية مع العملاء.
- الشكل القانوني البسيط للملكية والإدارة: إذ تتميز المشاريع الصغيرة بشيوع نمط الملكية الفردية أو العائلية أو مشروعات الأشخاص بما يتناسب مع مدخلات كثير من الناس والعائلات، وهذا الشكل المبسط للملكية، وفي الهيكل التنظيمي والإداري، يجعلان تحقيق أهداف المشروع ممكنة من قبل المالك والعاملين معه لتحقيق الهدف المشترك.
- الطابع الشخصي والمباشر: حيث تتميز المشاريع الصغيرة بقلّة عدد العاملين فيها، مما يؤدي إلى وجود نوع من الألفة والعلاقة الطيبة والمباشرة، وإلى حدوث علاقات مودة وصداقة بين القائمين على المشروع والعملاء دون حواجز أو رسميات. هذا الطابع الشخصي المباشر يساعد مالك المشروع على التواصل المباشر مع العملاء والسوق، وتمتين علاقاته بمختلف شرائح المجتمع، وبما أن

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

سوق المنشآت الصغيرة محدودة نسبياً، تكون العلاقات الشخصية فيه قوية ما يسهل دراسة اتجاهات العملاء وسرعة الاستجابة لتفضيلاتهم المختلفة.

- المشاريع الصغيرة بذرة للتطور الاقتصادي: أثبتت الدراسات المختلفة وجود علاقة طردية بين زيادة عدد المشاريع الصغيرة والمتوسطة والتطور المؤسسي في الكثير من البلدان التي شملتها هذه الدراسات، فتساهم هذه المشاريع في تنوع الهيكل الاقتصادي من خلال نشاطاتها المتعددة والمتباينة، وتغيير الهيكل السوقي من خلال تخفيف حدة التركيز وزيادة درجة المنافسة بين الوحدات الإنتاجية والخدمات، وتوطين التقنية الحديثة، وتوسيع القاعدة الإنتاجية، وتعزيز القدرة التصديرية، وجذب الاستثمارات الأجنبية ودفع النشاط الاقتصادي (1).

1. حمادي، ولد باب حمادي. المشاريع الصغيرة والمتوسطة بذور أساسية للمشروعات الكبيرة. موقع جريدة الشرق، 11 سبتمبر 2013م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/JN4uU>

الفصل السادس

الأهمية الاقتصادية

للمشاريع الصغيرة

- مُقدِّمة
- المَبْحَث الأول: المشاريع الصغيرة ودورها في تنمية الاقتصاد
 - المشاريع الصغيرة والحد من البطالة
 - المشاريع الصغيرة وعدالة التنمية الاقتصادية
 - المشاريع الصغيرة والتكامل الصناعي
- المَبْحَث الثاني: المشاريع الصغيرة وتعزيز مشاركة المرأة في تنمية الاقتصاد
- المَبْحَث الثالث: العلاقة الاقتصادية بين المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال
- المَبْحَث الرابع: تجارب مجموعة من الدول مع المشروعات الصغيرة

الفصل السادس

الأهمية الاقتصادية للمشاريع الصغيرة

مقدمة

مع بداية انتشار المشاريع الصغيرة ظهرت الكثير من الأصوات المعارضة لها بين فئة الاقتصاديين والسياسيين التقليديين، وذلك باعتبارها نوعاً من الاقتصاد الخفي Underground Economy غير المنظم وغير الرسمي Informal Economy، الذي يوجد في الأحياء الفقيرة والعشوائية على وجه التحديد، ويصعب السيطرة عليه، ولا تتمكن الدولة من تحديد مدى مساهمته في الاقتصاد المحلي؛ لأنه لا يُشكّل جزءاً من الإيرادات الرسمية ولا يندرج أصحابه ضمن الفئات التي يجب عليها سداد الضرائب عن النشاط الذي تمارسه.

لكن بمرور السنوات واتساع نطاق الأزمات الاقتصادية والاجتماعية في العالم نتيجة التضاعف السريع والكبير في معدلات البطالة والفقر، اتضحت بقوة أهمية المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر، لا سيما في البلدان الغربية المتقدمة والبلدان التي شهدت فترات مهمة في معدلات النمو الاقتصادي ومؤشرات التنمية المستدامة، مثل: دول جنوب شرق آسيا والهند والصين؛ حيث لعبت دوراً محورياً في دعم الخطط الرسمية للدولة سواء من حيث إيجاد فرص عمل لتلك الأعداد الهائلة من خريجي الجامعات والتعليم المهني بأقل تكلفة تذكر، أو توفير السلع والخدمات الأساسية التي يحتاجها أفراد المجتمع - وخاصة شريحة ذوي الدخل المحدود - أو رفع إجمالي القيمة المضافة للقطاع الصناعي، عن طريق تزايد نسب مساهمة هذه المشاريع في تلك القيمة.

وفي الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؛ ساهمت المشروعات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 99% في تنمية الاقتصاد الوطني، ووفرت نسبة كبيرة من الوظائف المأجورة التي بلغت 40-80% من هذه الوظائف، وهو ما أدى إلى زيادة

النَّاتِجَ المَحَلِّيَّ العامَّ لهذه الدَّول، وفي دَوْلٍ مِثْل: الدنمارك وفرنسا وإسبانيا واليابان تُسَاهِمُ المَشْرُوعَاتُ الصَّغِيرَةُ بِنِسْبَةٍ تَزِيدُ عَلَى النِّصْفِ فِي النَّاتِجِ المَحَلِّيِّ العامِّ وتوفّر هذه المَشْرُوعَاتُ أَيْضًا نِسْبَةً تَزِيدُ عَلَى النِّصْفِ مِنْ فُرْصِ العَمَلِ فِي الدَّوْلَةِ، وفي بلجيكا والدنمارك واليونان والسويد وسويسرا، تُسَاهِمُ هَذِهِ المَشْرُوعَاتُ بِنِسْبَةِ 70% أَوْ أَكْثَرَ مِنَ النَّاتِجِ المَحَلِّيِّ العامِّ، وتوفّر معظم فُرْصِ العَمَلِ المُتَاحَةِ، وفي بَرِيطَانِيَا تُسَاهِمُ المَشْرُوعَاتُ الصَّغِيرَةُ بِنِسْبَةٍ لَا تَقِلُّ عَنْ 70% مِنَ النَّاتِجِ المَحَلِّيِّ العامِّ؛ حَيْثُ إِنَّ أَغْلَبَ المَشْرُوعَاتِ الَّتِي يَقُومُ عَلَيْهَا الاقْتِصَادُ الأوروپي هِيَ مَشْرُوعَاتُ صَغِيرَةٍ وَمُتَوَسِّطَةٍ (1). واكتشفت الأصوات المُعَارِضَةُ لِلْمَشَارِيعِ الصَّغِيرَةِ أَنَّهُ لَا يُمْكِنُ لِلدَّوْلَةِ أَنْ تَغْضُ طَرَفَهَا عَنْ الدَّوَرِ الحَيَوِيِّ لِهَذَا القِطَاعِ غَيْرِ الرَّسْمِيِّ فِي دَفْعِ الاقْتِصَادِ المَحَلِّيِّ، فبالإضافة إلى قدرتها على تَوْفِيرِ الوُظَايِفِ للعاطلين وخفض مُعَدَّلاتِ البَطَالَةِ، فَإِنَّهَا تُسَاهِمُ فِي تَحْقِيقِ نِسْبَةٍ لَا يُسْتَهَانَ بِهَا مِنَ التَّوَازُنِ الجُغْرَافِيِّ لِعَمَلِيَّةِ التَّنْمِيَةِ بَيْنَ المَنَاطِقِ الحَضَرِيَّةِ الَّتِي تَتَمَتَّعُ بالكثير من المزايا الَّتِي تَجْذِبُ رُؤُوسَ الأُمُوالِ الوَطَنِيَّةِ والأَجْنَبِيَّةِ إِلَيْهَا، وَبَيْنَ المَنَاطِقِ النَّائِيَةِ الَّتِي تَقْتَدِرُ غَالِبًا خِدْمَاتِ البَنِيَةِ التَّحْتِيَّةِ وَلَا تُشَكِّلُ عَامِلَ جَذْبٍ لِلْمُسْتَثْمِرِينَ، فَتُسَاعِدُ بِذَلِكَ عَلَى تَجَنُّبِ حُدُوثِ خَلَلٍ فِي التَّوَازُنِ التَّنْمَوِيِّ الجُغْرَافِيِّ وَمَا يَتَّبَعُهُ مِنْ تَدَاعِيَاتٍ بِالْفِغَةِ الخَطُورَةِ عَلَى المُسْتَوَيَيْنِ؛ الاجْتِمَاعِيِّ والاقتصادي.

وتُعَدُّ المَشَارِيعُ الصَّغِيرَةُ أَيْضًا عَامِلًا حَيَوِيًّا فِي تحريك الأُمُوالِ الفائِضَةِ عَنْ حَاجَةِ الأُسَرِ المُنتِجَةِ عَنْ طَرِيقِ اسْتِثْمَارِهَا فِي الأَعْمَالِ التَّجَارِيَّةِ المُرَبِّحَةِ، وبالتالي تَوْفِيرِ الحَدِّ الأدنى مِنَ الأَمَانِ الاقتصادي وزيادة الدُّخُولِ دُونَ تَحْمِيلِ الدَّوْلَةِ أَيْ أَعْبَاءِ إِضَافِيَّةٍ، وَهَذَا يَقُودُ إِلَى إِعَادَةِ تَوْزِيعِ الدَّخْلِ بَيْنَ طَبَقَاتِ المُجْتَمَعِ؛ الثَّرِيَّةِ والفَقِيرَةِ، وَكَذَلِكَ إِعَادَةِ تَوْزِيعِ الأدوار الاقتصادية بَيْنَ الرِّجَالِ وَالْمَرَأَةِ عَنْ طَرِيقِ زِيَادَةِ المُشَارَكَةِ الفَرْدِيَّةِ فِي الأنْشِطَةِ الاقتصادية المُرَبِّحَةِ والسَّيْطَرَةِ عَلَى دُخُولِهِمْ، وَهُوَ مَا يُشْجِعُ النِّسَاءَ المَعِيلَاتِ عَلَى القيام بِمَشَارِيعِ صَغِيرَةٍ وَمُتَنَاهِيَةِ الصَّغَرِ دُونَ انْتِظَارِ المُسَاعَدَةِ مِنَ الدَّوْلَةِ أَوْ مِنَ الْآخَرِينَ.

1. بن دادة خير الدين، الحَوْكَمَةُ كَالْيَّةٍ فِي تحسِينِ الأداءِ فِي المَوْسُطَاتِ الصَّغِيرَةِ وَالمُتَوَسِّطَةِ، مَرْجِعٌ سَابِقٌ، ص 31.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

وعلى نطاق أكثر اتساعاً، تُؤدّي المشاريع الصغيرة دوراً غاية في الأهمية كداعم حيوي للمشروعات الكبيرة فهي تمدها بالمنتجات الوسيطة التي تحتاجها في خطوط التشغيل الرئيسية ولا تتمكن من إنتاجها، وتعدّ مصدراً لتصدير المنتجات ذات الطابع المحلي المتخصص، فتحافظ بالتالي على الثروات الداخلية من الاستيراد، وتساعد على وقاية الحرف اليدوية التقليدية من الاندثار، وتحتّ على تبني الابتكار والإبداع في مثل هذه الصناعات إذا ما حققت رواجاً تجارياً. وهذا يقودنا إلى ما تتميز به المشاريع الصغيرة من الروح الإبداعية في ابتكار أفكار خلاقة تصلح للتنفيذ على أرض الواقع، وتساهم في إشباع احتياجات غير متوقّرة، أو ابتكار منتجات وخدمات غير مسبقة، ما يؤدي إلى زيادة في حجم وقيمة أدوات الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج داخل المجتمع.

والنّجارب الشّخصية العالمية في مجال المشروعات الصغيرة أكبر دليل على ذلك، فأكبر رجال الأعمال في العالم وأكثرهم غنى، هم بالأساس بدؤوا وتيرة أعمالهم بمشروعات صغيرة ومتناهية الصغر، فعلى سبيل المثال بدأت شركة أبل (Apple) التي تُعدّ عملاقة شركات التكنولوجيا في العالم بمشروع صغير أسسه ستيف جوبز (2)

1. شركة أبل (Apple Inc.)، هي شركة أمريكية مُتعدّدة الجنسيات تعمل على تصميم وتصنيع الإلكترونيات الاستهلاكية ومنتجات برامج الحاسوب. تشمل منتجات الشركة الأكثر شهرة أجهزة حواسيب "ماكنتوش"، والجهاز الموسيقي "آي بود" (iPod) والجهاز المحمول "آي فون" (iPhone). وتضمّن برامج شركة أبل نظام التشغيل "ماك أو إس عشرة" (Mac OS X)، ومُصنّف وسائل الإعلام "آي تونز" (iTunes)، ومجموعة "آي لايف" (iLife) لبرمجيات الوسائط المتعدّدة والبرمجيات الإبداعية، ومجموعة "آي وورك" (iWork) للبرامج الإنتاجية، وبرنامج التصميم "فاينل كات ستوديو" (Final Cut Studio)، والجهاز المحمول "آي باد" (iPad)، ومجموعة من المنتجات البرمجية لصناعة الأفلام والمواد السّميّة، ومجموعة لوجيك ستوديو للأدوات السّميّة. تدير شركة أبل أكثر من مئتين وخمسين متجرًا من متاجر التجزئة في تسعة بلدان، ومتجرًا على شبكة الإنترنت تُباع عليه الأجهزة والمنتجات البرمجية. أنشئت الشركة في كوبرتينو، كاليفورنيا في الأول من أبريل/نيسان عام 1976م. للمزيد: الموقع الرسمي لشركة أبل، متاح على الرابط: <https://www.apple.com/sa-ar/>

2. ستيف جوبز (Steve Jobs)، مخترع ومصمم ورائد أعمال أمريكي كان المؤسس المشارك والرئيس التنفيذي ورئيس شركة أبل للكمبيوتر، وُلد عام 1955م في سان فرانسيسكو في ولاية كاليفورنيا، شارك في تأسيس شركة أبل مع ستيف وزنياك في عام 1976م، لكّنه ترك الشركة في عام 1985م، ليطلق شركة بيكسار Pixar Animation Studios. ثم عاد مُجددًا إلى أبل Apple بعد أكثر من عقد، وقد توفي جوبز في عام 2011م بعد معركة طويلة مع سرطان البنكرياس، للمزيد: موقع biography، متاح على الرابط: <https://cutt.us/DPe7U>

وستيف وزنيك⁽¹⁾، بدأت هذه الشراكة من جراح صغير كان يمتلكه والد ستيف جوبز، وكان جوبز حينها في سن الـ 21 عاماً فقط، وقاما بتمويل مشروعهما الريادي بمُدَّخَرَاتهما القليلة، وتطوّرت الشركة ومنتجاتها حتّى بلغت ما وصلت إليه الآن من نجاحات متوالية، وتمكّنت من الحفاظ على تفرّدها خلال سنوات طوال⁽²⁾، كما تُعدّ شركة جوجل⁽³⁾ (Google) من أبرز الأمثلة أيضاً في هذا الأمر حيث بدأ العمل

1. ستيف وزنيك Steve Wozniak، هو عالم كمبيوتر ومُخترع ومبرمج أمريكي شهير، يُعدّ أحد مُؤسسي شركة أبل Apple ومُخترع جهاز كمبيوتر أبل الثاني، وُلد في أغسطس عام 1950م في سان خوسيه في ولاية كاليفورنيا، في فبراير عام 1981م، وأصيب إثر حادث تحطّم طائرته الخاصة التي كان يقودها أثناء إقلاعها من متنزه سانتا كروز سكاى، واستغرق تعافيه مدّة عامين، حيث عانى من مجموعة متنوعة من الإصابات وفقدان الذاكرة، وبعد التعافي واصل تأسيس الكثير من المشاريع، بما في ذلك CL 9، الشركة المسؤولة عن أوّل جهاز عالمي للتحكّم عن بُعد وقابل للبرمجة، وفي عام 1985م أنهى عمله في شركة أبل، وفي عام 1990م أطلق عليه لقب "أحد أكثر المهندسين إبداعاً في وادي السيليكون"، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/smtuA>

2. Steve Jobs Biography، موقع biography، أبريل 2017م، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/DPe7U>

3. جوجل (Google)، هي شركة أمريكية عامّة متخصصة بخدمات البحث على الإنترنت وإرسال رسائل بريد إلكتروني عن طريق جي ميل. واختير اسم جوجل الذي يعكس المهمة التي تقوم بها الشركة، وهي تنظيم ذلك الكمّ الهائل من المعلومات المتاحة على الويب. يُضاف إلى ذلك توفيرها لإمكانية نشر المواقع التي توفر معلومات نصيّة ورسوميّة في شكل قواعد بيانات وخرائط على شبكة الإنترنت وبرامج الأوفيس وإتاحة الاتصال عبر الشبكة بين الأفراد ومشاركة أفلام وعروض الفيديو، علاوة على الإعلان عن نسخ مجانية إعلانيّة من الخدمات التكنولوجيّة السابقة. يقع المقرّ الرئيسي للشركة، الذي يحمل اسم جوجل بليكس، في مدينة "ماونتن فيو" بولاية كاليفورنيا. وقد وصل عدد موظفيها الذين يعملون دواماً كاملاً في 31 مارس عام 2009م إلى 20,164 موظفاً. تأسست هذه الشركة على يد كلّ من لاري بايج وسيرجي برين عندما كانا طالبين بجامعة ستانفورد. في بادئ الأمر أُسست الشركة في الرابع من سبتمبر عام 1998م كشركة خاصّة مملوكة لعدد قليل من الأشخاص. وفي التاسع عشر من أغسطس عام 2004م، طرّخت الشركة أسهمها في اكتتاب عامّ ابتدائي، لتجمع الشركة بعده رأس مال بلغت قيمته 1.67 مليار دولار أمريكي، وبهذه القيمة وصل رأس مال الشركة بأكملها إلى 23 مليار دولار أمريكي. وبعد ذلك واصلت شركة جوجل ازدهارها عبر طرحها لسلسلة من المنتجات الجديدة، واستحوذها على شركات أخرى عديدة، والدخول في شراكات جديدة. وطوال مراحل ازدهار الشركة، كانت ركائزها المهمة هي المحافظة على البيئة وخدمة المُجتمع والإبقاء على العلاقات الإيجابية بين موظفيها. ولأكثر من مرّة، احتلت الشركة المرتبة الأولى في تقييم لأفضل الشركات الذي تجريه مجلّة فورتشن، كما حازت أيضاً على صفة أقوى مئة علامة تجارية في العالم في التصنيف الذي تجريه مجموعة شركات ميلوارد براون، للمزيد: الموقع الرسمي لشركة جوجل، مُتاح على الرابط: <https://policies.google.com/?hl=ar>

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

على مُحَرِّكِ البَحْثِ العَالَمِيِّ جُوجِلْ من خِلالِ جِراجِ صَغِيرٍ أَيْضاً في وِلايَةِ كاليفُورنِيا بِأَمْرِيكا عام 1998م، وَحَقَّقَتْ جُوجِلْ هَذا النُّجَاحَ المُذْهِلَ، وَأَصْبَحَتْ أَكْبَرَ مُحَرِّكِ بَحْثٍ عَلى مُستَوَى العَالَمِ (1)، هَذا هُوَ الشَّعْفُ نَفْسَهُ الَّذِي قَادَ هِنري فُورْدَ (2) الَّذِي كانَ مَوْلِعاً بِالسَّيَّاراتِ وَقَرَّرَ أنْ يَبْدَأَ مَشْرُوعَهُ الصَّغِيرَ من إِحْدَى الجِراجَاتِ الصَّغِيرَةِ أَيْضاً حَتَّى تَمَكَّنَ من تَحْقِيقِ أَفْضَلِ النُّتائِجِ وَالوُصُولِ إِلى العَلَامَةِ التِّجاريَّةِ فُورْدَ في مِجالِ صِناعَةِ السَّيَّاراتِ في العَالَمِ الَّتِي تُعَدُّ من أَكْبَرَ وَأَقْوَى العَلَاماتِ التِّجاريَّةِ في هَذا المِجالِ (3). هَذهِ الأمْثِلَةُ وَغَيرُها الكَثِيرُ تُعزِّزُ الأَهَمِّيَّةَ الكَبْرَى لِلْمَشَارِيعِ الصَّغِيرَةِ في تَحْقِيقِ التَّنْمِيَةِ المُسْتَدَامَةِ لِلْمُجْتَمَعاتِ المُتَقَدِّمَةِ وَالتَّنَامِيَةِ عَلى حِدِ سِواءٍ، وَعَلى شَتَّى المُستَوياتِ، وَتُفسِّرُ لُجُوءَ الكَثِيرِ من حُكُوماتِ الدُّولِ المُخْتَلَفَةِ لِتَشْجِيعِ الأَعْمالِ الحُرَّةِ وَتَدْشِينِ مِثْلِ

1. How we started and where we are today، الموقع الرسمي لشركة جوجل Google، تاريخ الزيارة 11 يناير 2020م. مُتاح على الرابط: <https://bit.ly/3a088Zx>
2. هِنري فُورْدَ (1863 - 1943م)، مُؤسِّسُ شَرِكَةِ فُورْدَ العالَمِيَّةِ لِلْسَّيَّاراتِ، وُلِدَ في بِلْدَةِ سَبْرينغفيلد في وِلايَةِ مِشِيفانِ الأَمْرِيكِيَّةِ في 30 يُوليو عام 1863م، وَمِنذُ صِغَرِهِ أَبدى اِهْتِماماً كَبِيراً بِالمِكانِيكِا، وَحينما كانَ عَمْرُهُ 12 عَاماً اِعْتادَ أنْ يَقْضِي مَعْظَمَ وَقتِ فِراغِهِ في مِتْجَرِ آلَاتِ صَغيرٍ كانَ قَدْ جَهِزَهُ بِنَفْسِهِ، وَفي سِنِّ 15 عَاماً، بَنى أَوَّلَ مُحَرِّكِ بَخاري، وَفي وَقتٍ لَاحِقٍ، أَصْبَحَ مُتَدَرِّباً في مِجالِ السَّيَّاراتِ في مِتاْجِرِ James F. Flower and Brothers، وَفي مِصْنَعِ شَرِكَةِ Detroit Dry Dock، وَبَعْدَ اِلانْتِهاءِ مِنَ التَّدْرِيبِ المِهْنِيِّ في عام 1882م، أَمْضى سَنَةً في إِعدادِ وإِصلاحِ مُحَرِّكاتِ البِخارِ في جَنُوبِ مِشِيفانِ، وَفي يُوليو 1891م، كانَ يَعمَلُ مِهندِساً في شَرِكَةِ Edison Illuminating Company المملُوكَةِ لِلْمُخْتَرِعِ توماسِ إِديسون. وَبَعْدَ أَعوامٍ قَلِيلَةٍ أَصْبَحَ كَبيرَ المِهندِسينَ في الشَّرِكَةِ، وَأَصْبَحَ مَقْرَباً مِنَ إِديسونِ وَصَدِيقاً لَه. يَعودُ تاريخُ هِنري فُورْدَ كَمُصَنِّعٍ لِلْسَّيَّاراتِ إِلى بَدِايَةِ عام 1893م عِندَما أَدَّى اِهْتِمامَهُ بِمُحَرِّكاتِ الاِحْتِراقِ الدَّاخلِي إِلى بِناءِ نِموذِجِ صَغيرٍ يَعمَلُ بِأَسْطِوانَةِ وَاحِدَةٍ مِنَ البَنزِينِ، وَفي عام 1896م قَدَّمَ السَّيَّارَةَ الأَوَّلَى مِنَ طِرازِ فُورْدَ، وَهي Quadricycle، وَفي 19 أَغْستِ عام 1899م، اسْتِقالَ مِنَ شَرِكَةِ Edison Illuminating Company. وَأُسِّسَ مَعَ آخَرينَ شَرِكَةَ Detroit Automobile Company، الَّتِي أَفْلَسَتْ بَعْدَ حِوالِي 18 شَهِراً، وَفي 16 يُونيو عام 1903م، اسْتِثمَرَ هِنري مَعَ 12 آخَرينَ نَحْوَ 28 أَلْفَ دُولارٍ وَأَنشَؤُوا شَرِكَةَ فُورْدَ لِلْسَّيَّاراتِ، وَتَمَّ بَيعُ أَوَّلِ سَيَّارَةٍ صَمَّمَتُها الشَّرِكَةُ في 15 يُوليو عام 1903م. لِلْمَزِيدِ: مَوْقِعُ وَيكِيبِديَا المُوسَّوعَةِ الحُرَّةِ، مُتاحَ على الرابط: <https://cutt.us/SRMTB>
3. Henry Ford Biography، الموقع الرسمي لشركة فورد Ford، تاريخ الزيارة 11 يناير 2020م. مُتاحَ على الرابط: <https://cutt.us/DnDcX>

هذه المشاريع على نطاق واسع، وتميز أصحابها بالإعفاءات الضريبية والكثير من المساعدات الفنية والمادية الأخرى.

وفي هذا الفصل سنسرد، بتفصيل، حجم وتأثير المشاريع الصغيرة اقتصادياً من خلال عدد من المحاور، ونبرز دورها في تنمية الاقتصاد وعلاقتها بريادة الأعمال، وكذلك التحديات التي تواجه النساء في خوض الأعمال الحرة وآليات تفعيل مشاركتهن في التنمية الاقتصادية من خلال هذه المشاريع.

المبحث الأول

المشاريع الصغيرة ودورها في تنمية الاقتصاد

تحتل المشاريع الصغيرة مكانةً متقدّمةً في الاقتصاد العالمي باعتبارها عنصراً حيوياً من عناصر النشاط الاقتصادي لأي دولة من دول العالم، والمحرك الأساسي للتنمية المستدامة بشتى فروعها، وساعد على ذلك تكرار الأزمات المالية العالمية وانهيار القدرات الاستثمارية للكثير من مؤسسات الأعمال الكبرى، التي لم تتمكّن من البقاء والتأقلم مع الظروف الجديدة للسوق، على عكس المنشآت الصغيرة التي تميّزت بالمرونة والقدرة على استيعاب التغيرات التي طرأت على الساحة الاقتصادية العالمية، وتبني الحكومات برامج التحول الهيكلي واعتماد نهج الخصخصة، الأمر الذي ساهم في الاعتراف بأهمية الدور الموازي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية.

ويتجسّد هذا الدور في الكثير من المحاور المهمة التي تساهم بها المشاريع الصغيرة في دفع عجلة النمو الاقتصادي، مثل: خفض معدلات الفقر والبطالة، ودفع الناتج المحلي الإجمالي عن طريق مساهمتها في الإيرادات المحلية في صورة ضرائب، ففي الولايات المتحدة الأمريكية يسهم قطاع المشروعات الصغيرة بنسبة 48% من قيمة الدخل العام للدولة، وفي اليابان بنسبة 27.1%، وفي فرنسا بنسبة 61.8%، وهي قيمة كبيرة تعكس أهمية قطاع المشروعات الصغيرة في الدخل العام لهذه الدول.

ويسهم قطاع المشروعات الصغيرة أيضاً في زيادة القيمة المضافة بالنسبة للأصول الثابتة لهذه المشروعات إذا ما قورنت بالقيمة المضافة التي يوفرها القطاع العام، ففي فرنسا يسهم قطاع المشروعات الصغيرة في رفع القيمة المضافة بنسبة 42.9%، أما في إيطاليا فهو يسهم بنسبة 58.8%، أما عن الدول النامية ففي الجزائر على سبيل المثال يسهم قطاع المشروعات الصغيرة بشكل سنوي في رفع القيمة المضافة،

ففي عام 2010م ساهم القطاع الزراعي بنسبة 99.70% مقارنةً بالقطاع الخاص، وساهم قطاع الأشغال العمومية بنسبة 98.73% للقطاع العام (1).

أما دول رابطة جنوب شرق آسيا، التي يبلغ إجمالي الناتج المحلي لها نحو 2.7 مليار دولار أمريكي؛ أي 3.5% من إجمالي الناتج المحلي العالمي في عام 2017م، فمن المتوقع أن ينمو اقتصادها بأكثر من 5% سنوياً ويصبح رابع أكبر اقتصاد في العالم بحلول العام 2030م، وذلك بفضل مساهمة الشركات الصغيرة والمتوسطة في اقتصادها؛ إذ تمثل ما بين 89% و99% من إجمالي المنشآت التجارية في دول الرابطة، وتضم ما بين 52% و97% من إجمالي العمالة في الدول الأعضاء العشرة في الرابطة.

وتساهم هذه الشركات الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي لدول الرابطة بنسبة تتراوح بين 30% و53%، مع مساهمة تصدير تتراوح بين 10% و30%، حيث تقدم الشركات الصغيرة والمتوسطة مساهمة حقيقية في توليد الدخل وفرص العمل، وتمكين الجنسين من الشباب وانتشارها على نطاق واسع في المناطق غير الحضرية والريفية (2).

هذا إلى جانب الأدوار المهمة الأخرى للمشاريع الصغيرة في زيادة معدلات التروة والأدخار للأفراد وزيادة مؤشرات الاستهلاك المحلي وتوسيع دورة الإنفاق والإنتاج والاستثمار، بما يقود في النهاية إلى بلوغ تنمية شاملة مستدامة، اقتصادياً واجتماعياً. وسنتناول بالتفصيل في هذا المبحث مدى مساهمة هذه المشاريع في التنمية الاقتصادية عن طريق هذه المحاور.

1. خيار، ميرة. دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية أم البواقي 2007/2012م، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي (الجزائر)، 2013م، ص 44-48.

2. Pratama, A. SMEs as the Backbone of Southeast Asia's Growing Economy. April 2019, Retrieved 10 April 2020, from <https://bit.ly/2RvqlHX>

المشاريع الصغيرة والحد من البطالة

لعلّ الكثير من الاقتصاديين والباحثين يشيرون إلى أنّ الدور الأكثر وضوحاً للمشاريع الصغيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية يبرز في الحد من تفاقم معدلات البطالة والفقر على وجه التحديد، فقد باتت من أهمّ أساسيات الاقتصاد في أي دولة في العالم، وأصبحت تمثل 90% من المنشآت التجارية في العالم، كما تسهم بشكل كبير في تعيين وتوظيف القوى العاملة في العالم؛ حيث تبلغ إجمالي نسبة إسهامها في هذا القطاع حوالي 50-60%(1).

وفي الولايات المتحدة الأمريكية واعتباراً من العام 2018م، كانت هناك 30.2 مليون شركة صغيرة تعمل في البلاد، أي ما يعادل 99.9% من إجمالي الشركات العاملة، ويتم تشغيل 22 مليون شركة منها بشكل فردي؛ أي دون وجود موظفين آخرين غير ملاكها. وتوظف هذه المشاريع ما يقرب من نصف القوى العاملة في البلاد بنسبة 49.2%، أي نحو 120 مليون شخص، وتوفّر وظائف جديدة سنوياً بنسبة تتراوح بين 60-65% من صافي الوظائف الجديدة، ما قد يصل إلى نحو مليوني وظيفة في السنة، فعلى سبيل المثال، جلبت الشركات الصغيرة في الولايات المتحدة نحو 1.9 مليون وظيفة في العام 2015م فقط(2).

ولذا لا يمكن أبداً تجاهل تلك العلاقة الوثيقة بين هذه المشاريع وبين التوظيف الذاتي من جهة وعلاج أزمة البطالة والفقر من جهة ثانية، وبالتالي اختفاء الظواهر الاجتماعية السلبية المصاحبة لها، مثل: إدمان المواد المخدرة وانتشار جرائم العنف وتبني السلوك المتطرف.

1. سليمان، سرحان. المشروعات الصغيرة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية، محاضرة ملقاة بمركز النيل للإعلام بكفر الشيخ (مصر)، 2016م، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/ni5hv>

2. Small Business Statistics | Chamber of Commerce. Retrieved 10 April 2020, from <https://bit.ly/2RsPYcl>

وقد تفوّقت هذه المشاريع على المؤسسات الكبرى في شأن توفير فرص عمل جديدة ووقاية الكثير من العناصر البشرية بمختلف فئاتها؛ رجالاً ونساءً وشباباً وكباراً، من شبح الفقر والحاجة، وخاصةً في المناطق النائية والفقيرة، وتخفيف الضغوط على سوق العمل الحكومي الذي يسعى إليه الكثير من الشباب في الدول النامية على وجه الخصوص، للحصول على وظيفة به؛ وذلك لما تتمتع به من خصائص ملائمة للبيئات الاقتصادية في الدول النامية ذات الكثافة السكانية والموارد المادية والفضية المحدودة، حيث توفر المشروعات الصغيرة مهما كان حجمها ونوع الخدمة أو المنتج الذي تقدمه للعملاء فرص عمل متنوّعة ومختلفة ومن خلال رأس مال بسيط، فلا تحتاج إلى تمويل كبير أو مبلغ مالي ضخم، فيكون توليد فرصة عمل واحدة من المشاريع الصغيرة أكثر بكثير مقارنة بتوليد الفرصة ذاتها في المؤسسات الكبرى، وبأقل تكلفة من نظيرتها.

على سبيل المثال، تشكّل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن نحو 98% من إجمالي المنشآت في المملكة، وتوظّف نحو 60% من القوى العاملة، وتساهم بنسبة 50% من إجمالي الناتج المحلي⁽¹⁾، أمّا في المغرب فساهمت المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي يقلّ عدد العاملين فيها عن 200 عامل بنحو 46% من فرص العمل المتاحة في الدولة، أمّا تونس فإن أكثر من 95% من المشروعات الصغيرة فيها تساهم في توفير فرص عمل داخل الدولة بحوالي 88% من هذه القطاعات، وفي الجزائر ساهمت المشروعات الصغيرة بتوفير قرابة 177 ألف وظيفة في عام 2012م، وهو معدل مرتفع عن عدد فرص العمل التي وفّرها هذا القطاع في عام 2011م، ممّا يعني قدرة قطاع المشروعات الصغيرة على توفير المزيد من فرص العمل بشكل سنوي⁽²⁾.

1. الوليدات، عريب عبدالرحمن وآخرون. "دور المشاريع الصغيرة في تمكين المرأة الريفيّة في محافظة مأدبا (2010-2014م)، مجلّة العلوم الإنسانية والاجتماعيّة، المجلد 46، العدد 1، ملحق 1، العام 2019م، متاح على

الرابط: <https://0i.is/Hxba>

2. خيارى، ميرة. دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية، مرجع سابق.

وفي الجانب ذاته؛ فإن نسبة كبيرة من المشاريع الصغيرة يمكنها استيعاب الكثير من الأيدي العاملة الماهرة وغير الماهرة برأس مال قليل، نظراً لتنوع أنشطتها؛ حيث تغطي معظم المجالات الخدمية والصناعية والإنتاجية، بينما المشاريع الكبرى ذات خصوصية كبرى وتحتاج للعمالة الماهرة ورأس المال الكبير.

ونجاح هذه المشاريع بأقل إمكانيات مادية وتكنولوجية تذكر يؤدي إلى خفض الإنفاق العام وزيادة هامش الربح، الأمر الذي يساهم في الحد من معدلات الفقر وتوفير دخول إضافية للأيدي العاملة وتحقيق الحد الأدنى من الأمن الاجتماعي للأسر الفقيرة والارتقاء بمستوى معيشتها، وزيادة معدلات الثروة والادخار، ويحفزهم على تنمية قوة العمل ومزيد من الانخراط في السوق، ونبت ثقافة الخجل من المهن البسيطة.

كما تقلل المشاريع الصغيرة من ظاهرة الهجرة الداخلية من المناطق غير الحضرية إلى المدن والعواصم التي توفر الكثير من فرص العمل للعاطلين، الأمر الذي يشكل ضغطاً هائلاً على مرافق تلك المدن ويحدث حالة من الخلل في التوزيع السكاني نتيجة التركز في مدن دون أخرى.

وعلى المدى البعيد تساهم المشاريع الصغيرة في تدريب وتطوير الأيدي العاملة وتأهيلهم للمعاملات الإنتاجية الأكثر تعقيداً في مؤسسات الأعمال الكبرى، فيحدث بذلك توسع أفقي ورأسي في معارفها وخبراتها وتدرجهم من المستويات الدنيا للإنتاج إلى المستويات العليا، وهو ما يساعد مستقبلاً على إلغاء القيود التكنولوجية لانتقال اليد العاملة من المؤسسات الصغيرة إلى المؤسسات الكبرى، نظراً لتباين المستوى الفني والتكنولوجي بينهما بدرجة كبيرة.

كما تعد المشاريع الصغيرة مصدراً ملهمًا للعناصر البشرية يدفعهم للإبداع والابتكار؛ فتكون بمثابة توظيف عملي لأفكارهم المميّزة في مجال الاستثمار، وتفتح الأبواب لأصحاب الأفكار الإبداعية لتكثيف جهودهم نحو مزيد من الابتكار والتطوير، وتوسيع النشاط الخاص بهم، مثلما يحدث في المجتمع الأمريكي؛ حيث يمتلك

هذا القطاع وحده 80% من إجمالي حجم الابتكار والإبداع في الولايات المتحدة الأمريكية بأسرها (1).

المشاريع الصغيرة وعدالة التنمية الاقتصادية

أحدثت المشاريع الصغيرة تقدماً لافتاً في الكثير من دول العالم، لا سيّما البلدان النامية التي حققت مؤشرات مهمة في النمو الاقتصادي، وذلك من خلال دورها في تحقيق التوازن الجغرافي لعملية التنمية المحلية، عن طريق إمداد المناطق النائية والفقيرة باليات عمل جديدة تجتذب إليها رؤوس الأموال الوطنية والأجنبية، التي غالباً ما تتركز في مناطق ومُدُن بعينها تتسم بأنها مراكز التوطين للصناعات الكبيرة، فأعادت بذلك توزيع عوامل الإنتاج والتشغيل بين كافة المناطق الحضرية والفقيرة. ومن جهة أخرى، تساهم المشاريع الصغيرة في تحقيق عدالة التنمية الاقتصادية من خلال قدرتها على إعادة توزيع الثروة بين فئات المجتمع الثرية والفقيرة، فالفئات الفقيرة توفّر للأغنياء وأصحاب الطبقة المتوسطة الكثير من المنتجات والسلع والخدمات المتنوعة التي تلائم احتياجاتهم؛ وذلك نظير الحصول على المقابل المادي، وبذلك لن تكون الثروة قاصرة فقط على الطبقات الغنية والمتوسطة، بل سيظل هناك نوع من التكامل بين فئات المجتمع كافة عن طريق المشاريع الصغيرة ومخرجاتها، وهكذا لن تكون التنمية الاقتصادية حكرًا على فئة دون أخرى، بل تعم على الجميع.

المشاريع الصغيرة والتكامل الصناعي

مع التغيرات الاقتصادية السريعة والمتوالية التي شهدتها الدول في العقود الأخيرة من القرن الماضي، على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، واجهت مؤسسات الأعمال

1. العبادي، سمير. المشروعات الصغيرة الممولة وأثرها التنموي، مركز الكتاب الأكاديمي (عمّان-الأردن)، 2015م، ص 36 - 40.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

الكبرى والمتوسّطة الكثير من التّحدّيات الصّعبة التي جعلت استمرارها في السّوق بمثابة المعجزة، وهو ما دفعها للاستعانة بالمشاريع الصّغيرة من أجل إمدادها بمعدّات وأدوات الإنتاج الوسيطة والضرورية لاستكمال عمليّاتها الإنتاجيّة وتنميتها، وهناك قاعدة مُتفق عليها في أوساط الباحثين الاقّصاديين مفادها أن "المشروعات الكبيرة لا تنمو ولا يُكتب لها النّجاح والاستمرار إذا لم توجد هناك مشروعات صغيرة توفر لها احتياجاتها من الموادّ والخدمات وتشترى منتجاتها"، وهذا يعني أنّ العلاقة بينهما هي علاقة اعتماديّة تبادليّة استمراريّة؛ فالمنتجات الصغيرة كثيرًا ما تكون هي الأساس في تكوين السلعة أو المنتج الذي تقدّمه المؤسسات الكبرى، فتؤدّي بذلك دورًا تكميليًا غاية في الأهميّة لا يُمكن الاستغناء عنه ويوفّر على الدّولة استيراد هذه الموادّ.

وبذلك تكون المشاريع الصغيرة وسيلة مهمّة لاستثمار الموادّ المحليّة الأولى، فهناك بعض الخامات التي لا تُستثمر أو السّلع التي تُصنّع داخل الدّولة وتُسوّد، بمعنى أنّه يمكن استغلال الموادّ الأولى المحليّة لتصنيعها وتوفير تكاليف استيرادها، وهذا لا يحدث إلّا من خلال المشروعات الصغيرة التي تعمل على إعادة تدوير هذه الموادّ وتحويلها لسلع مهمّة داخل الدّولة، ممّا يلبي مُتطلّبات السّوق المحليّ ويوسّع نطاق العمل به ويعمل على سهولة تداول السّلع وانخفاض الأسعار والحدّ من قدرة المؤسسات الكبرى على التحكم في الأسعار، ومن ثمّ حلّ مشكلة كبيرة داخل الدّول خاصة النّامية منها، وهي مُشكلة الاحتكار.

ولعلّ قيام المشاريع الصغيرة بهذا الدّور التّكميلي إنّما يرجع لما تتمتع به من انخفاض نسبة المخاطرة والمجازفة فيها، والمرونة والقُدرة على التّكيف مع التّغيّرات المتوالية في بيئة الأعمال واستمرار الإنتاج دون توقّف، رغم مساهمتها الجيّدة في حالة الإنتاج داخل الدّولة، وذلك على عكس المؤسسات الكبرى التي تفقد للكثير من المرونة وتصبح عُرضة للتأثر القوي بكافة المستجدات والتّغيّرات التي قد تطرأ، وهو ما يشكّل خطورة كبرى على استمراريتها وقدرتها على الوفاء بمتطلبات العملاء واحتياجات السّوق.

ويفيد هذا التّكامل الصّناعي بين مُؤسّسات الأعمال الصّغيرة والكبيرة في تنويع الإنتاج وإغراق السّوق المحليّة بالكثير من المنتجات والخدمات المُختلفة من حيث الشّكل والجودة والمصدر، وهذا يُساعد على التّخفيف من ظاهرة تركيز الإنتاج على مُؤسّسات بعينها، وإذكاء روح التّنافس بين الشّركات، وبالتالي العمل الدّؤوب من أجل تطويع المنتجات كمّاً وكيفاً، ورفع معدّلات النّمو الاقتصادي المباشر وبلوغ الاكتفاء الذاتي من السّلع والمنتجات المحليّة، والتّقليل من أنشطّة الاستيراد، ممّا يعني حدوث انتقال نوعي في الاقتصاد الوطني من اقتصاد مُستهلك إلى اقتصاد مُنتج، وبلوغ أولى خطوات التّنمية الاقتصاديّة.

المشاريع الصّغيرة وتنمية الصّادرات

تتمتّع المشاريع الصّغيرة بمرونة كبيرة تجعلها قادرة على التّأقلم بسهولة مع مُختلف العوامل الرّمانيّة والمكانيّة، فهي لا ترتبط بمكان أو زمان مُحدّد، وهذا يُساعد على حُسن استغلال الموارد الطّبيعيّة والبشريّة الكامنة وإدماجها في عمليّة التّصنيع والإنتاج، والارتقاء بمعدّلات الإنتاج المحلي، وفتح المجال واسعاً أمام تنمية الصّادرات ورشد الاقتصاد الوطني بالعمّلات الأجنبيّة.

فعملية زيادة الصّادرات المحليّة لا تتمّ إلّا من خلال دفعة قويّة من أصحاب المشروعات الصّغيرة ومُتوسّطة الحجم، وذلك عن طريق مساهمتها بشكل واضح في عمليّة الإنتاج واستخدام الموادّ الأولى في الإنتاج والتنويع في السّلع والخدمات المُقدّمة، ومن ثمّ وُجود فائض كبير ومُتنوّع في السّوق المحليّة، ما يُشجّع الدّولة على الاتّجاه لتصدير الفائض عن حاجتها وتبني سياسات فعّالة للحدّ من الاستيراد وهدر الموارد الأساسيّة التي تملكها.

وقد ساهم قطاع المشروعات الصّغيرة في دولة الجزائر في الصّادرات عام 2012م بنسبة 2.08% وذلك بقيمة 807 ملايين دولار أمريكي، وذلك في مجال المنتجات

النصف مصنعة، فيما ساهم في قطاع السلع الغذائية بنسبة 0.24% بقيمة 94 مليون دولار أمريكي⁽¹⁾.

وختاماً واستكمالاً لما سبق، فقد أولى الميثاق الأوروبي للمشروعات الصغيرة-والصّادر في يونيو لعام 2000م- أهمية كبرى لآلية عمل هذه المشروعات⁽²⁾؛ حيث أكد مدى القدرة التي تمتلكها في توفير حاجات السوق وتحقيق فرص عمل مناسبة للشباب في مختلف القطاعات المناسبة لهم، وأن لها دوراً كبيراً في تحقيق حالة من المبادرة والالتزام داخل المجتمع، وأن دعم المشروعات الجيدة والنماذج الناجحة في هذا القطاع يدفع العملية التنموية في قطاع المشروعات الصغيرة لأي دولة، لذا يجب اعتبار التجارب الفاشلة بمثابة خبرة جيدة للتعلم، ولا يجب الوقوف عندها.

1. خيارى، ميرة. دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية، مرجع سابق.
2. محمد، خليل محمود. المشروعات الصغيرة مدخل للتنمية المستدامة. دار حميثرا للنشر والتوزيع، 2018م، ص 50.

المبحث الثاني

المشاريع الصغيرة وتعزيز مشاركة المرأة في تنمية الاقتصاد

من الأفكار الاقتصادية الراسخة في المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء أن المرأة هي الأكثر قدرة ورغبة من الرجل في إحداث تغيير إيجابي في المجتمع؛ لأنها الأكثر التزاماً بالعمل المجتمعي والأكثر إقبالاً على المشاركة الفعالة، والحقيقة التي لا يمكن إنكارها أو تجاهلها أنه منذ قديم الأزل والمرأة شريك أساسي للرجل في كافة الأنشطة الإنسانية؛ اجتماعياً وتربوياً واقتصادياً، والآن لم تعد الأعمال التي تؤديها النساء هامشية أو ثانوية، بل هي أنشطة حيوية لا يمكن الاستغناء عنها أو التقليل من أهميتها مقارنة بما يؤديه الرجال من أعمال، بل في الكثير من الأحيان كانت مشاركة المرأة أكثر تميزاً من نظرائها الذكور في شتى الميادين.

لكن رغم الإيمان الجاد والكبير لدى كافة الدول المتقدمة والنامية بضرورة إشراك المرأة في عملية التنمية المستدامة، تظل نسبة كبيرة من النساء في العالم من العاطلات والباحثات عن فرص للعمل في القطاع الرسمي للدولة أو في القطاع الخاص، وقد يكون ذلك بسبب ندرة الوظائف الرسمية وغير الرسمية وارتفاع مؤشرات البطالة بين الجنسين في غالبية دول العالم بشكل رئيس، إلى جانب أسباب أخرى تتعلق بالموثقات التقليدية والصور النمطية عن المرأة في بعض المجتمعات التي تحرم خروجها للعمل وتخشى من شعورها بالاستقلالية، ومن هنا تبرز أهمية المشاريع الصغيرة كوسيلة لتمكين المرأة ودعمها من أجل الحصول على مصدر للعيش الكريم وكفالة أسرته وبلوغها الأمان الاقتصادي والاجتماعي، وتفعيل دورها في النهوض الاقتصادي.

لذا فإن السعي نحو بلوغ معدلات نمو اقتصادي مؤثرة في الدولة يتطلب الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة في هذه الدولة وفي مقدمتها الاستثمار الجيد في العنصر البشري، وبالنظر إلى أن النساء يشكلن النسبة الأكبر من التركيبة المجتمعية

في غالبية دول العالم، فإنهنَّ يُمثِّلن الحِصَّةَ الكُبرى من المواردِ الاقتصاديةِ المحليَّةِ اللازمة لتحقيق التَّموُّل الاقتصادي، ومن هُنا يُركِّز اهتمام الكثير من المنظَّماتِ الدوليَّة والإقليمِيَّة على تَطوِير قُدُرات المرأة، وتفعيل مشاركتها في التَّنامِي الاقتصاديَّة وتمكينها من تأسيس الأعمال الصَّغيرة والحُصول على مَصْدَر كريم للدَّخْل والإنفاق على الأسرة، وتجنُّب حالات العُنف التي تتعرَّض لها بسبب ارتفاع نِسبة الفقر.

وإِلى جانب التجارب المؤسَّسية الاقتصادية في بلدان مُختلفة تُؤكِّد أنَّ النساء أكثر قدرةً على إدارة المشاريع التَّنامِيَّة التي تَدعِمها بعض الجهات الحكوميَّة أو المدنيَّة، وأكثر التزاماً بسداد القُروض المصرفيَّة، فعلى سبيل المثال أربعة من كُلِّ 10 شركات أمريكيَّة مملوكة لنساء؛ حيث نَمَت الأعمال التي تقودها النساء بنِسبة مذهلة بلغت 58% من العام 2007م إلى العام 2018م، وتُدرِّ عائدات الشَّركات التي تملكها النساء نَحْوَ 3.1 تريليون دولار⁽¹⁾، وحتى عام 2017م كانت هناك أكثر من 11.6 مليون شَركة مملوكة للنساء في الولايات المتَّحدة الأمريكيَّة، ويعمل بها نَحْوَ 9 ملايين شخص، وتُدرِّ مبيعات بقيمة 1.7 تريليون دولار، وواحدة من كُلِّ خمس شركات ذات إيرادات تبلغ مليون دولار أو أكثر هي مملوكة للنساء، و4.2% من جَميع الشَّركات المملوكة للنساء في البلاد لديها عائدات بنحو مليون دولار أو أكثر⁽²⁾.

ولعلَّ المشاريع الصَّغيرة هي الأكثر ملاءمة للنساء بوجه عام، بَعْض النَّظَر عن مستوى تعليمها أو حالتها الاجتماعيَّة، وذلك نَظراً للكثير من الأسباب التي تَتعلَّق بطبيعة عمل المشاريع ذاتها، فهي لا تتقيَّد بزمان أو مكان، أي: يُمكن إقامتها داخل المنزل أو خارجه، ودون أن تشعر المرأة بالتَّقصير في أداء واجباتها المنزليَّة أو واجباتها تجاه

1. 2019 Women in Business Trends | Guidant Financial. (2019). Retrieved 10 April 2020, from <https://bit.ly/34pKvIq>

2. Women Business Owner Statistics | NAWBO. Retrieved 10 April 2020, from <https://bit.ly/2XrZRL2>

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

الزوج والأبناء، كما أنها لا تحتاج من صاحبها الالتزام بمواعيد حضور وانصراف كما في الأعمال الحكومية، التي تنسم غالباً بضعف مردودها المادي ومحدودية البنية التحتية الداعمة للمرأة العاملة من حيث مستوى تقديم الخدمات للأُمّهات العاملات أو غيرها من الامتيازات الإضافية.

ومن جهة أخرى، لا تتطلب المشاريع الصغيرة الكثير من المال في بدايتها، بل يمكن للمرأة الاستعانة بمدخراتها الشخصية لبدء مشروع قليل التكلفة وفي الوقت ذاته يحقق لها دخلاً شهرياً ثابتاً، ويكفل لها الاستقلال والأمان المادي.

بالإضافة إلى أن المشاريع الصغيرة لا تتطلب المعرفة العلمية أو التكنولوجية أو مستوى متقدماً من التحصيل العلمي، بل يمكن اختيار فكرة مشروع تناسب مع مهاراتها وخبراتها في مجال ما، وبذلك تكون المشاريع الصغيرة فرصة ذهبية لمن لم يحالفها الحظ في الحصول على قسط كافٍ من التعليم الأكاديمي أو المهني.

لكن توجه المرأة نحو المشاريع الصغيرة يواجهه الكثير من التحديات والمعوقات، مثل:

- صعوبة الحصول على التمويل الكافي لبدء المشروع؛ بسبب القيود الروتينية والإجراءات البيروقراطية للمؤسسات الحكومية أو المنظمات المدنية، ولغياب الضمانات المطلوبة منهن.
- صغر حجم السوق المحلية المستهدفة من المشاريع الصغيرة للمرأة، والتنافس القوي بين مخرجات هذه المشاريع والمنتجات المستوردة من الخارج، على أساس السعر والجودة.
- نقص المعرفة الإدارية والفنية والتسويقية لدى الكثير من صاحبات المشاريع الصغيرة، ما قد يتسبب في إهدار الموارد وفشل المشروع في بعض الأحيان، أو عزوف بعض النساء عن تدشين المشروع من الأساس خوفاً من الإخفاق.
- قلة المدخرات الشخصية وعدم قدرتها على تلبية الارتفاع المستمر والكبير في أسعار المواد الخام اللازمة لاستمرار الإنتاج، ما قد يشكل عائقاً أمام استمرار

الكثير من النساء في مشاريعهنّ، لا سيّما مع ضعف ثقافة الإدارة الماليّة لدى الكثير منهنّ.

- ارتفاع تكلفة الأدوات التكنولوجيّة اللازمّة للعمليّة الإنتاجيّة، وصعوبة الحصول عليها، وعدم الإلمام الكافي بالتفاصيل التقنيّة في مجال عمل المشروع، خاصّة بالنسبة للنساء الأميّات أو حاملات الشهادات المتوسطة.

- ضعف المردود الماديّ خاصّة في مراحله الأولى بسبب ظروف السوق وتعدّد المنافسين يساهم في إحباط الكثير من صاحبات المشاريع الصغيرة ويفقدن الرغبة في المثابرة والاستمرار.

- غياب التخطيط الجيد للمشروع وعدم الدراسة الكافية للسوق واحتياجاته، سواء قبل البدء في المشروع أو خلال التنفيذ، الأمر الذي يساهم في تقديم منتجات غير مرغوبة أو غير ملائمة من حيث السعر والجودة، وبالتالي حدوث ارتباك في العمليّة الإنتاجيّة وارتفاع معدلات الإخفاق، خاصّة أنّ مثل هذه المشاريع تنطوي على نسبة من المخاطرة التي تتطلّب التخطيط الدقيق لكافة مراحلها وصياغة دراسة جدوى محكمة.

- ندرة المؤسسات الحكوميّة والخاصّة العاملة في مجال الإقراض التّنموي في المناطق الجغرافيّة النائيّة، واهتمامها بالنساء في الحضر والعاصمة، ممّا يحرم الريفيّات والنساء في المناطق الفقيرة من فرص العمل وكسب الرزق.

- ضعف الدعم الحكومي والمدنيّ الموجه للنساء وصاحبات المشاريع الصغيرة، وعدم الاهتمام الكافي بصقل مهاراتهم بالتدريب والاستشارات الإداريّة والفنيّة.

- معاناة قطاع كبير من النساء وخاصّة في الدّول النامية من وطأة الأعباء المزدوجة المتعلّقة بالواجبات المنزليّة والأسريّة من جانب ومهامّ العمل التجاري من جانب آخر.

- تفضيل الكثير من النساء للعمل الحكومي من أجل التمتع بمزايا التأمين الصحي والضمان الاجتماعي، وعدم الرغبة في المجازفة بمُدخراتهنّ في مشروع قد ينجح وقد يخفق.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

ولمواجهة ما سبق، ومن أجل تفعيل مشاركة المرأة في التنمية الاقتصادية عن طريق المشاريع الصغيرة، تحتاج الدولة لاتخاذ الكثير من الإجراءات الفاعلة، منها على سبيل المثال:

- صياغة توجه عام داخل الدولة بأهمية مشاركة المرأة في التنمية الاقتصادية كشريك رئيس للرجل، وفي جميع الأوقات، وليس فقط في حالة الأزمات والكوارث، والاعتراف بأهمية دورها وقدرتها على قيادة وإدارة المشاريع التجارية بكافة أنواعها ومجالاتها.
- الترويج لفرص التدريب والتأهيل الموجهة للمرأة، التي توفرها بعض المؤسسات الوطنية ومؤسسات التدريب المهني، وتوفير كافة سبل الدعم لمثل هذه البرامج والأنشطة.
- تطوير العلاقات الثنائية مع القطاع الخاص بهدف زيادة المشاريع الوطنية التي تستهدف تدريبهن وتمكينهن وتوطينهن لتدشين مشاريع صغيرة في القطاعات الاقتصادية المناسبة لإمكانياتهن وخبراتهم، وتطويرها كمًّا وكيفًا.
- التعاون مع المنظمات غير الحكومية والجهات المانحة من أجل تنفيذ برامج وسياسات جديدة أو تطوير السياسات الحالية لتلبية احتياجات صاحبات الأعمال خاصة فيما يتعلق بتقديم الضمانات، وتشجيعهن على البدء بمشاريع صغيرة ذات جدوى اقتصادية، وتيسير آليات وصولهن إلى المصادر المالية، مثل: إنشاء صناديق الائتمان أو ضمان القروض أو القروض الجماعية، وتوفير الخدمات الاستشارية لهن.
- توجيه أكبر قدر ممكن من الموارد الحكومية والجهود الإدارية والفنية نحو دعم المشاريع الصغيرة المنتجة التي تملكها نساء، وتذليل الصعاب التي قد تواجههن في سوق العمل، وتوفير آليات المتابعة والمراقبة المستمرة لكافة مراحل التنفيذ والوقوف على هذه المراحل خطوة بخطوة.
- تشجيع البنوك للتمويل بهدف تمويل وتطوير مشاريع تنموية للمرأة على مستوى واسع جغرافيًا، من أجل إشراك النساء في مختلف المناطق في التنمية الاقتصادية، وعدم التركيز الجغرافي على مناطق محددة دون أخرى.

- صياغة إستراتيجيات مُيسرة وسلسلة لإنشاء صناديق لضمان القروض الصغيرة التي تستهدف المرأة.
- تنظيم حملات توعية وتثقيف وترويج عامة، وتنفيذ حملة إعلامية واسعة للترويج للمشاريع الصغيرة التي تديرها المرأة، من أجل استقطاب الكثير من الراغبات في دخول سوق العمل، وإكساب الأمر أهمية مجتمعية وقاعدة كبيرة من التأييد والمساندة لضرورة توفير مناخ مناسب للمرأة حتى تقوم بدورها الاقتصادي على أكمل وجه.
- تدشين شبكات للاتصال في مختلف أنحاء الدولة من أجل ربط المدن الحضرية بالمناطق الريفية والثائية، وبناء قاعدة معلوماتية متطورة لإتاحة الفرصة للنساء في هذه المناطق لمعرفة المزيد عن الفرص الاستثمارية المتاحة والموارد المالية المتوفرة، ولتيسير عملية الاتصال مع القوائم على المشاريع الصغيرة وتبادل المعلومات بينهن، بما يدعم روح التنافسية لديهن.

نخلص مما سبق لأهمية الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة من أجل تحقيق النمو الاقتصادي، وفي مقدمتها الاستثمار الجيد في العناصر البشرية، والمرأة على وجه التحديد، بالنظر إلى أنها تشكل النسبة الأكبر من التركيبة المجتمعية في غالبية بلدان العالم، وأنها الأكثر قدرة ورغبة في إحداث التغيير الإيجابي في المجتمع، والأكثر التزاماً بالعمل التنموي، والأكثر إقبالاً على المشاركة في خطط النهوض السياسي والاقتصادي والمجتمعي، وهو ما يجعل تشجيعها على خوض المشاريع الصغيرة مفتاحاً رئيساً لتفعيل مشاركتها في التنمية المستدامة بشكل عام، فعن طريق تأهيلها لسوق العمل وتمكينها اقتصادياً ومجتمعيًا تحصل على الاستقلالية المادية، وتضمن قسطاً كبيراً من الأمان لها ولأسرتها، وتساهم بصورة أكثر فعالية في ارتفاع معدلات الدخل القومي وتدني ظاهرة البطالة والفقر.

المبحث الثالث

العلاقة بين المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال

لعبت كل من ريادة الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصغرى (SMMEs) دوراً حيوياً في الفترات الانتقالية لجميع الاقتصادات المتقدمة والنامية، التي شهدت قفزات ملحوظة في النمو الاقتصادي، حتى حظيت بالاعتراف العالمي باعتبارهما العمود الفقري للتنمية الاقتصادية ومن أبرز الأدوات لتحقيق النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل، فعلى سبيل المثال 99% من الشركات في الاتحاد الأوروبي هي شركات صغيرة ومتوسطة الحجم وتوفر ثلثي الوظائف في القطاع الخاص⁽¹⁾، فباتت الشركات الصغيرة والمتوسطة في القارة العجوز واحدة من الأسباب الرئيسية لخفض معدلات البطالة، في مقابل الشركات الكبيرة التي تتخلى عن حصصها في التوظيف، إن لم تكن تساهم في تسريح العاملين وتفاقم الأزمة مع التغيرات التي تطرأ على السوق العالمية ولا تتمكن من التواءم معها.

وبالمثل، فإن أهمية ريادة الأعمال في تحقيق النمو الاقتصادي في الاقتصادات المعاصرة معترف بها على نطاق واسع، وخاصة من قبل صانعي السياسات والاقتصاديين، فقد أفادت المفوضية الأوروبية بأن روح المبادرة متأصلة بعمق في نهج السياسة الأوروبية، بحيث إن الإبداع واستقلال رواد الأعمال يساهمان في ارتفاع مستويات النشاط الاقتصادي في دول القارة، والتأكيد على أن جوانب الابتكار والمخاطرة لديهم تعزز دورهم في التطور في الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية وقيادة الأسواق إلى التوازن.

-
1. Okyere, F. Relationship between Entrepreneurship and Small, Medium and Micro Enterprises (SMMEs): A Literature Review. The International Journal For Business And Management, 2017, 5(9). Retrieved from <https://bit.ly/2y8uU3P>

من هنا يتضح أن ريادة الأعمال والشركات الصغيرة والمتوسطة هما أساس التنمية الاقتصادية وشرّيان الحياة للتجارة والصناعة بشكل عام، ولذلك يتشابهان في بعض النقاط، مثل:

- الأدوار والأهداف العامة: فتُشير الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع إلى أن ريادة الأعمال والشركات الصغيرة مُعترف بهما كجهات فاعلة مُهمّة في التنمية الاجتماعيّة والاقتصاديّة، من خلال دورهما في توفير فرص العمل وزيادة الناتج القومي الإجمالي والارتقاء بمؤشرات التصدير والدخل القومي وتحقيق الثروة والادّخار، وهي الركائز الرئيسيّة لتحقيق النمو الاقتصادي والتنمية المجتمعية، وبالنظر إلى ذلك فهما متشابهان في الأدوار والأهداف.
- عوامل النجاح والفشل: تتشابه ريادة الأعمال مع المشاريع الصغيرة في التأثير بالعوامل ذاتها، فنجاحهما أو فشلهما يتحدّد من خلال مجموعة من العوامل المتشابهة، على سبيل المثال: البيئة المحيطة وظروف السوق، والثقافة السائدة في المجتمع، والموقع الجغرافي، والخصائص الفرديّة، وخصائص الشركة نفسها، وغيرها.
- الخصائص الفرديّة: من نقاط التشابه أيضًا الخصائص الفرديّة لرائد الأعمال ومدير المشروع الصغير، فكلاهما يمتلك صفات المبادرة، والمثابرة على النجاح، والاهتمام بالاجتهاد الشخصي وتطوير الذات، والالتزام القانوني والمجتمعي والأخلاقي، والتخطيط المنهجي، والثقة بالنفس، والقُدرة على التأثير في الآخرين، والنزاهة والموثوقيّة، وغيرها، وهو ما يُساعد كلاً من مالكي المشروع الصغير ورجال الأعمال على التّفوّق الفعّال في مساعيهم المُختلفة.

وبالرغم مما سبق، إلا أنه يوجد تضارب ملحوظ في استخدام مفهومي المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال حد الخلط بين روح المبادرة وتأسيس الشركات الصغيرة، حتّى إنّهما في كثير من الأحيان، يُستخدّمان بالتبادل، كما لو أنّهما يعنّيان الشيء ذاته، وعلى الرغم من العلاقة الوثيقة بينهما في شأن أدوارهما الاقتصادية والمجتمعية، لا

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

سيّما في الاقتصادات الناشئة، فإنّهما ليسا مترادفين، فريادة الأعمال تختلف عن الشركات الصغيرة والمتوسطة، من حيث:

- **المفهوم:** فريادة الأعمال هي عملية تؤدي إلى تأسيس المشاريع التجارية: الصغيرة والمتوسطة والكبرى، ولذلك يجري تعريفها من الناحية العملية بأنها "العملية التي يستخدم فيها الشخص إبداعه أو ابتكاره لإنشاء وإدارة أعمال تجارية؛ لأنه يرى فرصاً جيّدة لتحقيق الربح بتبني روح المخاطرة والإبداع"، وينطوي هذا التعريف بالتالي على الكثير من العناصر الأساسية، هي: الابتكار، والإبداع، والمخاطرة، والاعتراف بالفرصة في السوق، وإنشاء شركة جديدة وإدارتها، وتعتظيم الربح، وإضافة قيمة في المجتمع، وخلق فرص العمل، بيّنا الشركات الصغيرة والمتوسطة هي شركات أو مشاريع تجارية يديرها فرد أو أكثر، لها موارد محدّدة وإيرادات سنوية متوقّعة.
- **الوظائف:** يميّز رواد الأعمال بالحسّ الإبداعي ويؤسسون أعمالهم على أساس الابتكار وتحقيق النمو والربح المرتفع، فلا تهتمّ مشاريع الريادة فقط بجني الأموال، بل تريد كسب المزيد، سواء تقديم منتج أو ميزة مبتكرة، أو تأسيس علامة تجارية أكثر شهرة من حيث جودة الخدمة أو الإنتاج، بيّنا يسمّ النشاط الرئيس لأصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة بيع أو شراء السلع والخدمات، فلا يهتمّون بالنمو أو الحصول على ربحية أكثر، بل الأولوية للعمل الروتيني اليومي، وبالكاد ينخرطون في البحث عن فرص تجارية فريدة مثل رواد الأعمال.
- **روح المجازفة:** يمتلك رواد الأعمال المهارات اللازمة للاكتشاف المبكر للفرص الجيدة وتطوير الابتكارات واستغلالها في أعمال تجارية مربحة؛ فهم يبحثون دائماً عن المخاطرة في أعمال أو مشاريع جديدة، بيّنا يميل أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة لإدارة شركاتهم أو أعمالهم بفاعلية دون خوض التحدّيات أو اتّخاذ المجازفة، مقابل الحصول على دخل معقول لأنفسهم.
- **بيئة العمل:** بيئة رواد الأعمال سريعة الخطى تزداد فيها التنافسية لحظة بعد أخرى، فريادة الأعمال تتطلّع إلى النمو المستمر وليس لديها وقت تضيعه، وتجاوز

دائمًا بما لديها وتطمح في المزيد، وتعتمد غالبًا على إدارة الوقت الذكي وتحديد الأولويات وتعزيز الإنتاجية، بينما بيئة عمل المشاريع الصغيرة مستقرة بحيث يُمكن لأعضاء الفريق القيام بعملهم دون أي ضغوط أو مخاوف مع محدودية الأهداف وتوقع نسبي للنتائج.

- **الإبداع والابتكار:** وهما صفتان رئيسيتان تُميّزان رواد الأعمال عن أصحاب الأعمال الصغيرة، فمؤسّسة ريادة الأعمال تختلف في المقام الأول عن طريق الممارسات الإستراتيجية والإبداعية لخطط العمل، بينما تفتقر الشركات الصغيرة والمتوسطة عادةً إلى التوجّه نحو الريادة، وهو عنصر حاسم في الحفاظ على الأعمال في ظروف الأسواق المضطربة بصورة مُستمرة.

- **إستراتيجية الإدارة:** تكون الإستراتيجية الإدارية في مشاريع ريادة الأعمال عالية المخاطر وتُسمّى بالتخطيط طويل الأجل، فهي تسعى لتطوير فكرة أو خدمة أو منتج في ظلّ حالة قويّة من عدم اليقين، وتُخطّط قدر الإمكان لتقليل الفاقد والخسارة، بينما في المشاريع الصغيرة تكون الإستراتيجية مرنة للغاية ومُنخفضة المخاطر. نتيجة ضمان وجود تدفق مُستمر من العمل والمال، وعلى الرغم من أنّه قد يكون هناك عدم يقين في وقت مُبكر من بدء المشروع، فإنّه بعد فترة من الزمن والاستقرار في السوق تتّضح معالم المشروع وتُصبح إستراتيجية المؤسسات الصغيرة أكثر روتينيّة.

وبذلك يتّضح أنّ ريادة الأعمال ليست مرادفًا للأعمال التجارية الصغيرة على الإطلاق، وأنّه على الرغم من أنّهما تميلان إلى تحقيق نفس الهدف، فإنّ كلا المفهومين يختلفان اختلافًا كبيرًا، وفقًا للتعريف والوظيفة والغرض، وبشكل عامّ الأعمال الصغيرة عادةً ما تبدأ صغيرة، وتبقى هكذا نسبيًا، ممّا يوفر نمط حياة أو وظيفة ومستوى متواضعًا من الدخّل لأصحابها، بينما أصحاب المشاريع الريادية هم مؤسّسون لهم دوافع وأهداف مختلفة، يسّعون الابتكار في تحقيق النُموّ وهدفهم ليس توفير وظيفة أو مهنة لأنفسهم، وإنّما خلق قيمة وثروة يُمكنهم حصادها في وقت لاحق.

المبحث الرابع

تجارب مجموعة من الدول مع المشروعات الصغيرة

في العقود الأخيرة الماضية كانت الأعمال التجارية الصغيرة محور اهتمام متزايد في جميع أنحاء العالم، في البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء؛ وذلك بالنظر إلى دورها البارز في خلق فرص العمل، وإحداث التكامل الاقتصادي مع المنشآت المتوسطة والكبيرة، ودفع الابتكارات التكنولوجية والإدارية من خلال ضخ منتجات وخدمات مبتكرة في السوق، وغيرها من المزايا التي التفتت إليها - على وجه التحديد - البلدان النامية بما في ذلك تلك الموجودة في آسيا، التي كانت تواجه حاجة ملحة لتوفير فرص العمل، وتطوير آليات الربط بين صناعاتها الكبيرة والصغيرة، وتعزيز الصناعات الداعمة لاقتصاداتها، فعمدت إلى تطوير الأعمال التجارية الصغيرة، وتوفير كافة سبل الدعم لرواد الأعمال.

وقد قدمت العديد من دول العالم تجارب مميزة في النجاح في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومناخية الصغر؛ حتى إنها باتت تعتمد على هذه المشروعات بشكل كامل في بناء اقتصادها مثل: بريطانيا واليابان، وسوف نتناول في هذا المبحث عدداً من التجارب العالمية الرائدة في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

المشروعات الصغيرة في اليابان

تعد اليابان من أبرز الدول الرائدة في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ودول شرق آسيا بشكل عام، حتى إن التجربة اليابانية أصبحت ملهمة للكثير من دول العالم، وأصبح هناك حالة من التعاون المستمر بين اليابان ومختلف الدول العربية والعالمية؛ وذلك للاستفادة من التجربة اليابانية وتطبيقها.

ولأن اليابان من الدول المتقدمة صناعياً واقتصادياً؛ فإن تعريف المشروعات الصغيرة فيها يختلف عن تعريف المشروعات الصغيرة في الدول النامية؛ فبالنسبة لليابان فإن المشروع الصغير هو المشروع الذي لا يتجاوز رأس المال فيه 100 مليون ين ياباني (قرابة 93 ألف دولار)، ولا يتجاوز عدد العاملين فيه 300 عامل، هذا بالنسبة للمشروعات التصنيعية أو المصانع الصغيرة، أما بالنسبة للمشروعات غير التصنيعية فهي تلك التي لا يتجاوز رأس المال فيها 30 مليون ين ياباني (قرابة 27 ألف دولار)، ولا يزيد عدد العاملين فيها على 100 عامل، أما المشروعات الخدمية فهي مستثناة من هذا التعريف؛ حيث لا يقل عدد العاملين فيها عن 50 عاملاً⁽¹⁾.

ومنذ منتصف السبعينيات وحتى الآن تعتمد اليابان بشكل شبه كلي على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في بناء اقتصادها؛ حيث كانت تمثل نسبة هذه المشروعات في الاقتصاد الياباني 99.4% من إجمالي المشروعات المنفذة في اليابان، ولقد تمكنت المشروعات الصغيرة من تحقيق نهضة اقتصادية حقيقية في البلاد في الفترة بين عامي 1984-1999م؛ فكان للمشروعات الصغيرة والمتوسطة دور مهم في تغطية الحاجات الخاصة بالمؤسسات الكبرى بنسبة 72%، وذلك في مجال المستلزمات الصناعية المعدنية، أما في الصناعات الهندسية فقد غطت المشروعات الصغيرة حاجة المؤسسات الكبرى بنسبة 76%، وفي مجال الصناعات الكهرومنزلية، فكانت تغطية المشروعات الصغيرة بنسبة 79%، ولقد كان لهذا القطاع أيضاً مساهمة واضحة في نسبة الصادرات؛ حيث بلغت قيمة مساهمته حوالي 30% من إجمالي الصادرات اليابانية، وساهمت هذه المؤسسات الصغيرة بتحقيق قيمة مضافة مرتفعة، ففي عام 1991م وحده وصلت نسبة هذه القيمة إلى 56.3%⁽²⁾.

1. محمد، محمود خليل. المشروعات الصغيرة مدخل للتنمية المستدامة "دراسة التجربة اليابانية"، دار حميثرا للنشر والترجمة (القاهرة)، 2018م، ص 23.

2. دراجي، السعيد. التجربة اليابانية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدروس المستفادة منها في الجزائر، الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، عقد المؤتمر في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، أيام 18-19 أبريل 2012م، ص 4 - 9.

ومن أشكال الدعم المقدم للمشروعات الصغيرة، قيام الحكومة اليابانية بتشكيل هيئات ومؤسسات تُعنى بدعم المشروعات الصغيرة، ومنها هيئة المنشآت الصغيرة، وهي إحدى الهيئات التابعة لوزارة التجارة والصناعة اليابانية، ووكالة تنمية المنشآت الصغيرة والغرفة التجارية اليابانية والمنظمة اليابانية للتجارة الخارجية، وقد اعتمدت هذه المؤسسات على برامج دعم متعددة للمشروعات الصغيرة، فمنها ما اهتم ببرامج التمويل، ومنها ما اهتم ببرامج الإعفاءات الضريبية وتسهيل الإجراءات، ومنها ما اهتم ببرامج تدريب العاملين على المنتج المطلوب؛ وذلك بهدف استخراج منتج ذي كفاءات عالية وعامل ذي مهارة مرتفعة أيضاً، وقد اهتمت بعض البرامج أيضاً بحسن التسويق لمنتجات المشروعات الصغيرة، وتحسين إدارة المشروعات الصغيرة، وقد اهتمت المؤسسات اليابانية أيضاً بحماية المنتجات الداخلية، وتوفير الاستيراد إلا للسلع الضرورية فقط، وهذا الأمر يتم بالاعتماد على المشروعات الصغيرة والمتوسطة المنتجة.

ولا تزال اليابان حتى الآن تعتمد بشكل كبير على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اقتصادها؛ فحتى العام 2017م كانت الشركات الصغيرة والمتوسطة البالغ عددها 3.8 مليون شركة تمثل نحو 99.7% من إجمالي عدد الشركات العاملة في البلاد⁽¹⁾، وبلغت نسبة العمالة فيها نحو 70% من إجمالي العمالة الوطنية، وتساهم في توليد أكثر من 50% من القيمة الوطنية المضافة⁽²⁾، حتى أصبحت المشروعات الكبيرة في اليابان ما هي إلا مؤسسة تعمل على تجميع ما تقوم بها المشروعات الصغيرة، التي قام ولا يزال يقوم عليها الاقتصاد الياباني بالكامل، الذي فرض نفسه عالمياً، وتمكن من اتخاذ مركز قوي اقتصادياً ينافس به أقوى الاقتصادات العالمية.

1. Toyonaga, A. Message from Chairman / CEO SME SUPPORT JAPAN:ABOUT US. Retrieved 10 April 2020, from <https://www.smrj.go.jp/english/about/>
2. OECD. Japan Policy Brief. 2017, Retrieved 10 April 2020, from <https://bit.ly/34tDgzu>

تجربة ماليزيا

تُعَدّ ماليزيا من أولى دول العالم الإسلامي من حيث التّقدّم الاقتصادي، كما أنّها من أولى دول جنوب شرق آسيا في مجال الصّادرات والواردات، ويرجع النّمُو الاقتصادي لماليزيا لسياستها في مُحاربة الفقر من خلال تدريب العنصر البشري، وتوفير حاجاته والاعتماد في التّصنيع على المواد الخام المحليّة، ودعم المشروعات الصغيرة، فقد قام الاقتصاد الماليزي بالاستفادة من التّجربة اليابانيّة في إعادة بناء اقتصاد الدّولة، ففي عَقْد السّتينيّات اعتمدت ماليزيا على الصّناعات الصغيرة لتحل محلّ الواردات؛ بحيث يتمّ تصنيع المواد الخام داخل الدّولة للتقليل من معدّل الواردات.

وقد كان الاهتمام الحُكومي في ماليزيا بالمشروعات الصغيرة والمتوسّطة هو الدّاعم الأساسي لهذه المشروعات، فقد قدّمت الحُكومة الماليزية دعماً حُكومياً مباشراً ومُستمرّاً لأصحاب المشروعات الصغيرة من خلال تقديم قروض دون فوائد والسّداد على فترات مُتفاوتة لغير القادرين من أجل استثمارها في تدشين مشروعات صغيرة أو شراء أسهم في المؤسّسات المُختلفة من خلال الهيئات المُمولة نفسها وبطريقة شرعيّة ورسميّة (1).

وقد أكّد تقرير مُنظّمة العمل العربي أنّ ماليزيا تعتمد بشكّل كبير على المشروعات الصغيرة والمتوسّطة في اقتصادها؛ حيث أكّد التقرير أنّه وفقاً لإحصائيّات عام 2005م؛ فإنّ ماليزيا تمتلك 52.3 ألف مُنشأة منهم 86% مُنشأة صغيرة، وتسهم هذه المُنشآت الصغيرة بـ 31% من إجمالي الناتج المحليّ في ماليزيا، كما تسهم أيضاً بـ 56% من إجمالي فرص العمل في ماليزيا و 19% من قيمة الصّادرات؛ وتتركّز هذه المشروعات في القطاعات الخدميّة مثل الفنادق والمطاعم والنّقل والسياحة، وقد بلغ التّمويل الحُكومي لهذه المشروعات الصغيرة في عام 2005م حوالي 4 مليارات دولار أمريكي، وفي عام

1. درج، علي أحمد. التّجربة التّنمويّة الماليزيّة والدّروس المستفادة منها عربيّاً، مجلّة جامعة بابل للعلوم التّطبيقية، العدد 3، المجلّد 23، 2015م، ص 1361.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

2009م بدأت مصادر التمويل تتنوع بالنسبة لأصحاب المشروعات الصغيرة فقد مولت البنوك حوالي 59.4% منها، أما الأسهم فقد مولت 29.3% منها، ومول الأصدقاء والأقارب 19% من هذه المشروعات (1).

وحتى العام 2018م، تمثل نسبة الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا نحو 98.5% من إجمالي مؤسسات الأعمال في البلاد (907.065 مؤسسة صغيرة ومتوسطة) (2)، وقد زادت مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي للبلاد بنسبة 6.12%، فارتفع من 491.6 مليار رينجيت ماليزي العام 2017م إلى 521.7 مليار رينجيت العام 2018م، كما ساهمت في ارتفاع معدل الصادرات بنسبة 3.43%؛ فارتفعت من 166.2 مليار رينجيت العام 2017م إلى 171.9 مليار رينجيت العام 2018م، وتساهم هذه المؤسسات في زيادة معدلات التوظيف بمتوسط 0.73% كل عام؛ وذلك بسبب الزيادة في عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا، ففي العام 2014م كانت توظف عمالة بنسبة 63.8% من إجمالي العمالة في البلاد، وارتفعت هذه النسبة إلى 64.5% العام 2015م، ثم 65.3% العام 2016م (558.880 موظفاً)، و66% العام 2017م (661 ألف موظف)، وفي العام 2018م بلغ عدد الموظفين في هذه المشروعات (750.689 موظفاً) (3).

كما تعد ماليزيا من أكبر أسواق الأخشاب في العالم، وتشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في صناعة الأخشاب من 80-90 بالمئة من إجمالي ما تملكه ماليزيا من هذا النوع من الشركات، وقد بلغت صادرات الأخشاب في ماليزيا عام 2013م قيمة 2.41 مليار رينجيت ماليزي (4).

1. لقمان، أحمد محمد. المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة قاطرة النمو الداعمة للتشغيل، تقرير مؤتمر العمل العربي، الدورة الثامنة والثلاثون (القاهرة - مصر)، في الفترة من 15-22 مايو 2019م، ص 83-85.
2. SME Annual Report 2016/17. Key Statistics on SMEs. SME Corporation Malaysia. 2017, <https://bit.ly/3ebhMf5>
3. Human Resource Development Fund- Malaysia. "Human Capital report- SMEs in Malaysia: Training Landscape among SMEs. Malaysia. 2019, <https://bit.ly/3c80Wf9>
4. المصري، بلال محمد سعيد. تجربة ماليزيا في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة (فلسطين)، 2016م، ص 61.

ونظراً لأنّ ماليزيا تتوجّه الآن نحو الصناعات التكنولوجية والذكاء الاصطناعي؛ فإنّها تدعّم أي مبادرة من رواد الأعمال الجدد أو الباحثين في هذا المجال، وقد تمّ تخصيص عدد من البرامج الحكومية لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مختلف المجالات، كما تعمل الحكومة على مشاركة وتبادل الخبرات الدولية في مجال المشروعات الصغيرة؛ حيث يتم مشاركة الاختراعات التي يقدمها الباحثون في معارض علمية دولية من خلال اهتمام رسمي من الدولة، وقد سعت الحكومة الماليزية إلى تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال دعم التكنولوجيا فيها؛ حيث أعلن وزير الشؤون الاقتصادية في ماليزيا أنّ بلاده تسعى بكافة الطرق الممكنة لتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة تكنولوجياً؛ من خلال إدخال تكنولوجيا الإنسان الآلي أو الروبوت في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وذلك حتّى تتلاءم هذه المشروعات مع طبيعة السوق الماليزي في الوقت الحالي، وتستهدف ماليزيا في رؤية 2030م، الوصول إلى 250 ألف رائد أعمال من خلال المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ وذلك بهدف توفير مليون فرصة عمل، وتدريب القوى العاملة على متطلبات السوق بشكل جيد⁽¹⁾.

تجربة سنغافورة

تعدّ جمهورية سنغافورة من كبرى الدول الاقتصادية في آسيا، ورغم أنّها كانت في السابق من الدول الفقيرة في الموارد الطبيعية والموارد الاقتصادية؛ إلّا أنّها استطاعت أن تكون منافساً اقتصادياً قوياً في آسيا والعالم، وقد كانت ولا تزال تجربة جمهورية سنغافورة في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة مُميّزة للغاية؛ حيث كان لهذه المشروعات دور غاية في الأهمية في عملية التنمية الاقتصادية، بل وفي بناء الاقتصاد الوطني للبلاد. وتمحور الدور الرئيسي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في جمهورية سنغافورة حول

1. ماليزيا تُساعد الصناعات الصغيرة والمتوسطة بالروبوت، جريدة العين الإخبارية، 13 يوليو 2019م، تاريخ الزيارة 11 نوفمبر 2019، متاح على الرابط: <https://cutt.us/qWW9F>

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

تقديم الدعم للمشروعات الكبيرة، لذا فقد كان النمو الصناعي في سنغافورة يعتمد على التكامل بين المشروعات الكبيرة والصغيرة.

وتمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة حوالي 80% من إجمالي الدخل المحلي العام في جمهورية سنغافورة (1)، التي تمكنت من المساهمة الفاعلة في الناتج المحلي العام للدولة بما ساعد على تحقيق نهضة اقتصادية حقيقية في الجمهورية.

ووفقاً لإحصاءات عام 2015م؛ فإن سنغافورة تمتلك الكثير من الشركات المتوسطة والناشئة يبلغ عددها حوالي 3600 شركة (2)؛ وذلك نظراً لتوفر المناخ المناسب لإنشاء هذه الشركات وتذليل كافة العقبات أمامها، فلقد سعت الحكومة السنغافورية لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث قام بنك التنمية السنغافوري (3) بدور كبير في عملية تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة بهدف دعمها وتنميتها، وكان دور البنك هو تقديم قروض تمويلية لهذه المشروعات بفائدة ثابتة وتقل عن تلك الفائدة الممنوحة للقروض التجارية الكبيرة، ومن ثم كان ذلك داعماً لأصحاب المشروعات الصغيرة ورواد الأعمال للبدء في عملهم.

وقد تعاونت الكثير من البنوك والمؤسسات المالية تبعاً بعد بنك التنمية في عملية تمويل المشروعات الصغيرة؛ حيث تم تقديم الدعم والتمويل المادي من أكثر من جهة وبنك بهدف تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودعمها، ولم يكن دور الحكومة السنغافورية

1. العوفي، محمد. المأمول من هيئة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، موقع العربية نت، 30 أكتوبر 2015، تاريخ الزيارة 13 نوفمبر 2019م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/MDuae>.

2. منظومة ريادة الأعمال بجامعات كل من سنغافورة وتايوان والمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر العدد 178، ج2، أبريل 2018م، ص 297 - 298.

3. بنك التنمية السنغافوري هو أحد المؤسسات التمويلية المهمة في الدولة، وهو يهدف لتقديم التمويل اللازم للصناعات الداخلية في الدولة، ويهدف البنك لتحقيق تنمية مستدامة وأعمال تجارية مسؤولة، والعمل على خلق تأثير اجتماعي جيد داخل المجتمع، كما يهدف أيضاً للمساواة بين الجنسين وتوفير الطاقة بأسعار مناسبة، وكذلك دعم الصناعات الابتكارية والعمل المناخي الجيد. للمزيد: الموقع الرسمي للبنك، متاح على الرابط: <https://cutt.us/KSdXP>

قاصراً على هذا الدعم المادي فقط، وإنما سعت الحكومة لفتح أسواق جديدة أمام أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودراسة السوق العالمية لهم للانطلاق نحو التصدير، مع توفير كافة الدراسات المطلوبة والمعلومات الكافية التي يحتاجون إليها، وقد كان ذلك من خلال قسم مخصص لتنشيط التجارة والصادرات تابع للحكومة السنغافورية، كما قامت الحكومة أيضاً بوضع برامج تدريبية حول التجارة العالمية والأسواق وعقد المؤتمرات الدولية في هذا المجال حتى يتمكن رواد الأعمال من الاستفادة من الأمر، ومن ثم تحقيق النجاح المطلوب لهم.

ومن جانب آخر، فإن سنغافورة تسعى بكل قوتها للعمل على دعم المشروعات الصغيرة لتحقيق أفضل ناتج بشكل سنوي؛ حيث تعمل المنظومة التعليمية على دعم روح الابتكار والإبداع لدى الطلاب في سنغافورة، كما يُدربون على كيفية دراسة السوق وطرح منتجاتهم الابتكارية وكيفية العمل في مجموعات وفرق، كما تُدعم الأطفال والشباب على إنتاج منتج فعلي وتسويقه، كما تعمل الدولة على التواصل المستمر مع كافة التجارب الدولية في مجال زيادة الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة بهدف تحقيق التنمية المستدامة، وفتح أسواق جديدة لرواد الأعمال.

وتعتمد سنغافورة أيضاً بشكل أساسي على التكنولوجيا في المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها؛ حيث تعتمد على توفير أنظمة تكنولوجيا وإنترنت وصناعات الألعاب المختلفة، وكذلك مبيعات التواصل الاجتماعي والتجارة الإلكترونية، هذا النوع من الصناعات يحتل مرتبة كبيرة في الاقتصاد السنغافوري، وتسعى الدولة لتطويره سنوياً للمساهمة بشكل أكبر في الناتج المحلي العام، وتوفير المزيد من فرص العمل، بل الاستفادة من الطلاب أنفسهم في مجال التكنولوجيا ورعاية ابتكاراتهم وأفكارهم وتبنيها.

وقد كان لكل هذه الإجراءات التي اتخذتها الحكومة الكثير من الفوائد لتطوير قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سنغافورة، فحتى العام 2018م كانت تمثل هذه المؤسسات نحو 99% من إجمالي المؤسسات العاملة في البلاد، واعتباراً من أبريل 2019م

كان هناك ما يُقدَّر بنحو 220 ألف شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في سنغافورة، ويشكّل قطاع الخدمات ما يقرب من 80% منها (1)، وتوظف هذه المؤسسات ما يمثل 72% من إجمالي القوى العاملة في سنغافورة، وتساهم بما يقرب من 200 مليار دولار سنغافوري في الاقتصاد القومي، وتساهم في القيمة المضافة بنحو 47% من إجمالي القيمة المضافة من قطاع الأعمال في سنغافورة (2).

تجربة تركيا

تُعَدُّ التجربة التركية من التجارب الملهمّة في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث تلعب دوراً غاية في الأهمية في توفير فرص العمل، والتخفيف من معدلات البطالة في تركيا، وتنمية الصادرات الوطنية، فعلى سبيل المثال قفزت معدل صادرات المنتجات السلعية الداخلية للبلاد بشكل كبير في الفترة من 2002-2015م؛ حيث إنَّها كانت عام 2002م تبلغ 36 مليار دولار، بينما قفزت في عام 2015م لتصل إلى 143 مليار دولار أمريكي، وهي زيادة كبيرة في مستوى الإنتاج الداخلي التركي (3).

ووفقاً لإحصاءات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لدول العالم الإسلامي لعام 2002م؛ فقد ساهمت المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تشغيل 70% من إجمالي القوى العاملة في تركيا، بينما كانت نسبة مساهمتها في الإنتاج الصناعي 30%، ووفقاً لإحصائيات المنظمة أيضاً فإنَّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة تشكّل 99.5% من إجمالي المشروعات الموجودة بتركيا، كما أنَّها تعمل على دعم التوظيف بالدولة وتوفير فرص

1. Singapore Business Review. 48,259 SMEs exited the market in 2017: study. Singapore. Retrieved from <https://bit.ly/2xkbbbyh>
2. Department of Statistics Singapore. Singapore Economy. 2018, Retrieved from <https://bit.ly/3eemj0n>
3. الصاوي، عبدالحافظ. خرائط القوى الاقتصادية التركية، موقع المعهد المصري للدراسات، 20 يونيو 2016م، تاريخ الزيارة 14 نوفمبر 2019م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/ND554>

العمل بنسبة 61.1% من إجمالي فرص العمل المتوفرة، وكذلك تسهم بنسبة 27.3 بالمئة في القيمة المضافة بالاقتصاد التركي (1). وقد بدأ الاهتمام التركي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الاقتصادي العام في عقد التسعينيات؛ حيث بلغ عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية عام 1992م حوالي 1508 وذلك في الصناعات التحويلية (2)، وفي الفترة من عام 2008-2011م؛ ساهمت الصناعات التحويلية في تركيا بنسبة 18 بالمئة من إجمالي الناتج المحلي العام، وتعدّ جمهورية تركيا من الدول التي تمتلك الكثير من الموارد الطبيعية والمحلية التي يمكن استخدامها في العديد من الصناعات الداخلية وتقليل الحاجة للاستيراد، لذا فقد اعتمدت تركيا على المشروعات الصغيرة والمتوسطة بهدف تطوير الحالة الاقتصادية للجمهورية (3). وهو ما نتج عنه -وفقاً لاتحاد الغرف والتبادل السلي في تركيا (TOBB)، وهو أعلى كيان قانوني في تركيا يمثل القطاع الخاص- وجود نحو 3.5 مليون من الشركات الصغيرة والمتوسطة النشطة في الجمهورية التركية، تمثل 99.8% من جميع الكيانات التجارية المسجلة في البلاد، وتساهم هذه الشركات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 55:62% من الناتج المحلي الإجمالي للبلاد، و55:56% من الصادرات (4)، و59% من إجمالي القيمة المضافة وتوظف 73.5% إلى 81% من إجمالي القوى العاملة في البلاد، وتساهم بـ50:62% من إجمالي الاستثمارات (5).

1. بيرزن، عثمان. إطار لتنمية وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النشطة في تركيا، تقرير صادر بالتعاون بين منظمة الاقتصاد والتنمية وبورصة إسطنبول ومركز تنمية القطاع الخاص بإسطنبول، ص 4 - 31، الموقع الرسمي لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، تاريخ الزيارة 14 نوفمبر 2019م، متاح على الرابط: <https://www.oecd.org/turkey/38369247.pdf>
2. طايماز، إيرول. المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الصناعات التحويلية في تركيا، مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول الإسلامية، المجلد 23، 2002م، ص 81.
3. العيسوي، إبراهيم. العدالة الاجتماعية والنماذج التنموية مع اهتمام خاص بحالة مصر وثروتها، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات (القاهرة)، ط1، 2014م.
4. SMEs in Turkey. The Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey (TOBB). Retrieved from <https://bit.ly/2xobx72>
5. Başçi, S., & Durucan, A. A Review of Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) in Turkey. Yildiz Social Science Review, 2017, 3, 59-79. Retrieved from <https://bit.ly/3eg25mI>

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

وقد اتخذت تركيا عدداً من الإجراءات الرسمية للاهتمام بالمشروعات الصغيرة والعناية بها، وتقدم الدعم الكافي لها؛ حيث عملت على دعم اندماج هذه المؤسسات في الاقتصاد الرسمي للدولة، كما عملت على توفير المعلومات المطلوبة لرواد الأعمال وأصحاب المشروعات الصغيرة، وتطوير البرامج التعليمية والتدريبية في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة بهدف زيادة الابتكار والاستثمار، كما منحت الأكاديميين فرصة تقديم خبراتهم ومعارفهم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الحفاظ على وظيفتهم الأكاديمية، ودعمت البعثات التعليمية والتدريبية الداخلية للجامعات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وقد ساعدت الحكومة التركية على دعم المشروعات الصغيرة مادياً، وضمانها وتشجيعها من غرف التجارة والصناعة الرسمية بالدولة، كما شجعت التخطيط للمشروعات الصغيرة، بل جعلت عملية التخطيط للمشروع عملية إلزامية، ودعمت المشروعات الصغيرة أيضاً من خلال توفير المستشارين المتخصصين في المجال، وذلك بأسعار مناسبة لصاحب المشروع، كما يسرت الحكومة التركية الوصول للتكنولوجيا بالنسبة للمشروعات الصغيرة. وعملت الحكومة على توفير الكثير من المزايا والإعفاءات الضريبية لأصحاب المشروعات الصغيرة بهدف تنميتها، ودعم توجه الشباب نحوها؛ حيث حصلت الشركات الصغيرة المنتجة للبرمجيات على إعفاءات ضريبية لمدة خمس سنوات من بدء التشغيل، ويمكن للحكومة مد هذه المدة في أنواع التكنولوجيا التي ترغب في المزيد من الإنتاج منها، كما أعفت الحكومة التركية الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الضرائب على الرواتب، وأعفت الشركات من رسوم استهلاك المياه في حالة وجود محطة تنقية بالمنطقة، وفي عام 2004م قدمت الحكومة دعماً مالياً لحوالي 408 مشاريع بقيمة 94 مليون دولار أمريكي، في مجالات تطوير التكنولوجيا والتجارة الخارجية والصناعة (1). ولا تزال الجهود التركية في مجال دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة مستمرة؛ لما لها

1. بيرزن، عثمان. إطار لتنمية وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النشطة في تركيا، تقرير صادر بالتعاون بين منظمة الاقتصاد والتنمية وبورصة إسطنبول ومركز تنمية القطاع الخاص بإسطنبول، مرجع سابق.

من دور واضح في التوظيف ودعم الاقتصاد التركي، فقد أكد أحد أساتذة الاقتصاد في إسطنبول في تصريحات صحفية له أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي باب النجاة للاقتصاد التركي من المشكلات والأزمات الاقتصادية التي تواجهه، ففي عام 2004م تمكنت الدولة من زيادة صادراتها ثلاثة أضعاف ما كانت عليه عام 2002م، كما أن الدولة تستهدف تنويع أسواقها وزيادة صادراتها من خلال الإنتاج المحلي حتى يصل إلى 500 مليار دولار بحلول عام 2023م، وأكد أيضاً أن الاهتمام بقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة من أهم العوامل التي تدفع عملية التصدير للخارج، وأن المشروعات الصغيرة تعد نواة حقيقية لأي اقتصاد بالعالم، وأن دعم الحكومة التركية لها لا يزال مستمراً لفتح أسواق جديدة للمنتجات التركية (1).

تجربة كندا

يخطى اتحاد كندا بتجربة متميزة في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث يعتمد الاقتصاد الكندي المتطور على هذه المشروعات بشكل كبير وأساسي، وأصبحت كندا من أبرز الدول عالمياً في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة بها، وهذا النجاح لم يكن من فراغ، وإنما كان نتيجة الكثير من الدعم والتشجيع الحكومي لهذا النوع من المشروعات. فقد سعت الحكومة الكندية لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومُتناهية الصغر بكل الطرق الممكنة، فمنذ العام 1996م تمكنت الحكومة من دعم الشباب من خلال التمويل والدعم المعلوماتي والضريبي الذي ساهم في افتتاح 8159 مشروعاً صغيراً، وهو الأمر الذي نتج عنه توفير أكثر من 39 ألف فرصة عمل، وحصول كندا على إيرادات ضريبية بقيمة 244 مليون دولار أمريكي، كما عملت الحكومة أيضاً على تخفيض نسبة الضرائب

1. رضا، فؤاد. المشروعات الصغيرة والمتوسطة قاطرة تركيا إلى الاقتصادات العالمية، موقع جريدة المال، 27 فبراير 2013م، تاريخ الزيارة 14 نوفمبر 2019م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/yV57Y>

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

المفروضة على هذه المشروعات من 11% عام 2015م إلى 9% في عام 2019م، ما من شأنه أن يوفر لأصحاب المشروعات الصغيرة 7500 دولار سنوياً⁽¹⁾.

ولا تزال الحكومة تقدّم الكثير من البرامج بهدف دعم وتطوير أصحاب المشروعات الصغيرة لتسهم في التنمية الاقتصادية المستمرة للدولة، وكذلك زيادة خلق فرص عمل جديدة، بحيث تكون مهام البرامج الحكومية في دعم المشروعات الصغيرة تتمثل في مدّ أصحاب المشروعات بالمعلومات المطلوبة والمساعدات المادية والفنية في التخصص المطلوب، وكذلك العمل على تحقيق التعاون المطلوب بين أصحاب المشروعات الصغيرة في المنطقة الواحدة بهدف تبادل التجارب والخبرات، وكذلك للمساهمة في تنمية وتطوير هذه المشروعات.

وهناك ثلاث مؤسسات رسمية تُنفذ هذه الأدوار والبرامج لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وهي: صندوق مساعدة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وهو صندوق تغطي خدماته مختلف المناطق بالدولة، وشركة التنمية الصناعية، وهي شركة متخصصة في مجال تنمية المشروعات الصناعية، والبنك الفيدرالي لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وهو بنك يغطي كافة المناطق الموجودة في كندا⁽²⁾.

واهتمت كندا أيضاً بفتح أسواق جديدة لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال اتفاقيات وتعاقدات رسمية تتيح تصدير منتجات هذه المشروعات إلى أكثر من 44 دولة في العالم مما يفتح فرص متعددة وواسعة أمام أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة للمزيد من المساهمة في الناتج المحلي العام من خلال زيادة الإنتاج وزيادة معدل الصادرات.

1. التقرير السنوي العالمي للمجلس الدولي للمشروعات الصغيرة، منشور بدعم من منظمة العمل الدولية، مرجع سابق.

2. الأسرج، حسين عبدالمطلب. مستقبل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، مطابع مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع (القاهرة)، ط1، 2006م، ص 10 - 11 .

وللمرأة دور محوري في زيادة الأعمال الصغيرة في كندا؛ حيث تمثل السيدات حوالي 40% من إجمالي رواد الأعمال الشباب في كندا، ولذلك دعمت الحكومة الكندية المرأة في مجال زيادة الأعمال من خلال المشروعات الصغيرة بما يوازي مليار دولار دعماً مادياً لتمويل المشروعات الصغيرة للسيدات، هذا فضلاً عن توفير البيانات والمعلومات المطلوبة والحصول على الدعم الفني والاستشارات من المتخصصين والخبراء.

وساهمت هذه الإجراءات في الكثير من النفع الاقتصادي الذي حصده كندا اليوم من اقتصاد مستقر ومستمر في النمو، فقد أصدرت هيئة الإحصاء الكندية مؤخراً تقديرات للنتائج المحلي الإجمالي الناتج عن القطاع الخاص بحسب حجم العمل للفترة من العام 2003م، وحتى 2015م، وبناءً على هذه التقديرات، ارتفعت مساهمة الشركات الصغيرة من 37.9% العام 2003م إلى 41.7% العام 2015م، مقارنةً بـ 45.1% للشركات الكبيرة العام 2015م، وهو ما يعكس مدى الأهمية التي تحظى بها هذه المؤسسات كداعم ودافع للتنمية الاقتصادية.

ولذلك فلا عجب إذن حينما سجلت الإحصاءات الرسمية الكندية وجود 1.2 مليون مشروع تجاري في كندا اعتباراً من ديسمبر 2018م، كانت من بينها نحو 1.18 مليون مشروع صغير (أي 97.9%)، و2,2266 مشروعاً متوسط الحجم (أي 1.9%)، و3010 مشاريع كبيرة (أي 0.2%)، وفي العام 2018م ذاته ساهمت شركات القطاع الخاص في توظيف أكثر من 12 مليون فرد في اتحاد كندا، وكان نصيب الشركات التجارية الصغيرة من توظيف هذه العمالة هو الأكبر بنسبة 69.9% (8.4 مليون موظف)، مقارنةً بـ 19.6% (2.4 مليون موظف) للشركات المتوسطة الحجم، و10.5% (1.3 مليون موظف) للشركات الكبيرة، وإجمالاً تكون الشركات الصغيرة والمتوسطة في البلاد قد ساهمت في توظيف نحو 89.5% (10.7 مليون موظف) من إجمالي القوى العاملة في القطاع الخاص، مما يبرز الدور المهم الذي تلعبه الشركات الصغيرة والمتوسطة في توظيف العناصر البشرية في كندا.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

أما بشأن مساهمة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في صادرات كندا من السلع؛ فإنها ساهمت بنحو 41.1% من ارتفاع معدلها والذي بلغ 522.8 مليار دولار في العام 2018م؛ حيث قامت أكثر من 50 ألف مؤسسة كندية بتصدير البضائع، وكانت الغالبية العظمى منها من الشركات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 97.4%.

تجربة ألمانيا

بدأ الاهتمام بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا عام 1995م (1)؛ من خلال إنشاء المؤسسة الألمانية لتشجيع الابتكار ودعم الأفكار الريادية لدى الشباب بكل السبل الممكنة، وتحويل هذه الابتكارات إلى منتجات تجارية عملية يمكن الاستفادة منها في مختلف المجالات، وقد قررت ألمانيا أن يمتد نشاط هذه المؤسسة إلى ما لا نهاية بعد تحقيقه للنجاح المطلوب، ويسعى برنامج المؤسسة لاستخدام التكنولوجيا ودعم الابتكارات الجديدة عن طريق التمويل وتوفير قواعد البيانات المعلوماتية والتقنية لدعم الشباب المبتكرين، وكذلك حماية براءات الاختراع، وهو الأمر الذي يؤدي إلى عدم هدر الاستثمارات أو التعرض لعمليات الغش التجاري في حالة عمل أكثر من مشروع أو مؤسسة في نفس المنتج أو الخدمة، وقد ساهم البرنامج في طرح الكثير من الابتكارات في مختلف المجالات داخل السوق الألمانية وكذلك تسهيل عملية الحصول على التراخيص المطلوبة لبدء المشروع وتوفير قواعد البيانات المطلوبة، ويضم هذا البرنامج برنامجاً خاصاً بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة يتم من خلاله تقديم خدمات تحليل التكاليف الخاصة ببراءة المنتج، ويمكن من خلال هذا البرنامج أن تحصل الشركات الصغيرة والمتوسطة على دعم مادي بنسبة 50% لتنفيذ المشروع وإطلاق المنتج.

1. مشروع المؤسسة الألمانية لتشجيع الابتكار، الموقع الرسمي للمنظمة العالمية للملكية الفكرية الويبو، تاريخ الزيارة 14 نوفمبر 2019م، متاح على الرابط: https://www.wipo.int/sme/ar/best_practices/germany.htm

وقد كانت المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا ولا تزال تسير بخُطى ثابتة في ظلّ دعم حكومي قوي لها؛ حيث اعتمدت الحكومة الألمانية سياسة جيّدة في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بحيث جعلت إدارة هذه المشروعات مُشتركة بين الحكومة وأصحاب المشاريع؛ وذلك ليس إلّا لدعم أصحاب هذه المشروعات في تنفيذ خطط مستقبلية تهدف إلى تطوير المشروع ونموه من الناحية الإدارية والمالية، إلى جانب الدعم الحكومي لبرامج التدريب الخاصة بهذه المشروعات وتطوير عمليّة الإنتاج واستخدام التكنولوجيا واتباع نظام مرّن في العمل يكون من شأنه الحفاظ على الموارد البشرية الموجودة بالمشروع.

كما خصّصت الحكومة الألمانية مؤسسات حكومية تكون وظيفتها الاهتمام بهذه المشروعات وتقديم الدعم اللازم لها في كافة المراحل، وكذلك إنشاء اتحاد مصارف الادّخار الألماني، وهو الاتحاد القائم على منح الائتمان للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، كما قامت الحكومة الألمانية بالتعاقد مع الجامعات والمراكز البحثية التي يمكنها أن تقدّم المشورة اللازمة والتخطيط المطلوب للأفكار التي يمكن تنفيذها في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، كما دعمت الحكومة الألمانية أيضاً تصدير المنتجات التي تقدّمها المشروعات الصغيرة والمتوسطة بهدف زيادة المعدّل العام للصادرات بالدولة⁽¹⁾.

وقد تمكّنت الحكومة الألمانية من تحقيق نتائج جيّدة من خلال هذه الجهود، وقد ظهرت هذه النتائج في زيادة ملحوظة في عدد الشركات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة مقارنةً بالمشروعات والمؤسسات الكبرى، كما ساهمت هذه المشروعات في زيادة القيمة المضافة الناتجة عن المشروعات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من مُعدّلات القيمة المضافة الموجودة في الدول الأوروبية الأخرى، وذلك نتيجة لما قدّمته ألمانيا من دعم

1. الكبيسي، عبدالرزاق. مُشكلة البطالة بين الشباب في البلدان العربيّة ودور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجتها، مجلّة الوحدة الاقتصادية العربيّة، العدد 27، 2003م.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

للمشروعات الصغيرة بهَدَف زيادة حَجْم الاستثمار بها، واعتمادها على التَّكنولوجيا الحديثة في المشروعات الصغيرة والعمل على دعم التَّدريب الجيِّد للعاملين بها.

وفي آخر الإحصاءات الأوروبية الرِّسميَّة الخاصَّة بألمانيا، فإنَّه خلال العام 2018م، كان هناك نَحْو 2.452.629 مشروعاً صغيراً في الجُمهورية الألمانيَّة، أي ما يُمثِّل 99.5% من إجمالي المنشآت العاملة في البلاد، وتُساهم هذه المؤسَّسات بنِسبة 54% من إجمالي القيمة المُضافة لقطاع الأعمال، وهو ما يُقدَّر بـ 907.6 مليار يورو، وتشارك في نَحْو 63.2% من تَوْظيف العمالة بمقدار (18.301.835 موظِّفاً)، ممَّا يعني أنَّ الاقتصاد الألماني يقوم بِشكْل شبه كامل على المشروعات الصغيرة والمتوسَّطة (1).

وفي ختام هذا الفصل نُؤكِّد أنَّ المشروعات الصغيرة هي السَّبيل الأفضل في كُلِّ دول العالم للقيام بِتحقيق نهضة اقتصاديَّة دائمة ومُستمرَّة، عن طريق إيجاد حالة من السيولة داخل مجتمع الأعمال، وتشغيل واستثمار المال بدلاً من ادِّخاره، وتلبية احتياجات المواطنين من السَّلع والخدمات، وخَفْض مُعدَّلات البطالة، وتنمية حَسَّ المسؤوليَّة المُجتمعيَّة لدى الشَّباب، وخَفْض مُعدَّلات الجريمة والعُنف، وتَوْفير أجواء ملائمة للإبداع، بما يُساهم في الاستغلال الأمثل لكلِّ الموادِّ الأوليَّة داخل الدَّولة، وحُسْن تَوْظيف كافَّة العنَاصِر البشريَّة والفنيَّة لتحقيق تَمتيَّة مُستدامة على كافَّة النُّواحي؛ الاقتصاديَّة والاجتماعيَّة والثقافيَّة والفكريَّة.

1. Entrepreneurship and SMEs (European Commission). Annual report on European SMEs 2017/2018: SMEs growing beyond borders. Publications Office of the EU. Retrieved from <https://bit.ly/2y9AS4w>

الفصل السابع

المنشآت الصغيرة بين النجاح والفشل

- مُقَدِّمَةٌ
- المَبْحَثُ الأول: تَحْلِيلُ السُّوقِ
 - خُطُواتُ تَحْلِيلِ السُّوقِ
 - مَصَادِرُ البَياناتِ لِتَحْلِيلِ السُّوقِ
- المَبْحَثُ الثَّانِي: عَوَامِلُ فَشَلِ المَشْرُوعاتِ الصَّغِيرَةِ
 - المَعوِّقاتُ الإداريَّةُ والتَّنْظِيمِيَّةُ
 - المَعوِّقاتُ الفَنِّيَّةُ
 - المَعوِّقاتُ الاقْتِصادِيَّةُ
 - المَعوِّقاتُ الاجْتِماعِيَّةُ
 - المَعوِّقاتُ الحُكُومِيَّةُ والقانونيَّةُ
 - عَوَامِلُ فَشَلِ المَشْرُوعاتِ الصَّغِيرَةِ فِي الدَّوَلِ النَّامِيَّةِ
- المَبْحَثُ الثَّالِثُ: كَيْفَ تَتَجَنَّبُ فَشَلُ مَشْرُوعِكَ الصَّغِيرِ؟
- المَبْحَثُ الرَّابِعُ: كَيْفَ تُقَلِّلُ مِنْ مَخاطِرِ البَدْءِ فِي مَشْرُوعِ؟
 - عَوَامِلُ زِيادَةِ المَخاطِرِ
 - كَيْفَ نَتَعَامَلُ مَعَ هَذِهِ المَخاطِرِ؟
 - خُطُواتُ تَقْلِيلِ المَخاطِرِ

الفصل السابع

المنشآت الصغيرة بين النجاح والفشل

مقدمة

تناولنا فيما سبق المنشآت الصغيرة باعتبارها نموذجاً لريادة الأعمال، وتعبيراً جيداً عن حقيقة تلك الفكرة، وقدّرتها على إحداث التغيير المنشود في المجتمعات التي تنشأ وتنشط فيها. وفي هذا الفصل نستعرض العوامل المتعلقة بنجاح وفشل المشروعات الصغيرة، سواءً على المستوى الشخصي أو المستوى المؤسّساتي/ الإداري للمنشأة نفسها. مع التذكير بأهم النصائح التي يجب على رائد الأعمال اتّباعها من أجل تجنّب الفشل وتحقيق النجاح.

فالمشروعات الصغيرة تُعدّ من أهم وأبرز القطاعات الاقتصادية الحيويّة في اقتصادات دول العالم، وذلك بسبب دورها الفعّال في الإنتاج والتوظيف وتوفير الدّخل والابتكار العلمي والتّقدّم التكنولوجي، علاوةً على دورها المهمّ في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعيّة لجميع المشروعات والهيئات الدّوليّة والإقليميّة في ظلّ التحوّلات والتدبّدات الاقتصادية العالميّة.

ورغم اعتماد المشروعات الصغيرة على عدد عمّال بسيط، وميزانيّة صغيرة نسبياً، قد تختلف من دولة لأخرى، ومن منطقة لأخرى؛ حيث إنّ المشروع الذي يُعدّ صغيراً في الولايات المتّحدة أو اليابان، قد يوازي مشروعاً كبير الحجم في دولة أخرى نامية. بل إنّ في داخل الدولة الواحدة ذاتها يختلف تقييم حجم المشروع بحسب مرحلة النّموا⁽¹⁾، كما سألّف بيانه في المباحث السابقة. إلّا أنّ قطاع المشروعات الصغيرة

1. الصيّاد، محمد حامد. التّأمينات الاجتماعية والعاملون بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، مُنظمة العمل العربيّة، 2006م، ص 7.

يُساهم، في دولة مثل مصر، بما لا يقل عن 80% من إجمالي القيمة المضافة، ويعمل فيه نحو 76% من إجمالي العمالة. كما تبلغ نسبة مساهمة المنشآت الصغيرة في إجمالي صادرات الدول على سبيل المثال؛ نحو 60% في الصين، و56% في تاوان، و70% في هونغ كونج، و43% في كوريا الجنوبية⁽¹⁾.

وبالنظر إلى أهمية المشروعات الصغيرة ونتائجها المثمرة خاصة في الدول التي اهتمت بها، وأولت لها مساحة كبيرة في اقتصاداتها، فإن هذا يوجب البحث في أسباب فشل ونجاح تلك المشروعات الصغيرة؛ حيث يحلّ الفصل مشكلات البيئة الداخلية والخارجية للمشروعات الصغيرة وأثرها على نجاح/فشل تلك المشروعات. كما يبحث في التزام/عدم التزام المشروع بالمقاييس ومعايير الجودة بالنسبة للمنتجات والخدمات المقدمة، وأثرها على كسب العملاء، ونجاح أو فشل المشروع، وأثر القيادة الذكية لفريق العمل، وتأثيرات انعدام الرؤية وعدم وجود إستراتيجية مستقبلية لنمو وتطور الأعمال والارتقاء بالمشروع الصغير.

ولا يُغفل الفصل تحليل أثر العوامل الشخصية التي تتعلق بإدارة المنشأة الصغيرة والبيئة المحيطة بها، وهي تدور حول مجموعة من الأساسيات العامة لنجاح المشروعات، قبل أن يختتم الفصل أوراقه بتقديم طائفة من النصائح للدول والأشخاص من أجل تجنب الفشل وتحقيق النجاح في إنشاء وإدارة المشاريع الصغيرة تُعد بمثابة خارطة طريق ناجعة للاستفادة الاقتصادية والاجتماعية من ذلك القطاع الحيوي الواعد في تحقيق الأهداف التنموية للدول والمجتمعات.

1. أبو غزالة، محمد عبدالله. إدارة المشاريع الصغيرة، دار المنهل للطباعة والنشر، القاهرة، 2015م، ص 55.

المَبْحَثُ الأوَّل

تحليل السَّوق

يَحْتَاجُ أَيُّ مَشْرُوعٍ نَاشِئٍ لِكثِيرٍ مِنَ الْعَوَامِلِ حَتَّى يَتَحَقَّقَ لَهُ التَّوَسُّعُ وَالِاسْتِمْرَارُ وَالنَّجَاحُ، وَمِنْ هَذِهِ الْعَوَامِلِ الرَّئِيسَةِ: دِرَاسَةُ السَّوقِ الَّتِي تُسَاعِدُ مَالِكَ الْمَشْرُوعِ عَلَى فَهْمِ أَذْوَاقِ الْعَمَلَاءِ حَتَّى يَتِمَكَّنَ مِنْ تَهْيِئَةِ الْمُنْتَجِ الْخَاصِّ بِهِ بِالطَّرِيقَةِ الَّتِي تُلَبِّي حَاجَاتِهِمْ وَرَغَبَاتِهِمْ، وَكَذَلِكَ اكْتِشَافَ نِقَاطِ قُوَّةٍ وَضَعْفِ الْمُنَافِسِينَ وَالْمَزَايَا وَالْعُيُوبِ الْخَاصَّةِ بِمُنْتَجَاتِهِمْ أَوْ خِدْمَاتِهِمْ الَّتِي تُطْرَحُ فِي السَّوقِ، وَكَيْفَ يُمَكِّنُهُ التَّمَيُّزُ عَلَيْهِمْ، وَاسْتِقْطَابَ الْمَزِيدِ مِنَ الْعَمَلَاءِ.

وَيُسَاعِدُ تَحْلِيلَ السَّوقِ فِي مَعْرِفَةِ كَافَّةِ التَّغْيِيرَاتِ الْمِهْنِيَّةِ الَّتِي قَدْ تَطَرَّأَ عَلَى مَجَالِ الْمَشْرُوعِ، وَإِعْطَاءَ مَوْسَّرٍ جَيِّدٍ حَوْلَ الْإِتِّجَاهَاتِ الْحَالِيَّةِ وَالْمُسْتَقْبَلِيَّةِ لِلْعَامِلِينَ فِي هَذِهِ الصَّنَاعَةِ، أَوْ هَذَا النَّوعِ مِنَ الْإِنْتِاجِ، وَهُوَ مَا يُمَكِّنُ صَاحِبَ الْمَشْرُوعِ مِنْ اتِّخَاذِ الْقَرَارِ الْمُنَاسِبِ حَوْلَ مَا يَجِبُ عَلَيْهِ الْقِيَامُ بِهِ، وَهَذَا الْأَمْرُ يَكُونُ مُفِيداً جَدّاً بِالنِّسْبَةِ لِأَصْحَابِ الْمَشْرُوعَاتِ الْجَدِيدَةِ فِي الْأَسْوَاقِ؛ إِذْ يَوْفِّرُ لَهُمْ مِيزَةً إِسْتِرَاطِيَجِيَّةً وَوَضْعِيَّةً جَيِّدَةً بَيْنَ مُنَافِسِهِمْ؛ مِنْ خِلَالِ الْإِسْتِغْلَالِ الْأَمْثَلِ لِلْمَعْلُومَاتِ وَالتَّقَارِيرِ الَّتِي يُقَدِّمُهَا التَّحْلِيلُ (1).

وَمِنْ ثَمَّ يُمْكِنُ الْقَوْلُ: إِنَّ تَحْلِيلَ السَّوقِ هُوَ إِجْرَاءُ دِرَاسَةٍ كَامِلَةٍ لِلْسَّوقِ الَّتِي سَيَتِمُّ فِيهِ إِنْشَاءُ الْمَشْرُوعِ الصَّغِيرِ، وَتَحْلِيلُ عَوَامِلِ الْعَرْضِ وَالطَّلَبِ، وَدِرَاسَةُ خَصَائِصِ وَمَزَايَا الْمُنْتَجِ الَّتِي سَيَتِمُّ تَقْدِيمُهُ، وَكَذَلِكَ مَعْرِفَةُ الْمُسْتَهِلِّكَ بِدِقَّةٍ، وَمَدَى حَاجَتِهِ لِلْمُنْتَجِ الْمُقَدَّمِ فِي الْمَشْرُوعِ الصَّغِيرِ، وَأَيْضاً تَحْلِيلَ الْمُنَافِسِينَ وَالْأَدَوَاتِ الَّتِي يَمْلِكُونَهَا، أَي: إِنَّ دِرَاسَةَ

1. Nale, M. The Importance of a Market Analysis. 5 October 2020, Retrieved 11 April 2020, from <https://bit.ly/2xoDGL7>

السوق هي تقييم أولي للمشروع ذاته وفكرة العمل ومدى قبولها في البيئة المحيطة وبين الجمهور المستهدف (1).

خطوات تحليل السوق

يتكوّن تحليل السوق من أربع مراحل، هي:

1. نظرة عامة على مجال عمل المشروع: تشتمل على وصف الحالة الحالية مجال العمل، ومكانة هذا المجال في السوق.
2. تحليل السوق المستهدف: ويشمل من هم العملاء الفعليون؟ عددهم واحتياجاتهم، ووصف التركيبة السكانية الخاصة بهم.
3. تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالسوق المستهدف: ويقصد بها العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على حركة السوق، وهي العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.
4. تحليل المنافسة: تتناول وصف مواقع المنافسين، ونقاط قوتهم وضعفهم.
5. التسعير والتوقعات: تساعد هذه المرحلة في تحديد وضع المشروع في السوق، والتنبؤ بالجزء الذي يأمل مالك المشروع في الحصول عليه من السوق.

وقبل التطرّق لكل مرحلة بمزيد من التفصيل، يجب التذكير هنا بأن إجراء تحليل قوي للسوق لا يعدّ تطويراً لخطّة العمل، بل هو خطوة رئيسة تساعد في بناء إستراتيجية أكثر ذكاءً لامتلاك المعرفة المتعمّقة بالسوق، وتطوير المنتجات والخدمات وتنمية الأعمال الناشئة.

أولاً: نظرة عامة حول مجال العمل "الصناعة" Industry Overview

في هذه الخطوة يناقش مالك المشروع وصف مجال العمل، أو نوع الصناعة التي يخوضها؛ أي: تحديد مقاييس الصناعة الرئيسية، مثل: الحجم والاتجاهات والمُؤو المتوقّع، ويناقش كذلك الاتجاه الذي سيخوضه فيها من خلال مشروعه المحتمل.

1. الموسوي، محمد طاهر. ما أهمية دراسة السوق قبل إطلاق المنتج؟ موقع أكاديمية حسوب، 24 أغسطس 2016م، تاريخ الزيارة 27 مارس 2019م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/nKo2kE>

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

وصناعة البحوث والتحليل تختلف تماماً عن أبحاث السوق، فعند البحث عن مجال عمل ما، يكون التركيز حينئذٍ على جميع الأعمال التجارية والمشاريع القائمة في هذا المجال تحديداً، أما أبحاث السوق فتتناول معلومات عن العملاء وغيرها من المحاور. وتكمن أهمية هذه المرحلة في أنها تبث الثقة لدى المستثمرين المحتملين بأن رائد الأعمال يمتلك نظرة واعية شاملة على هذه الصناعة وعلى دراية وثيقة بالسوق التي يعمل فيها، وأنه يفهم جيداً مجال العمل وطبيعة المنافسة، ومن ثم يكون جديراً بثقتهم وأموالهم، فتحليل السوق هو جزء مهم من خطة العمل، فإذا ما رغب مالك المشروع في التقدم بطلب للحصول على قرض تجاري، فعليه حينها أن يظهر للمصرف خطة أعمال مميزة وتحليلاً دقيقاً للسوق.

وفي الوقت ذاته يساعد تحليل السوق مالك المشروع على فهم هل سيكون هناك مزيد من الطلب على منتجاته أو خدماته في المستقبل ومدى تنافسية هذه الصناعة، فعلى سبيل المثال، إذا كان المشروع مطعماً لتقديم الوجبات الجاهزة، فسيحتاج صاحبه لأن يفهم الاتجاهات الأكبر لتناول الطعام في الخارج؛ هل الناس يتناولون الطعام أكثر وأكثر بمرور الوقت؟ أو هل من المحتمل أن يتقلص السوق؟ نظراً لأن المستهلكين يستفيدون من خدمات توصيل منتجات إلى البيوت؟

وتشتمل هذه الخطوة على تحليل حاجة السوق Market Needs، أي: معرفة احتياجات السوق والتعرف الدقيق على كافة تفاصيل دوافع الطلب على المنتج أو الخدمة الجديدة، فعلى سبيل المثال: عند رغبة عميل ما في شراء القهوة الجاهزة Takeaway coffee، فإنه في غالبية الأحوال سيفضل شراءها من أحد فروع سلسلة متاجر شهيرة بدلاً من شرائها من أي مقهى آخر مجاور؛ وذلك لأنه يحتاج لتذوق منتج مطابق لما تم تجربته من قبل في الفروع الأخرى للسلسلة ذاتها، رغم أن القهوة التي رُبما يشتريها من سلسلة متاجر شهيرة ليست بالضرورة أفضل من القهوة المقهى المستقل المجاور.

ويزداد هذا الدافع بروزاً إذا لم يكن الشخص من المنطقة التي يوجد فيها المقهى المستقل؛ لأنه ببساطة لا يعرف قيمة القهوة التي يُقدّمها هذا المقهى، بيّما يعلم جيّداً أنّ القهوة الخاصة بالسلسلة الشهيرة ستكون مطابقة تماماً لأي قهوة تقدّم في باقي فروع السلسلة، ومن ثمّ فإنّ معظم العملاء أثناء التّقلّ يشترّون القهوة من السلاسل بدلاً من المقاهي المستقلة.

هذه المرحلة أيضاً هي الأكثر ملاءمة لوضع الميزة التنافسيّة للمشروع أو منتجاته وخدماته دون ذكر ذلك بشكل صريح، وسيتكامل ذلك مع الخطوات التالية من خطة العمل، التي سوف تتناول المنافسين ومواطن القوة والضعف لديهم، ولإبراز المزايا التنافسيّة بقوة يمكن تسليط الضوء في هذه المرحلة على بعض برامج التشغيل التي لم يركّز عليها المنافسون.

على سبيل المثال، إذا كان المشروع الناشئ مقهى مستقلّاً مُحاطاً بفروع سلاسل القهوة الشهيرة، وكما سبق أن ذكرنا: يُعدّ تطابق المنتج هو الدافع للأشخاص المتنقلين لشراء القهوة السريعة من أحد فروع السلاسل، لكن ربّما يكمن دافع آخر لطلب القهوة من المقهى المستقلّ هو دافع "المكان" أي: إنّ هذا المقهى هو الأكثر ملاءمة للقاء الأصدقاء من حيث المساحة أو الديكور أو خدمات الإنترنت المجاني وغيرها، ومن ثمّ يكون المشروع قد قدّم ميزة مُتفرّدة على منافسيه، وعند تحديد إستراتيجية العمل سيتمّ إيضاح أنّ التّركيز سيكون على السكّان المحليّين الذين يبحثون عن مكان للالتقاء فيه مع أصدقائهم بدلاً من تناول القهوة الجاهزة، وأنّ عامل التّميّز للمشروع الجديد سيكون الأصالة وأجواء المتجر المحليّة وليس المنتج ذاته.

كما تتضمّن النظرة الفاحصة على الصّناعة تحليل ربحيّة السوق Market Profitability، فالدافع وراء معظم الشّركات الناشئة للدخول في مجال العمل هو تحقّق الربح، أو بعبارة أخرى: هي شركات تُحفّز الربح من خلال إقناع العملاء بأهميّة منتجاتهم أو خدماتهم.

لذلك قبل الدُخول في عمل تجاري ناشئ، يَحْتَاج رائد الأعمال لِتَحْلِيل رِبْحِيَّة السَّوْق، فإذا ما كانت السَّوْق تَتَمَتَّع بِرِبْحِيَّة جَيِّدَة، فإنَّ نسبة نَجَاح المَشْرُوع تكون مرتفعة، وخلاف ذلك، سَيَكُون مَضِيْعَة لِلوَقْت ورَأْس المَال.

ثانيًا: السَّوْق المُسْتَهْدَفَة Target market

تُعَدُّ هذه المَرْحَلَة الجُزْء الأكثر أَهْمِيَّة في تَحْلِيل السَّوْق، وَيُقَصَّد بِها مَعْرِفَة نوع العملاء الذين يَسْتَهْدِفُهُم المَشْرُوع النَّاشِئ داخِل السَّوْق، وَتَحْلِيل خِصَائِص المُسْتَهْلِكِينَ وَتَفْضِيلَاتِهِمْ فِي هَذَا النُّوع مِنَ المُنْتَجَات والاحتياجات التي يَسْعَوْنَ لِلْحُصُول عَلَيْهَا، فَتَتَضَمَّن هذه الخُطْوَة التَّرْكِيز على الجَانِب النَّوْعِي أَكْثَر من التَّحْلِيل الرَّقْمِي لِلسَّوْق، وَذَلِكَ مِنْ خِلَال تَحْلِيل دَوَافِع العملاء "الشَّخْصِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة والمَادِّيَّة" لَطَلْب المُنْتَج أَو الخِدْمَة، وَالْقُدْرَة على تَطْوِير مُنْتَجَات تُنَاسِب احتِياجاتَهُمْ وَرَغَبَاتِهِمْ، لِذَلِكَ مِنْ الْأَفْضَل لِمَالِك المَشْرُوع الصَّغِير تَقْسِيم السَّوْق إِلَى شَرَائِح مُخْتَلَفَة مِنَ العملاء، وَالتَّرْكِيز على تَلْبِيَةِ احتِياجات قِطَاعَات مُعَيَّنَة فَقَط مِنَ الجُمُهور المُسْتَهْدَف.

على سَبِيل المِثَال؛ إِذَا كَانَ المَشْرُوع الجَدِيد لِبَيْع المُجَوَّهَرَات فَيُمْكِن لِلْمَالِك أَنْ يَرْكُزَ إِمَّا على الشَّرِيحَة العُلْيَا مِنَ العملاء "مَنْ ذَوِي الدُّخْل المُرْتَفِع"، أَو الشَّرِيحَة السُّفْلَى "مَنْ ذَوِي الدُّخْل المُنْخَفِض"، وَسَتَكُون هذه الخُطْوَة مُنَاسِبَة لِلْغَايَة خَاصَّةً عِنْدَمَا يَكُون لِلسَّوْق شَرَائِح مُخْتَلَفَة، وَلِكُلِّ مِنْهَا دَوَافِع وَاضِحَة لَطَلْب المُنْتَج ذَاتِهِ، وَفِي هَذَا المِثَال؛ إِذَا مَا اخْتَار المَالِك الشَّرِيحَة السُّفْلَى فَإِنَّهُ يَكُون بِذَلِكَ قَدْ اخْتَار تَقْدِيم جَوْدَة مُتَوَسَّطَة لِلْمُنْتَج مِقَابِل قِيَمَة مُنْخَفِضَة نِسْبِيًّا، أَوْ أَنْ يَخْتَار اسْتِقْطَاب الشَّرِيحَة العُلْيَا بِمُنْتَجَات ذَات تَفَرُّد وَذَوْق رَفِيع.

وَيَتَضَمَّن تَحْلِيل السَّوْق مَا يَلِي:

- **حَجْم السَّوْق Market size:** مَنَهِج العَمَل الذي سَيَتَّبَاه مَالِك المَشْرُوع النَّاشِئ سَيَعْتَمِد بِدَرَجَة كَبِيرَة على تَقْيِيم حَجْم السَّوْق المُسْتَهْدَفَة مِنَ المُنْتَج أَو الخِدْمَة الَّتِي سَيُقَدِّمُهَا، وَيَخْتَلِف قِيَاس حَجْم السَّوْق كَلِيَّةً عَنِ قِيَاس حَجْم الصَّنَاعَة، الذي

غالباً ما يتمّ باستخدام القيمة المادية لهذا السوق، لكن يُقصد بحجم السوق عدد العملاء المحتملين للمنتج أو الخدمة الجديدة.

• تحديد التركيبة السكانية والتوزيع Demographics and Segmentation:

يُقصد بهذه الخطوة تحديد عدد العملاء المحتملين من خلال تحليل التركيبة السكانية لهم في السوق المُستهدفة وكيفية توزيعها، وتتضمن وصف عمر العميل وجنسه ومستوى تعليمه ومعدل دخله، وغيرها من العوامل التي تساهم في تكوين صورة شاملة عن العملاء المحتملين.

فإذا كانت خطة العمل تخصّ متجراً صغيراً أو مطعمًا، فمالك المشروع سيكون بحاجة لاتباع نهج محليّ في محاولة تقييم السوق حول متجّره والمنتج الذي سيوفّره والعملاء المحتملين، أما إذا كانت خطة العمل تخصّ سلسلة مطاعم، فهو إذن بحاجة لتقييم حجم السوق وتحديد التركيبة السكانية على المستوى الوطني (1).

ويمكن تحليل الكثير من المعلومات المنشورة حول حجم السوق والاستفادة من هذه البيانات في تحديد حجم السوق الخاص بالمنتج الذي ينوي إنتاجه من خلال مشروعه الصغير، وعادةً ما تكون هذه البيانات متاحة على المواقع الرسمية للوزارات المختصة بالمنتجات، ويمكن لصاحب المشروع من خلال هذه الخطوة التعرف على حجم الاستهلاك العام من هذا المنتج، وحجم العجز، وما يحتاجه السوق من كمّيات.

نسوق هنا مثلاً لفهم هذه الخطوة: تخيّل أنّ لدى أحد رواد الأعمال فرصة لافتتاح متّجر في المدينة (أ) أو في المدينة (ب)، وكانت نتائج تقييم حجم السوق كالآتي:

المدينة	(أ)	(ب)
قيمة السوق	200 مليون جنيه إسترليني	100 مليون جنيه إسترليني

1. How to do a market analysis for a business plan. [Blog]. Retrieved from https://www.thebusinessplanshop.com/blog/en/entry/market_analysis_for_business_plan

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

المدينة	(أ)	(ب)
العملاء المحتملون	عميلان فقط "شركتان كبيرتان"	1000 عميل "1000 شركة صغيرة"
المنافسون المحتملون	منافسان فقط	10 منافسين

فعلى الرغم من أن المدينة (ب) تبدو أكثر تنافسية من المدينة (أ) لاشتمالها على 10 منافسين مقابل 2 في الثانية، وفرصة أصغر في قيمة السوق (100 مليون جنيه إسترليني مقابل 200 جنيه إسترليني في المدينة أ)، فإنها تملك 1000 عميل مُحتمَل، وستكون بذلك في الواقع سوقاً يُمْكِن الوصول إليها أكثر من المدينة (أ) حيث تملك فقط عميلين مُحتمَلين.

- الموقع Location: أي: تحديد محلّ تمرّكز العملاء المُحتمَلين للمشروع الناشئ، وذكر أماكنهم بدقة في تحليل السوق.
- التوجّهات والقيم والاهتمامات Psychographics: تتضمّن وصف تفضيلات العميل المُحتمَل واهتماماته، وذلك من خلال تحليل أسلوب حياته ومواصفاته الشخصية ومنظومة القيم المجتمعية والدينية التي نشأ عليها.
- الاتجاهات السلوكية Behaviors: هذا هو في الأساس امتداد لبعض المعلومات الخاصة بالمحور السابق؛ لأنه يتضمّن شرحاً تفصيلياً لكيفية تسوّق العملاء المُحتمَلين ودوافعهم للشراء.
- الاتجاهات العامة Trends: اتجاهات السوق هي جزء مهمّ من التحليل، فتُساعد معرفة الاتجاهات في تحديد نوع المنتج الذي سيُقدّمه المشروع الجديد، وما هو الشيء الذي يُعجّب به العملاء؟ كم هم على استعداد للإنفاق؟ ما هي الاتجاهات الأخرى التي قد تجذب انتباههم؟

من ناحية أخرى، يُمكن أن تتغير اتجاهات السوق بين يوم وليلة وسلوك العملاء يتغير دائماً معها، فيتأثرون تبعاً لتغير المنتجات أو الخدمات وتطورها، وكذلك تبعاً للاتجاهات العامة بشأن هذه المنتجات، فإذا ما لاحظ مالك المشروع أي اتجاهات عامة؛ إيجابية أو سلبية، تجاه المنتجات المماثلة للمنتجات التي ينوي تقديمها، يجب عليه تدوينها بالتفصيل وتحليلها بدقة للاستفادة فيما بعد من نتائجها، فهذا يُمكن أن يكون فرصة لتطوير عمله وتجذب الفضل.

ومن المفيد للغاية التحدث للعملاء المحتملين عبر العديد من الطرق، مثل: الاستبانات أو التواصل معهم عن طريق البريد الإلكتروني، أو عن طريق الهاتف بالاتصال المباشر؛ حيث تعد التغذية العكسية من أهم الأمور لصاحب المشروع سواء قبل البدء فيه أو بعد العمل، وهي تتيح لصاحب المشروع التعرف على حاجات المستهلكين وطريقة تلبيةها.

ثالثاً: تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالسوق المستهدفة PEST

تحليل بيست PEST هو مراجعة شاملة للعوامل الخارجية المحيطة بسوق عمل المشروع (1)؛ السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ما يساعد مالكة على تحديد العوامل التي ستؤثر على أدائه إيجاباً أو سلباً، ومعرفة الأنشطة التي تؤثر على قراراته التجارية التي سيتخذها فيما بعد، والتخطيط الجيد للعمل.

ويطلق عليه بيست PEST اختصاراً للأحرف الأولى منه، العوامل (السياسة/ Political) و(الاقتصاد/ Economical) و(المجتمع/ Social) و(التقنية/ Technological)، وتضم هذه العوامل الآتي:

- العوامل السياسية Political: ويقصد بها تأثير الحالة السياسية العامة السائدة في بيئة عمل المشروع؛ مثل مدى سيادة القانون ومدى التأثير الذي تمارسه

1. "تحليل بيست، تحديد الفرص والتحديات"، موقع النجاح، 8 نوفمبر 2018م، تاريخ الزيارة 1 أبريل 2020م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/8UroY>

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

الحكومة على بيئة الأعمال، والتشريعات الرأهية والمتوقعة الخاصة بمجال المشروع على وجه التحديد، التي قد تتعلق بقوانين الضرائب أو الأجور أو الملكية الفكرية، ومدى انتشار الوساطة وصور الفساد والإجراءات القانونية التي تتصدى لها، ومدى وجود قوانين تدعم عمل المشروع، وغيرها.

- **العوامل الاقتصادية Economical Factors:** وتوجه الاعتبار الاقتصادية في المقام الأول إلى تحليل وضع البيئة الاقتصادية السائدة في بلد المشروع، مثل: معدل الفائدة، وسعر التبادل، ومعدل التضخم، ومؤشرات النمو الاقتصادي وغيرها، ما يساعد على تقييم تكلفة المنتج وتحديد الطلب عليه وفرص النمو والنوسع المستقبلي.

- **العوامل الاجتماعية Social Factors:** تشمل هذه العوامل الاعتبار الديموغرافية والثقافية للفئة المستهدفة، مثل: حجم النمو السكاني والتوزيع الديموغرافي وخصائص العملاء الفكرية والتعليمية، وميولهم ورغباتهم واحتياجاتهم، وسلوكهم الوظيفي وغيرها. فمثل هذه العوامل تساعد رائد الأعمال على اختبار حاجات عملائه وتحديد المعايير التي تجعلهم يفضلون منتجهم على منتجات المنافسين.

- **العوامل التكنولوجية Technological Factors:** وتشتمل على العوامل التقنية المتاحة في بيئة عمل المشروع وأثرها على أنشطته وخططه المستقبلية، وبما أن التكنولوجيا في تغير مستمر، وغالباً ما تدفع الابتكارات كل صناعة للأمام، فإن العملاء دائماً ما يميلون إلى هذا التغير والتجديد، ولذلك يجب على رائد الأعمال أن يضع في اعتباره العوامل المتعلقة بالتحديثات التكنولوجية في نطاق عمل المشروع والآليات المتاحة لتحقيق التجديد والابتكار في المخرجات، ومدى القدرة على التشغيل الآلي ونشر الابتكار وتغييرات البنية التحتية وغيرها، فكل هذه الاعتبارات جديرة بالاهتمام في هذه الفئة.

رابعاً: تحليل المنافسة Competitor Analysis

تحليل السوق لا يكتمل دون تحليل ظروف المنافسة، والهدف من هذه الخطوة هو إعطاء نظرة عادلة للمنافسين المحتملين للمشروع الناشئ، فبالإضافة إلى أهمية ذلك في معرفة الأعمال التجارية الأخرى التي تتنافس مع المشروع الجديد، فإنه يوفر أيضاً تحليلاً جيداً لوضع المنافسين في السوق ونقاط القوة والضعف لديهم أو لدى منتجاتهم أو خدماتهم، التي يمكن الاستفادة منها في تطوير المنتجات أو الخدمات وملء الفجوات التي لم يعالجوها، وذلك بالتوازي مع توضيح الميزة التنافسية للمشروع الجديد.

ويتضمن تحليل المنافسة التطرق لهذه المحاور:

1. المنافسون المباشرون: وهي الشركات التي تقدم منتجات أو خدمات متشابهة جداً للمنتجات الجديدة، التي ربما يشتريها العملاء المحتملون حالياً من هذه الشركات.

2. المنافسون غير المباشرين: وهي الشركات التي توفر حلولاً بديلة للمشكلة التي يعالجها المنتج أو الخدمة الجديدة، على سبيل المثال: تُعد برامج التنظيم والجدولة عبر الإنترنت منافساً غير مباشر للشركات التي تُنتج المذكرات الورقية Paper planners والأوراق اللاصقة لتدوين الملاحظات Sticky notes.

ومن الوسائل الشهيرة والناجحة في إجراء التحليل هي تقييم المنافسين بحسب العوامل الرئيسية المؤثرة على الطلب في السوق، مثل: سعر المنتج أو الخدمة، والجودة المُقدّمة، والخدمات الإضافية، وعدد الموظفين، والمبيعات، والأرباح وما إلى ذلك، ومن ثمّ المقارنة بين النتائج ومعرفة خصائص كل منافس على حدة.

ويمكن القول: إنّ أفضل طريقة للبحث عن المنافسين هي التحدث للعملاء المحتملين، وسؤالهم عما يشترونه حالياً، وما هي الحلول البديلة التي يستخدمونها لحل المشكلة التي يحلها المنتج أو الخدمة الجديدة، وكذلك مراقبة المنافسين جيداً، وذلك من خلال التعرّض لمواقعهم الإلكترونية وصفحاتهم على مواقع التواصل الاجتماعي

ومتابعة المعلومات الخاصة بهم، التي ينشرونها، ومتابعة آراء الناس في المنتجات التي يقدمونها، وأسعار منتجاتهم، وتتوفر هذه المعلومات من خلال خدمة Google alerts، وهي أداة أو خدمة وفرتها جوجل بهدف إرسال الرسائل الإلكترونية لك حول المنافسين وحول المشروع الذي تبحث عنه على جوجل، كما أنه توجد أداة إلكترونية أخرى هي أداة Website grader وهي أداة تتيح للمستخدم تقييم أداء الموقع الإلكتروني الخاص به مقارنة بالمنافسين له.

كذلك من المهم للغاية تحليل البيانات المنشورة؛ حيث يجب على صاحب المشروع متابعة التقارير الدورية التي تنشر على المواقع الإلكترونية الرسمية في مجال عمله أو تقارير وأرقام تخص المنافسين وتحليل هذه الأرقام، وتحليل البيانات يساعد صاحب المشروع في تحديد نقاط القوة والضعف له وللمنافسين، ومن ثم معالجة نقاط الضعف لديه وتطويرها (1).

3. **نقاط التفرد عن المنافسين:** أي مالك مشروع ناشئ لا يريد أن يكون صورة طبق الأصل من منافسيه، لذلك يجب أن يحدد نقاط اختلاف شركته أو منتجها أو خدمته عما يقدمه المنافسون.

4. **العوائق التي تحول دون دخول السوق:** يشتمل هذا المحور على تحديد العوائق أمام الانخراط في السوق المستهدفة، ووصف أنواع الحماية الموجودة لدى مالك المشروع لمنع الشركات الجديدة من التنافس معه أو سرقة أفكاره.

وهنا يجب على رائد الأعمال الإجابة عن سؤالين مهمين للغاية هما: "ما الذي يمنع أي شخص من افتتاح مشروع مماثل لنشاطك في السوق ذاتها، ويستحوذ على 50% من العملاء المستهدفين؟" أما الثاني فهو "ما الذي يجعلك تعتقد أنك ستنجح في محاولة دخول هذا السوق؟ (البداء فقط)"، وحينما يجيب عنهما سيكون قد تنبأ بالحواجر التي ربما تعيقه عن دخول السوق والاستمرار فيه.

1. Polaczyk, J. How to Do Market Research the Easiest Way | Success by LiveChat. 9 May 2016, Retrieved 11 April 2020, from <https://bit.ly/3canyeX>

ومن الأمثلة التي قد تُعدّ عوائق رئيسية يجب على مالك المشروع الناشئ أخذها في الاعتبار حين وضع خطة العمل وإجراء تحليل للسوق، هي: مُعدّلات الاستثمار المطلوبة للمشروع، الاحتياج للتكنولوجيا المتطورة، تكاليف إنشاء العلامة التجارية بما تشتمل عليه من تكاليف التصميم والتسويق الضخمة المطلوبة للوصول إلى مستوى معين من الاعتراف، وإجراءات التنظيم (التراخيص والامتيازات بشكل خاص)، الوصول إلى الموارد والفوز بالحصريّة مع الموردين، والوصول إلى قنوات التوزيع الحصريّة، الموقع المناسب لمكان المشروع.

وتستند المعلومات الخاصة بهذه العوامل كافة إلى نوع العمل الذي سيُتبعه مالك المشروع وفريق الإدارة وطبيعة العلاقات التي سيقومها مع أصحاب المصلحة "العملاء/ المُستثمرين/ الشركاء/ الموردين/ وغيرهم".

خامساً: التسعير والتوقعات Pricing and forecasting

تتضمن الخطوة الأخيرة في تحليل السوق مرحلة معرفة الأسعار الخاصة بالمنتجات أو الخدمات الجديدة، ووضع توقعات لمعدّلات المبيعات، وذلك من أجل التنبؤ بحجم السوق الذي يُعتقد أنه يُمكن السيطرة عليه بشكل أفضل.

ويجب أولاً أن يتأكد مالك المشروع من أن السعر الخاص بمنتجاته أو خدماته هو أكثر من تكاليف تصنيعه وتسويقه، وبعد ذلك، يُفكر في الرسالة التي يبعثها السعر للعملاء المُحتملين؛ لأنه عادةً ما يربط العملاء الأسعار المرتفعة بالجودة العالية.

وهنا إذا ما قرّر مالك المشروع أنه يتوجّه للشرائح الأعلى دخلاً من العملاء، فإنّه بحاجة للتأكد من أن الخطة التسويقية تعتمد آليات تُشير أيضاً إلى أن المنتج أو الخدمة المُقدّمة عالية الجودة بالفعل، سواءً من حيث تصميم المنتج أو العلامة التجارية والشعار وتجربة خدمة العملاء وغيرها، فيجب أن تأتي الأسعار المرتفعة بتجربة عالية الجودة أثناء عملية المبيعات بأكملها.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

وعلى النقيض من ذلك، إذا ما اختار مالك المشروع ميزة تنافسية لمنتجه تقوم على السعر المنخفض عن المنافسين، فيجب عليه التأكد من أنّ الرسائل التسويقية وغيرها من العوامل سالفة الذكر تبعث أيضاً بالرسالة ذاتها.

وبطبيعة الحال، يشمل تحليل الأسعار تحليل السعر المتداول على السلع المنتجة في السوق، ودراسة سلوك هذه الأسعار من حيث الاستقرار من عدمه، ولتحليل السوق منهجية وأدوات وطرق؛ لأنّ الأسعار يعتمد تحديدها على حجم العرض والطلب داخل السوق، ومن خلال دراسة مضامين الأسعار وحجم السلع داخل السوق يمكن التنبؤ بالسعر المستقبلي، ويعتمد المحللون على الرسوم البيانية والخرائط والأشكال كتقنيات يمكن الاستعانة بها لدراسة حركة الأسعار ومؤشرات⁽¹⁾.

ويمكن القيام بتحليل فني للسوق، وذلك من كافة الزوايا، وأهمها زاوية العرض والطلب للمنتجات التي تقدمها المشروعات الصغيرة، والتحليل الفني يركّز على متابعة حركة الأسعار في الأسواق، والمقارنة بين الأسعار التي يقدمها صاحب المشروع والأسعار التي تقدمها الشركات المنافسة، ويساعد التحليل الفني للأسعار أصحاب المشروعات على تحديد اتجاهات الأسعار قبل البدء في المشروع، وتحديد مستوى السعر للسلعة المستهدفة إنتاجها، ويساعد كذلك أصحاب المشروعات على اتخاذ القرارات الشرائية، كما يمكن أن يركّز المحلل على تحليل سلوكيات المستهلك وتحليل أسباب سلوكيات الشراء المتكررة على منتج معين، والتركيز على تحليل أسعار المنتج يعكس الكثير من الأنباء والمعلومات المعلنة وغير المعلنة⁽²⁾.

1. كوكب الجميل، سرمد. المدخل إلى الأسواق المالية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، (عمان-الأردن)، 2017م، ص 67.

2. الموسوي، حيدر يونس. المصارف الإسلامية أداؤها المالي وأثرها في سوق الأوراق المالية، دار البازوري العلمية للنشر (الأردن)، 2012م، ص 98 - 99.

وبمجرد أن يكون لدى مالك المشروع فكرة مُحدّدة عن السعر الخاص بمنتجاته أو خدماته الجديدة، حينئذٍ يفكر في المقابل المادي المناسب الذي يتوقع بيعه، وهنا تفيد أبحاث الصناعة الخاصة بالمرحلة الأولى من تحليل السوق في ذلك، فعلى سبيل المثال: إذا كان المشروع متجراً جديداً لبيع منتجات البقالة، فمالكه بحاجة لمعرفة مقدار ما يُنفقه العملاء على متاجر البقالة في المنطقة، ويجب أن تعكس توقعاته جزءاً واقعياً من إجمالي الإنفاق في المنطقة على المنتجات المماثلة للمنافسين، فمن غير الواقعي أن يحصل المشروع على 50% من حصة السوق خلال عامه الأول. ومع ذلك، لا يجب افتراض أنه يمكنه بسهولة الحصول على نسبة 1% من سوق كبير جداً، فهذه النسبة رغم ضالتها تمثل - على سبيل المثال - نحو 30 مليون دولار في سوق ضخّم يبلغ حجمه 3 مليارات دولار، ومن ثمّ تصبح هذه النسبة صعبة البلوغ، لكنّها ليست مُستحيلة، فقط يحتاج مالك المشروع لفهم وتوضيح كيفية حصوله بالفعل على هذا الحجم من العملاء. كما تتضمّن هذه الخطوة تحديد قنوات التوزيع Distribution Channels فهي مهمّة جداً لنجاح الأعمال التجارية، وبدونها لن يكون مالك المشروع قادراً على توصيل منتجاته أو خدماته إلى العملاء بسهولة، ومن ثمّ تكوين صورة ذهنيّة جيّدة عن مدى توافرها في الأسواق المحيطة بهم، لذلك تُصبح عاملاً كبيراً في تحليل السوق وتسعير المنتجات، ويشتمل تحليل قنوات التوزيع على تحديد مدى توافرها وجودتها، وإذا ما كانت تحتاج إلى تطوير أم لا.

مصادر البيانات لتحليل السوق

هناك الكثير من المصادر التي يُمكن الاعتماد عليها لجمع البيانات المطلوبة في تحليل السوق، وتنقسم من حيث النّوع لمصادر أوليّة ومصادر ثانويّة (1)، ومن الأفضل لمالك

1. Smith, K. The Complete Guide to Market Analysis [Blog]. 16 November, Retrieved from <https://www.brandwatch.com/blog/complete-guide-market-analysis/>

المشروع الجديد المزج بين هذه المصادر، فكلما تنوّعت المصادر كانت الصورة التي سيكوّنها عن السوق أكثر تفصيلاً وموثوقية، ومن المصادر الأولية:

- **الدراسات الاستقصائية Surveys:** قد تكون الدراسة الاستقصائية واحدة من أكثر الوسائل التقليدية لجمع البيانات حول السوق، ولكنها طريقة جيّدة للغاية، وتتميّز بسهولة الاستخدام ودقّة المعلومات وتقديم رؤى كمّية لتحليل السوق وفهم آراء المستهلكين على نطاق واسع.

ويمكن إجراء المسوح بشكل شخصي أو عبر الهاتف أو عبر الإنترنت من خلال الكثير من البرامج الشهيرة مثل: Survey Monkey فهو على الأرجح برنامج الاستطلاع الأكثر شهرة، لكن كل طريقة قد تنطوي على شبهة انحياز أو محاباة يجب أخذها في الاعتبار عند تحليل البيانات.

- **ورش العمل ومجموعات التركيز Workshops and focus groups:** يمكن أن يؤدي إدخال أنواع مختلفة من العملاء في ورشة عمل واحدة إلى إثراء المزيج البحثي ببعض الأفكار النوعية، وتتيح هذه الآلية طرح الأسئلة ذات النهايات المفتوحة والحصول على تصورات العملاء ووجهات نظرهم الأكثر عمقاً وردود الفعل العاطفية على العلامة التجارية الناشئة أو منتجاتها أو خدماتها.

- **الموظفون Employees:** فريق العمل في المشروع الجديد هم الطرف الوسيط بين مالك المشروع وعلامته التجارية وبين العملاء، لذلك يجب أن يكون لدى هؤلاء الموظفين رؤى فريدة حول ما يفكر فيه العملاء ونقله إلى مالك المشروع لوضعه في الاعتبار عند إعداد دراسات السوق، كذلك سيكون لكل من مندوبي المبيعات ومديري الحسابات ومساعد المبيعات الكثير من البيانات المهمة بشأن باقي أصحاب المصلحة "المورعين/ المستثمرين/ الموردين/ وغيرهم"، التي يمكن أن تضيف إضافة جيّدة إلى دقة البحث النوعي للسوق.

- **بيانات المبيعات وإدارة علاقات العملاء (CRM) Customer relationship management and sales data:** تساعد بيانات المبيعات والمعلومات الخاصة بإدارة العلاقات مع العملاء على دفع أبحاث السوق إلى الأمام، على الرغم من

أن هذه البيانات قد تكون موجهة بشكل رئيس إلى بيئة العمل الداخلية، وليست مرتبطة بالسوق إلى حد بعيد.

ومع ذلك، قد يكون من الجيد النظر إلى هذه البيانات، واستكشاف مدى نجاح المشروع، ونمو العلامة التجارية ونمو حصتها في السوق، وقد تزيد هذه البيانات من عوامل النجاح الرئيسية للمشروع الناشئ من حيث عدد العملاء وقنوات التوزيع وتوزيع التركيبة السكانية وغيرها.

- وسائل التواصل الاجتماعي Social media: تتمثل القوة الكبيرة للبيانات الاجتماعية في المرونة التي توفرها لرؤاد الأعمال، وذلك عن طريق السماح بتجميع البيانات من خلال التجارب الشخصية والاستقصاءات الإلكترونية، فيمكن إجراء تحليل تنافسي للسوق من خلال مجموعة من التقنيات، بما في ذلك قياس الاتجاهات ذات الصلة Trends التي لا تساعد فقط في فهم اتجاه السوق، بل تساعد أيضًا القطاعات التي تحرك هذه الاتجاهات.
- كما يمكن أن يكشف البحث عبر وسائل التواصل الاجتماعي عن تجمعات الجمهور المختلفة، ومن ثم يمكن بسهولة تحليل التركيبة السكانية والتخطيطات السكانية والتقسيمات الجغرافية وغيرها من شرائح الجمهور المستهدف.
- الاستماع للمحادثات والنقاشات الدائرة على منصات التواصل الاجتماعي سواء بشأن العلامات التجارية أو بشأن السوق يساعد كذلك في فهم اتجاهات الجمهور المستهدف ورغباته وآرائه، وعلى الرغم من أنه لا يساعد في التوزيع الفعلي للمنتجات أو الخدمات، فإنه يفيد في زيادة توزيع المحتوى التسويقي، واكتشاف قنوات أخرى لم تكن معروفة في السابق.

أما مصادر البحث الثانوية فتتمثل في البحوث والدراسات الاستقصائية التي تجريها شركات الاستشارات أو الأبحاث وتنشر بياناتها للجمهور العام، والتي يمكن أن تساعد في تحليل السوق، لكن ما يعيبها أنها تجيب عن أسئلة عامة قد لا تكون ذات صلة بمجال عمل المشروع الجديد، وعلى الرغم من هذه القيود،

فإنّ مثل هذه المصادر مُفيدة للغاية في الحصول على نظرة عامّة على الصناعة وفهم السوق بصورة أكثر دقّة، والمعرفة الوثيقة بالعملاء المُحتملين والآفاق التي من شأنها تحسين التّسويق، وكشف نقاط الضّعف في المنافسين.

خلاصة هذا المبحث: أنّ تحليل السوق هو تقيّم كمّي ونوعي للسوق من حيث الحجم والقيمة، وشرائح العملاء المُختلفة وأنماط الشراء الخاصّة بهم، وأوضاع المنافسة ومُنتجات المنافسين ومزاياها وعيوبها، والبيئة الاقتصاديّة من حيث عوائق اندماج المشروع الصّغير في الأجواء المُحيطة وإجراءات تنظيم العمل، وأنّه يتكوّن من أربع مراحل: هي صياغة نظرة عامّة حول مجال عمل المشروع أو نوع الصناعة، وتحديد السوق المُستهدفة. وتحليل ظروف المنافسة. ومعرفة أوضاع المنافسين، وأخيراً تحديد سياسات التسعير وتوقّعات المبيعات.

وأخيراً، فإنّ تصميم تحليل جيّد للسوق هو ممارسة جديرة بالاهتمام للغاية، سوف تُساعد رائد الأعمال الناشئ على كشف نقاط قوّته وضعفه، وإعداد مشروعه الجديد للتّنافس مع الشّركات الأخرى، والأهمّ من ذلك، سوف يُساعد على فهم عملائه المُحتملين، حتّى يتمكّن من تقديم أفضل مُنتج أو خدمة ممكّنة لهم.

المبحث الثاني

عوامل فشل المشروعات الصغيرة

تحتاج المشاريع الناشئة إلى رعاية خاصة من أصحابها ومزيد من الدعم من مختلف الجهات الحكومية والمدنية، وذلك نظراً لوجود الكثير من العوائق التي تمرّ بها بدءاً من التخطيط ودراسة السوق ومروراً بمراحل التنفيذ وحتى مرحلة التقييم والتطوير، التي قد تؤثر سلباً فيما بعد على نجاحها واستمرارها.

وتختلف تلك القيود بطبيعة الحال من دولة إلى أخرى، ومن رائد أعمال إلى آخر؛ إذ إنّ منها ما يتعلّق بالإجراءات الإدارية والروتينية وغيرها من العقبات التي تحدّ من الابتكار والإبداع وتعوّق انطلاق رواد الأعمال وتصيبهم بالإحباط كنتيجة طبيعية لفشل مشاريعهم الصغيرة، وتنقسم هذه القيود إلى:

أولاً: المعوقات الإدارية والتنظيمية

تعدّ المعوقات الإدارية أهمّ العقبات التي تواجه رواد الأعمال، من حيث إسهامها في تبديد الجهود المبذولة لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة نتيجة الافتقار إلى القدرة على التخطيط، ولصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التي تتكيف مع البيئة الاقتصادية، وقد اتضح أنّ حوالي 90% من إخفاق المنشآت الصغيرة سببه نقص مقومات إدارة تلك الأعمال، وقد خلصت دراسة ميدانية قائمة على استطلاعات رأي حول أبرز المشكلات التي تواجه المشاريع الصغيرة، أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أنّ نحو 90% من أسباب فشل المشروعات الصغيرة تعود إلى نقص الخبرات والمهارات الإدارية، في حين أنّ 45% من هذه المشروعات لم يكن هناك حاجة لإنشائها من البداية؛ نظراً لعدم كفاءة أصحابها(1).

1. الكردي، أحمد. "أسباب فشل المشروعات الصغيرة"، موقع كنانة أون لاين، 2 أبريل 2011م، تاريخ الزيارة 29 مايو 2017م، متاح على الرابط: goo.gl/B2CFT8

ويمكن حصر المعوقات الإدارية التي تقف عقبة أمام التجديد والابتكار لرؤاد الأعمال فيما يلي:

- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون انتظار النتائج.
- سوء الظروف الاقتصادية التي تتضمن تدني الأجور والرواتب وعدم كفاية الحوافز، مما يدفع العاملين أصحاب الخبرة في المنشآت الريادية إلى التسرب منها أو اللجوء لعمل إضافي لزيادة الدخل، فتقل معدلات الأداء وينخفض التركيز في العمل الأصلي أو تقل فرص الابتكار.
- عدم القدرة على التعامل مع التحديات المختلفة التي تواجه المنشآت الصغيرة في مراحل مختلفة من النمو، كتطوير المنتج وزيادة الاستثمار في المخزون وزيادة الطاقة الإنتاجية⁽¹⁾.
- مشكلات التعامل مع العملاء، وتحصيل المستحقات منهم.
- غياب الكادر الإداري، وهي مشكلة تعاني منها المشاريع الصغيرة وغيرها؛ فضعف الكادر الإداري وعدم تأهيله وقدرته على إدارة المشروعات الصغيرة بالشكل المطلوب؛ وكذلك انخفاض مستواه الإداري والمحاسبي والاقتصادي والفني داخل المشروع هي معضلة تؤدي في الأخير إلى فشل المشروع.
- نقص المعلومات عن أسواق الموارد والسلع ومستلزمات الإنتاج، وغيرها.
- الإهمال في التنبؤ وفشل التوقعات، وهذه مشكلة متعاظمة في المشروعات الصغيرة بالدول النامية لافتقار أصحابها إلى وضع خطة شاملة للمشروع؛ خاصة في جانب الأطر والتعليمات التي تهتم بتنظيم عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- عدم وجود إستراتيجية مستقبلية للمشروع؛ إذ تعد تلك الإستراتيجية المرتكز الرئيس للمشروع، فلا بد من وجود تخطيط متكامل للمشروع، يتضمن وضع

1. الباجوري، خالد عبد الوهاب، ريادة الأعمال مفتاح التنمية الاقتصادية في العالم العربي، اتحاد الغرف العربية: دائرة البحوث الاقتصادية، 2017م، ص 13.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

خُطّة إستراتيجية مُسبقة؛ ودراسة الجدوى الاقتصادية ومعرفة احتياجات السوق، وجميعها عناصر تُساهم في نموّ وتطوّر الأعمال للارتقاء بالمشروع الصغير، وبخلاف إستراتيجية المشروع، فبعض المشروعات الصغيرة تفتقر إلى هيكلية إدارية إستراتيجية مناسبة للمشروع، وهو ما يعود إلى عدم القيام بالدراسات اللازمة سواء دراسات الجدوى أو الدراسات الأولية قبل إنشاء المشروع (1).

- غياب سياسة التسعير، فهناك من المشاريع التي يضع أصحابها أسعاراً مرتفعة لمنتجاتهم، ومن ثمّ فلا تُباع بسبب غلائها، وفي المقابل هناك مشاريع تضع أسعاراً رخيصة للمنتجات لئلا تُباع كذلك لفقدان المستهلك ثقته بالمنتج بسبب سعره الرخيص، وعليه فإنّ التسعير عملية مُعقّدة يحتاج المستثمر أو صاحب المشروع إلى وضع سياسة واضحة وواقعية للتسعير تضمن له تحقيق الربح دون خسارة ثقة المستهلك (2).

- عدم الاهتمام بالمشروع: فنجاح أي مشروع يحتاج من المؤسس أو الشركاء المؤسسين إلى إدارة المشروع بعناية دقيقة عبر قضاء وبذل ساعات طويلة خلال اليوم لمراقبة العمل، وتقييم الأداء وتحليل النتائج، ومحاولة الارتقاء بسير العمل؛ لأنّ أيّ تقصير من الإدارة ستؤدّي إلى فشل المشروع الصغير بشكل عاجل.

- عدم وجود فريق متكامل ومتناسق للمشروع: أيضاً هذه المسألة تُساهم في فشل وتقويض تطور المشروع، ومن ثمّ خسارته؛ فالافتقار إلى الكفاءات الإدارية هي مُشكلة تؤدّي إلى صعوبة توفير وجود المنتج أو الخدمة المطلوبة؛ حيث إنّ ذلك يؤدّي إلى الفشل الإداري؛ لا سيّما أنّ الإدارة هي علم وفنّ تحتاج إلى مهارات

1. البحيصي، خالد. المشاريع الصغيرة، الجامعة الإسلامية في غزة، فلسطين، فبراير 2010م، تاريخ الزيارة 29

مايو 2017م، مُتاح على الرابط: goo.gl/mzxEVf

2. "ضعف الخبرة وشروط التمويل يُعزّقان طموح الراغبين في تأسيس المشاريع الصغيرة والمتوسطة"، صحيفة

الاتحاد الإماراتية، 21 أبريل 2013م، تاريخ الزيارة 29 مايو 2017م، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/ciljP>

وخبّرات وكفاءات، سواءً في مجالات التّسويق أو التّمويل أو المُشترَيَات أو الإنتاج، وهو ما يؤكّد على ضرورة التّخطيط وتوجيه العاملين ورفع قدراتهم الإداريّة بما يُساهم في نموّ ونجاح المشروع؛ أمّا الإدارة الفاشلة وغير المؤهّلة فإنّها ستؤدّي إلى فشَل المشروع، ومن ثمّ خُروجه من السّوق عاجلاً أم آجلاً (1).

ثانياً: المعوّقات الفنيّة

- ضعف الإنتاج وعدم القُدرة على تلبية احتياجات المُستهلكين: فعدم القُدرة على الإنتاج المطلوب بجوْدَة جيّدة وسعر مُناسب، بالإضافة إلى عدم توفّر الكفاءات المؤهّلة والمُدربة القادرة على الإنتاج الحقيقي هي أسباب جوهرية تُؤدّي إلى فشَل المشروع الصّغير بشكل حتمي.
- غياب عمليّة التّسويق: وهي مهمّة ليست سهلة على الإطلاق، وتتطلّب الكثير من الإمكانيّات والمهارات وكذلك المعلومات حول أذواق المُستهلكين؛ فكلّ مشروع سواءً كان صغيراً أو كبيراً يحتاج بالدرجة الأولى إلى تسويق ناجح يضمن ترويج المُنتج، محليّاً أو دوليّاً؛ لكن إذا أهمل رائد العمل وصاحب المشروع الجانب التّسويقي فهو يحكّم على مشروعه بالإفلاس والفشَل (2).
- الافتقار إلى الخبرات التّسويقية: لا سيّما في التّعامل مع مشكلات ظهور مُنتجات جديدة بديلة وبتكلفة أقلّ، أو انخفاض أو تقلّب الطّلب على بعض المُنتجات، وعدم القيام بالبحوث التّسويقية، وعدم توافّر معلومات عن السّوق والمُستهلك (3).

1. "مقدمة في إدارة المشاريع"، مجموعة كتب أجنبيّة مترجمة، موقع الأكاديمية الدوليّة للتدريب، 6 مايو 2011م، تاريخ الرّواية 29 مايو 2017م، مُتاح على الرابط: goo.gl/ZFwt7r

2. "المشروعات الصغيرة والمتوسطة بحاجة لإعادة تطوير هيكل في كيان مُستقلّ"، صحيفة اليوم السّعوديّة، 24 فبراير 2004م، تاريخ الرّواية 29 مايو 2017م، مُتاح على الرابط: goo.gl/XocAZ8

3. الباجوري، خالد عبد الوهاب. "ريادة الأعمال مفتاح التّميّة الاقتصاديّة في العالم العربيّ"، مرجع سابق، ص 15.

- التوسع السريع في الإنتاج على حساب إتقان الجودة: وهي مشكلة تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة المندفعين والمتعجلين للحصول على ربح إضافي، فينهمكون قواهم ويحملون مشاريعهم فوق طاقتها؛ خاصة أن التوسع مع الإهمال في تقدير العوامل المؤثرة والظروف المحيطة يتسبب في خسارة مؤكدة للمشروع.

ثالثاً: المعوقات الاقتصادية

- ضعف التمويل وتأخر القروض التمويلية: وهي مشكلة رئيسة تؤدي إلى إفلاس وانهيار المشروع الصغير في المهد؛ فغالباً ما تعاني المشروعات الصغيرة من نقص حاد في التمويل، لا سيما أن المصارف تحتاج إلى ضمانات أكثر ووقت أطول لتمنح التمويل اللازم؛ مما يسبب خسائر كبيرة للمشاريع الصغيرة خاصة مع عدم توفر الضمانات المطلوبة (1).

فهناك صعوبات تواجه رواد الأعمال في الحصول على القروض المختلفة لتمويل مشروعاتهم نتيجة للاشتراطات والإجراءات الروتينية المختلفة، ويمكن بيان مظاهر ضعف التمويل كالتالي:

- الزيادة في الضمانات المطلوبة من قبل المصارف والمؤسسات التمويلية للقبول بتمويل المشاريع الصغيرة.
- انخفاض قيمة القروض المقدمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من قبل المؤسسات المالية.
- التعقيدات الإجرائية والإدارية المطلوبة للحصول على القروض التمويلية.
- ميل غالبية البنوك والمؤسسات المالية لتمويل المشاريع الضخمة وإحجامها عن تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

1. عبد الرحيم، بدر الدين. المشروعات الصغيرة والمتوسطة، سلسلة مقالات، وحدة التمويل الأصغر، بنك السودان المركزي، د. ت، تاريخ الزيارة 29 مايو 2017م، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/RFXRL>

- التَّدخُّلات التَّشْغِيلِيَّة مِنْ قِبَل الْجِهَاتِ المُمَوَّلَة فِي إِدَارَةِ المَشْرُوعِ، وَمَحَاوِلَةُ فَرَضِ الوَصَايَا المَالِيَّةِ عَلَيْهَا.
- الارتفاع الحادِّ فِي نِسْبَةِ فَوَائِدِ القُرُوضِ المَقْدَمَةِ للمَشَارِيعِ الصَّغِيرَةِ وَالمُتَوَسِّطَةِ.
- اقْتِصَارُ المُسْتَثْمِرِينَ فِي المَشَارِيعِ الصَّغِيرَةِ عَلَى التَّوَجُّهِ لِلْمُمَوَّلِينَ المَحَلِّيِّينَ، وَعَدَمُ الِاتِّفَاتِ لِفُرْصِ التَّمْوِيلِ الخَارِجِيَّةِ.
- ضَعْفُ المِيزَانِيَّةِ وَفَشْلُ فِي التَّحَكُّمِ بِسَيُولَةِ المَشْرُوعِ: وَهِيَ مُشْكَلَةٌ تَتَسَبَّبُ فِي القَضَاءِ عَلَى أَيِّ مَشْرُوعٍ؛ فَعَدَمُ التَّحَكُّمِ بِالمِيزَانِيَّةِ المَطْلُوبَةِ، وَعَدَمُ التَّزَامِ رَائِدِ العَمَلِ بِالخُطَطِ المُسَبِّقَةِ المُتَعَلِّقَةِ بِتَحْمُلِ التَّكَالِيفِ هِيَ أَسْبَابٌ تُؤَدِّي إِلَى فَشْلِ المَشْرُوعِ فَشْلاً ذَرِيعاً، وَفِي بَعْضِ الْأَحْيَانِ تَتَسَبَّبُ فِي دِيُونِ وَأَزْمَاتٍ مَالِيَّةٍ لِصَاحِبِ المَشْرُوعِ لِفَتَرَاتٍ زَمَنِيَّةٍ طَوِيلَةٍ.
- الفَشْلُ فِي إِدَارَةِ رَأْسِ المَالِ: وَهِيَ إِحْدَى أخطرِ المَشْكَلَاتِ الَّتِي تُؤَدِّي إِلَى فَشْلِ المَشْرُوعَاتِ الصَّغِيرَةِ فَشْلاً ذَرِيعاً، فَهَنَّاكَ مَشَارِيعُ تَبْدَأُ بِرَأْسِ مَالٍ أَقَلِّ مِنَ اللَّازِمِ بِسَبَبِ عَدَمِ تَوْفَرِ التَّمْوِيلِ الكَافِي لِإِقَامَتِهَا، وَسُرْعَانِ مَا يَفْشَلُ صَاحِبُ المَشْرُوعِ، وَيُعْلَنُ إِفْلَاسُهُ؛ لَعَدَمِ القُدْرَةِ عَلَى تَغْطِيَةِ كَامِلِ التَّفَقَّاتِ؛ بَيْنَمَا هَنَّاكَ مَشَارِيعُ تَبْدَأُ بِرَأْسِ مَالٍ أَكْبَرَ مِنَ القَدْرِ المُنَاسِبِ لِنُوعِيَّةِ المَشْرُوعِ، وَلَكِنَّ المَشْكَلَةَ تَكْمُنُ فِي إِهْمَالِ اسْتِخْدَامِ رَأْسِ المَالِ بِشَكْلِ مُتَوَازِنٍ، وَمِنْ ثَمَّ يَفْشَلُ المَشْرُوعُ، لِذَلِكَ يَجِبُ الِاعْتِدَالُ وَوَضْعُ خُطَّةٍ تَمَوِيلِيَّةٍ نَاجِحَةٍ لَعَدَمِ التَّفْرِيطِ بِرَأْسِمَالِ المَشْرُوعِ الصَّغِيرِ.

رَابِعاً: المَعْوَقَاتِ الاجْتِمَاعِيَّةِ

- هَنَّاكَ مُشْكَلَاتِ اجْتِمَاعِيَّةٍ بَالِغَةِ الخُطُورَةِ قَدْ تَوَثَّرَتْ سَلْباً عَلَى تَوَجُّهِ الشَّبَابِ نَحْوَ العَمَلِ الحُرِّ وَتُسَاهِمُ إِلَى حَدٍّ بَعِيدٍ فِي فَشْلِ المُنْشَآتِ الصَّغِيرَةِ، وَمِنْهَا:
- الْأَعْرَافِ السَّائِدَةِ فِي المُجْتَمَعِ، الَّتِي تُشْجِعُ الشَّبَابَ عَلَى الِاتِّحَاقِ بِالعَمَلِ الحُكُومِيِّ الرَّسْمِيِّ لِمَا لَهُ مِنْ مَزَايَا مَادِيَّةٍ مُسْتَقْبَلِيَّةٍ، مِنْهَا: الحَوَافِزُ وَالمُكَافَأَاتُ السَّنَوِيَّةُ وَالتَّأْمِينُ الصَّحِّيُّ وَاجْتِمَاعِيٌّ، وَلَا تُرْحَبُ بِاتِّجَاهِهِ لِلرِّيَادَةِ وَالعَمَلِ الحُرِّ.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- الثقافة المجتمعية التي تنبذ الأعمال المهنية والحرف البسيطة وتسنخف بأصحابها ولا توليهم التقدير والاحترام الكافي.
- العادات والتقاليد الرافضة لعمل المرأة - بكافة حالاتها الاجتماعية؛ فتاة أو متزوجة أو أرملة أو مطلقة - وتؤمن إيماناً مطلقاً بأن واجبها الوحيد يتمثل في العناية بالأسرة وشؤون الأطفال دون أدنى مشاركة اقتصادية في تنمية المجتمع.

خامساً: المعوقات الحكومية والقانونية

- تعدد التشريعات القانونية المنظمة لإجراءات العمل، وما يترتب عليها من تضارب وتعطل في الأعمال؛ نظراً لكثرة وطول الإجراءات المطلوبة من المنشآت الصغيرة خلال فترة التأسيس.
- غياب ثقافة الاهتمام بريادة الأعمال ودعم المشاريع الصغيرة، وضعف الحوافز أو الامتيازات الحكومية المقدمة لهم.
- نقص المعلومات عن الأنظمة والقرارات الحكومية ذات الصلة بمجال العمل، مثل: أنظمة تسجيل المشروعات والحوافز والضرائب والتأمينات الاجتماعية وقوانين العمل (1).

عوامل فشل المشروعات الصغيرة في الدول النامية

بخلاف عوامل الفشل الناجمة عن المعوقات السابق ذكرها، فإن هناك بعض المعوقات التي تعود إلى البيئة الخارجية والمحيطية بالمشروع، وهي أمور تتعلق بالدولة نفسها، فعلى الرغم من أن الدول، خاصة النامية منها، هي الأجدر بمتابعة المشروعات الصغيرة، والوقوف على أسباب نموها وتطويعها؛ لما لها من أهمية كبيرة في استثمار المدخرات ورؤوس الأموال المحلية، وتلبية الطلب على تنشيط الاستثمار الإنتاجي

1. الباجوري، خالد عبد الوهاب. مرجع سابق، ص 15.

والتصنيعي، على الرغم من ذلك فإن هناك مشكلات عديدة تواجه تلك المشروعات، بسبب الدول والحكومات نفسها.

فبدلاً من العمل على إنجاح تلك المشروعات الواعدة التي تتسم عادةً بصغر حجم الاستثمارات؛ مما يتيح لأكبر عدد ممكن من المستثمرين الإقدام على إقامتها، إضافة إلى انخفاض حجم الخسائر المالية الناتجة عنها، وتوجيه استثمارات تلك المشروعات بشكل مباشر إلى عمليات الإنتاج فقط، تضع بعض الدول العراقيل أمام نمو وازدهار ذلك القطاع التنموي الحيوي، وهو ما يرتبط بمشكلات البيئة الخارجية، التي يمكن تلخيص أبرز صورها في هذه النقاط:

- القضايا والمشكلات السياسية: وهي مشكلة قد تواجهها المشاريع التي تنشأ في مناطق غير مستقرة أو في دول تعاني من اضطرابات أو قلاقل أمنية؛ ومن ثمَّ سرعان ما تقشَل هذه المشاريع التي لا تجد بيئة مناسبة للعمل، ومثال ذلك تأثير اعتداءات الاحتلال الإسرائيلي سلباً على المشروعات الاقتصادية وخصوصاً المشروعات الصغيرة في الأراضي المحتلة، كما يساهم غياب التشريعات والقوانين الخاصة بتنظيم عمل المشروعات الصغيرة بشكل ملائم في فشلها وسرعة انهيارها(1).

- المنافسة الشديدة من المشاريع الكبيرة: وهي أيضاً من المشكلات التي يصعب حلها بسهولة؛ فهناك دائماً منافسة شديدة وكبيرة من قبل المشروعات الكبيرة تجاه المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ فعدم الاستفادة من حوافز الاستثمار التي تُمنح للمشاريع الكبيرة، والفرص التي تضيع على المشروعات الصغيرة مقارنةً بتلك التي تتمتع بها المنشآت الكبيرة، هي أمور تُرهق كاهل المنشآت الصغيرة، وتحد في بعض الأحيان من إنتاجها، بل قد تؤدي إلى فشلها بالكلية.

1. المشهوراي، أحمد حسين وآخرون. "أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه تمويل المشروعات الصغيرة الممولة من المنظمات الأجنبية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها"، مجلة جامعة الأقصى، (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، ص 125، يونيو 2015م، متاح على الرابط: goo.gl/JxfPNW

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- **التضخم وتباين الأسعار:** وتعد هذه المشكلة من أبرز المشكلات الخارجية التي تحيط بالمشروعات الصغيرة، فالتضخم من حيث تأثيره على ارتفاع أسعار المواد الأولية وتكلفة العمل يؤدي حتماً إلى ارتفاع تكاليف التشغيل، ومن ثم تواجه المنشآت الصغيرة مشكلة رئيسة تتمثل في تضارب الأسعار بينها وبين المشروعات الكبيرة ذات خطوط الإنتاج العملاقة؛ مما يعوق المشروعات الصغيرة، ويحد من قدرتها على رفع الأسعار لمواكبة ارتفاع أجور العمالة وأسعار المواد الأولية (1).
- **غياب العدالة الضريبية:** ففي الوقت الذي تحرص فيه المشروعات الصغيرة والمتوسطة على أداء الضرائب والمستحقات المفروضة عليها؛ ثمة غياب تام لمفهوم العدالة الضريبية، في العديد من الدول النامية، خاصة لأصحاب المشروعات غير الممولة مشروعاتهم من الجهات الاجتماعية التنموية، كالصندوق الاجتماعي للتنمية في مصر مثلاً، بل في بعض الأحيان يتم مقارنة المشروعات الصغيرة والمتوسطة مع أصحاب المشروعات الكبيرة في دفع الضرائب والرسوم، وهي مشكلة تختلف من دولة إلى أخرى؛ لكنها تظهر بشكل لافت في تلك الدول التي تعيش على جباية الضرائب، فتظهر هذه المشكلة لأصحاب المشروعات من جهتين: ارتفاع الضرائب من جهة، وعدم توفر البيانات الضريبية الكافية عن هذه المنشآت من جهة أخرى (2).
- **ضعف التعامل التجاري مع المشروعات الصغيرة:** حيث تعاني كثير من المشروعات الصغيرة والمتوسطة من عدم توفر شبكة من تجار الجملة أو الشركات الكبرى، وذلك لشراء منتجات مشروعاتهم؛ حيث يفضل الكثير منها اللجوء إلى أصحاب الشركات والمشروعات الكبرى للتسويق لهم والتعامل معهم؛ لذلك تلجأ

1. خضر، حسان. "تنمية المشاريع الصغيرة"، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، المجلد 10، الكويت، 2002م، ص 4.

2. الصقار، وجيه. "الصناعات الصغيرة مازالت متعثرة!" صحيفة الأهرام المصرية، 1 أكتوبر 2016م، تاريخ الزيارة 29 مايو 2017م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/8G22i>

المشروعات الصُغرى في تسويق مُنتجاتها إلى الاعتماد على التَّعامل المباشر بين المشروعات والمستهلك النهائي ممَّا يُقلِّل فاعليَّتها التَّسويقية بشكل كبير.

- عجز المشروعات الصغيرة عن مواكبة التَّكنولوجيا المتطوِّرة: وهي مُشكلة تواجهها بعض المشروعات الصغيرة التي لا تملك الدَّعم الكامل لسداد التَّفَقَّات اللازمة لمواكبة التَّطوُّر التَّكنولوجي، خاصَّة في الدَّول النامية، والتي نشأت فيها هذه المشروعات لتأمين احتياجات السَّوق المحليَّة من السَّلع ذات النوعيَّة المُلائمة لمُستويات المعيشة المُتواضعة في هذه البُلدان، التي تعاني من الجهل والتَّخلف⁽¹⁾.

ومع تعدُّد وتَشعُّب هذه المشكلات الخارجيّة التي قد تتعرَّض لها المشروعات الصغيرة والمتوسَّطة، لا ننسى أيضًا أنَّ حالة الرُّكود والجمود الاقتصادي التي تعيشها بعض الدَّول النامية قد تُؤدِّي إلى ضَعف الأرباح وتقليص عمليَّات الإنتاج، ومن ثَمَّ تسريح العمَّال وإفشال المشروعات الصغيرة.

كما يُمكن لحركة الاستيراد الخارجيّة أن تُشكِّل خطرًا على الإنتاج المحلي، الذي هو جوهر عمل المشروعات الصغيرة، في بعض الدَّول النامية؛ لا سيَّما أنَّ المُنتج الخارجي يتَّسم بمزايا وخصائص لا تتوفَّر في المُنتج الداخلي، وعلى صعيد آخر تمثِّل الظروف البيئية إحدى العقبات أمام قيام المشروعات الصغيرة لا سيَّما تلك التي تتطلَّب توافر موارد طبيعيَّة غير موجودة في محيط المنشأة الصغيرة، ما يعني تزايد تكلفة الإنتاج، ومن ثَمَّ ارتفاع سعر المُنتج النهائي للمشروع وعدم قدرته على المنافسة، ومن ثَمَّ فَشله.

1. الأسرج، حسين عبد المطلب. دُور المشروعات الصغيرة والمتوسَّطة في تنمية الصَّناعة العربيَّة، وزارة التَّجارة والصَّناعة المصريَّة، يونيو 2011م.

المبحث الثالث

كيف تتجنب فشل مشروعك الصغير؟

في عالم الأعمال يشهد المشروع الصغير صراعاً مُحْتَدِماً لتحقيق النجاح خاصة خلال السنوات التكوينية الأولى من عمره، فيواجه منافسة شديدة من الشركات الصغيرة الأخرى، بينما تحاول الشركات الكبيرة الحد من نفوذه في السوق، لكن ليس معنى ذلك أن النجاح مستحيل، فالنجاح يتحقق حينما تجتمع الفرصة المناسبة مع التحضير الجيد، لذلك فجزء مهم من التخطيط للمشروع الصغير أن يمتلك رائد الأعمال مؤشرات تمكنه من قياس إنجازات عمله، وتُساعد على تحديد مدى تقدمه نحو أهدافه وأهداف مشروعه، وتقوده نحو الإجراءات التصحيحية التي يمكن اتخاذها حال حدوث أي قصور في جانب من جوانب العمل.

ودون تحديد عوامل النجاح الرئيسية الخاصة بالمشروع، فإن رائد الأعمال -دون شك- أصبح يواجه خطر الحاجة إلى إجراء تغييرات باهظة التكاليف في خطة العمل؛ لأنه لم يَقم منذ البداية بمواءمة أهدافه مع مؤشرات نجاح عمله، لذلك يجب عليه قبل اتخاذ أي خطوة أن يفكر جيداً في ما يحتاج فعله حقاً لإنجاح مشروعه.

قد يتصور البعض أن عملية إعداد عوامل النجاح الرئيسية للمشروع الصغير قد تكون صعبة بعض الشيء، لكن العكس هو الصحيح، فقط يحتاج رائد الأعمال للإجابة عن سؤال: "ما هي المهام الرئيسية التي إذا قُمت بها بشكل جيد، ستضمن نجاح مشروعي كعمل تجاري؟" وأن يُدرج إجابته ضمن خطة العمل في صورة قائمة بالمؤشرات الرئيسية لنجاح مشروعه، وفيما يلي بعض من هذه المؤشرات التي ثبتت فاعليتها في نجاح الكثير من الأعمال التجارية الناشئة:

- قابلية الفكرة للتنفيذ: بحيث يكون للمشروع خطة واضحة وتكون مناسبة للبيئة التي سيتم تنفيذ المشروع فيها، وذلك ضماناً لعدم المخاطرة بشكل كبير بالوقت

والجهد والمال، فهناك الكثير من الأفكار التي تبدو مُذهلة في بداية الأمر؛ إلا أنه عند تطبيقها لا تلقى نجاحاً أو قبولاً؛ وذلك لعدم تقبل العملاء المُستهدفين لها أو تلبية حاجتهم الأساسية.

ومن الأفضل أن يطبق رائد الأعمال فكرة مشروعه بصورة مُصغرة في البداية، حتى يتأكد من جدواها وقابليتها للنجاح، ومن ثم يطلقها بشكل أوسع ويستمر في تطويرها والتوسع فيها.

- **توافق الفكرة مع الاهتمامات الشخصية لصاحبها:** أي أن تتوافق فكرة المشروع مع خبرة صاحبه أو ماله، وقدرته على إتمام المشروع وتشغيله، فالعمل الحر يتطلب من الريادي أن يحيا حياة كفاح وصراع يتحمل فيها المسؤولية، ويتحلى فيها بروح المبادرة والتضحية والعزيمة والإصرار من أجل تحقيق أهدافه؛ لأنها الحياة التي تفصل بين البقاء والعدم، ولذلك عليه أن يختار مجاًلاً ملائماً لمشروعه ويتواءم مع قدراته وخبراته حتى تكون لديه القدرة على العمل فيه بحماس والسيطرة على أدق تفاصيل المشروع، فنجاح المشروع يتوقف بشكل كبير على مدى توافقه مع خبرات صاحبه العملية.
- ويُفضل أيضاً في السنوات الثلاث الأولى من عمر المشروع الصغير، أن يتولى رائد الأعمال تأسيس مشروعه بنفسه وإدارته كلية، بدلاً من تعيين مُشرف أو مدير للمشروع.

- **الاعتماد على الذات والتطوير الشخصي المستمر:** النجاح في مثل هذه الأفكار يرتبط أيضاً بقدرة صاحب المشروع على التطوير من نفسه والتدريب الجيد حتى يتمكن من إدارة المشروع بمهارة ودون مساعدة، فلا يجب أن يتوقع رائد الأعمال الحصول على المساعدة من أصدقائه أو أقاربه، فغالباً ما سيقوم هؤلاء بدور المُتفرج على مشوار حياته، ومنهم من سيؤدي دور الناصح المنظر أو الحاسد، وهؤلاء يجب عليه تجنبهم بشئى الطرق ومنع إقامة أي نوع من العلاقات معهم، وتأطير علاقات الأقارب الذين يسعون لجذبه إلى الأسفل.

كما يجب عليه أن يتماسك جيّدًا ويتحلّى بالمتأبّرة والكفاح من أجل تحقيق أهدافه التي وضعها لنفسه، وأن يواصل تنمية ذاته والتطوّر من شأنه.

وعند الحسارة لا قدر الله -وقد يخسر رائد الأعمال في يوم من الأيام- فلن يسانده إلا القلة القليلة من الأصدقاء ثمّ يرحّلون، لذلك يجب عليه الاعتماد على ذاته فقط وعدم التفكير في الاعتماد على البشر، بل يأخذ بالأسباب الدنيوية والغيبية، ويواصل الاستمرار في إنجاز عمله.

لكن بعد مرور السنوات الثلاث الأولى من عمر المشروع، يكتسب رائد الأعمال الخبرة الكافية في فهم السوق، ويكون قادرًا بنفسه على تطوير منتج وصياغة خطّته الاستراتيجية المستقبلية.

- الاهتمام بوضع موازنة جيّدة للمشروع: بحيث تحقّق هذه الموازنة الهدف الرئيسيّ لصاحب المشروع، الذي يجب أن يكون واضحًا ومركّزًا، فتحدّد الميزانية يحتاج لدقّة كبيرة حتّى لا يتمّ هدر الأموال وتحديد حجم المشروع وطريقة إقامته ومكانه؛ وعند الاستعانة بخبير مالي في تحديد حجم رأس المال المطلوب للمشروع.

- الاستشارة الجيدة في الأمور الفنية: ففي حالة ضعف الخبرة العملية لصاحب المشروع فإنّه يحتاج بالضرورة للحصول على المعلومة الدقيقة والاستشارة الصادقة من متخصصين وخبراء في الأمور التي تساهم في تكوين فكرة شاملة عن المشروع والسوق المستهدفة منه، بما يؤدّي إلى وضوح الخطط والتنفيذ الدقيق لها ومن ثمّ بلوغ الأهداف بنجاح.

ويطلّب النجاح من رائد الأعمال الحرص على استشارة الخبراء من رجال الأعمال المتميّزين الذين جمعوا بين العلم والخبرة في مجال عمله، فيعرض عليهم فكرة المشروع بشكل عامّ، ولا شكّ أنّ الاستعانة بهؤلاء الخبراء من عوامل نجاح المشروع.

- اختيار ميزة متفردة للمشروع: المشروع التجاري الصغير لا يمكن أن يستهدف بمُنتجاته أو خدماته جميع العملاء دون استثناء، لذلك يحتاج رائد الأعمال لنحت مكانة خاصّة بمشروعه في السوق، ويتأتّى ذلك عن طريق معرفة ما الذي يجعل

عَمَلَه فَرِيدًا حَتَّى يَتِمَّكَنَ مِنَ الِاسْتِفَادَةِ مِنْ هَذِهِ الْمِيزَةِ فِي جُهِودِهِ التَّسْوِيقِيَّةِ، عَلَى سَبِيلِ الْمِثَالِ: هَلْ يُقَدِّمُ الْمَشْرُوعُ مُمْتَنَجَاتٍ تَخْتَلِفُ عَنِ الْمُنَافِسِينَ أَوْ يُقَدِّمُ تَجَرِبَةَ تَسْوُقٍ مُمَيَّزَةٍ أَوْ خِبْرَاتٍ غَيْرَ مُتَوَافِرَةٍ فِي السُّوقِ الْمَحَلِّيَّةِ؟ أَوْ هَلْ يُقَدِّمُ مُمْتَنَجًا أَوْ خِدْمَةً قَائِمَةً بِالْفِعْلِ وَلَكِنَّهَا تُلَبِّي أَحْتِيَاجَاتِ الْعَمَلَاءِ الْمُسْتَهْدَفِينَ بِطَرِيقَةٍ مُبْتَكِرَةٍ؟ فَالْعَمَلُ دَائِمًا مَا يَبْحَثُ عَنْ كُلِّ جَدِيدٍ دَاخِلِ السُّوقِ لِيُلَبِّي حَاجَتَهُ، كَمَا أَنَّ الْمُنْتَجَجَ أَوْ الْخِدْمَةَ الْجَدِيدَةَ تَفْتَحُ آفَاقًا تَنْمُوِيَّةً جَدِيدَةً مِنْ خِلَالِ تَقْدِيمِ خِدْمَاتٍ أَوْ مُمْتَنَجَاتٍ مُسْتَحْدَثَةٍ يُمْكِنُ الْمُنَافَسَةُ بِهَا فِيْمَا بَعْدَ.

وَيُمْكِنُ تَحْدِيدُ نَوْعِ الْخِدْمَةِ الْجَدِيدَةِ مِنْ خِلَالِ دِرَاسَةِ وَافِيَةٍ لِنَوْعِ الْجُمْهُورِ الْمُسْتَهْدَفِ، وَالْكَشْفُ عَنِ الْحَاجَاتِ الَّتِي يَرْغَبُونَ فِي الْحُصُولِ عَلَيْهَا وَالْحَدِيثُ مَعَهُمْ حَوْلَهَا، وَهَذِهِ الدِّرَاسَةُ الْجَيِّدَةُ لِلْعَمَلَاءِ تَجْعَلُ صَاحِبَ الْمَشْرُوعِ قَادِرًا عَلَى تَحْقِيقِ أَفْضَلِ النَّتَاجِ الْمُمْكِنَةِ وَالْمَكَاسِبِ الْاِقْتِصَادِيَّةِ الْمَطْلُوبَةِ.

- إِعْدَادُ دِرَاسَةٍ شَامِلَةٍ لِلْمَشْرُوعِ قَبْلَ تَنْفِيْذِهِ: لَا سِيَّمًا أَنَّ التَّخْطِيطَ النَّاجِحَ وَالشَّامِلَ هُوَ مِنْ أَهَمِّ الْخُطُواتِ الَّتِي يَجِبُ أَنْ يَقُومَ بِهَا مَدِيرُ الْمَشْرُوعِ، فَالْمُخَطَّطاتُ التَّنْظِيميَّةُ الدَّقِيقَةُ، وَمُخَطَّطاتُ تَوْزِيعِ الْمَهَامِّ، وَوَضْعُ خُطَطٍ إِسْتِرَاطِيَّةٍ تُعَدُّ الْأَسَاسَ الْوَحِيدَ لِنَجَاحِ أَيِّ مَشْرُوعٍ، وَوُجُودُهَا ضَمَانَةٌ حَقِيقِيَّةٌ لِرَائِدِ الْأَعْمَالِ لِتَجَنُّبِ الْفَشْلِ وَخَسَارَةِ الْمَشْرُوعِ الصَّغِيرِ.

- الدُّخُولُ بِرَأْسِ مَالٍ مُنَاسِبٍ لِلْمَشْرُوعِ: إِذْ غَالِبًا مَا يَكُونُ نَقْصُ رَأْسِ الْمَالِ السَّبَبُ الْأَبْرَزُ فِي فَشْلِ الْمَشْرُوعِ الصَّغِيرِ وَغَيْرِهِ، لِذَلِكَ يَنْصَحُ الْخَبْرَاءُ بِضُرُورَةِ عَمَلِ دِرَاسَةٍ جَدْوَى اِقْتِصَادِيَّةٍ دَقِيقَةٍ قَدْرَ الْمُسْتَطَاعِ، وَبِنَاءِ مِيزَانِيَّةٍ تَضُمُّ جَمِيعَ أَجْزَاءِ الْمَشْرُوعِ وَمَرَاكِلِهِ، وَمِنْ ثَمَّ عَدَمُ الْإِسْرَافِ أَوْ الْبُخْلِ بِمِيزَانِيَّةِ الْمَشْرُوعِ (1).

1. عبدالكريم، عبدالله، "9 أسباب وراء فشل المشروعات الصغيرة"، البيان الإماراتية، 21 يناير 2016م، تاريخ الزيارة 20 يونيو 2017م، مُتَاحَ عَلَى الرَّابِطِ: goo.gl/U35r2i

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- عدم توقُّع أرباح كبيرة مع انطلاق المشروع: وهي من مُسبِّبات فَشَل المشاريع الصَّغيرة؛ إذ يُعتَقَد كثير من رَوَّاد الأعمال أنَّ المال والأرباح سَتَطْفُو على السَّطْح مع انطلاق المشروع، هذه بالطَّبْع نَظَرَة قاصِرة؛ إذ إنَّ معظم المشاريع تَحْتَاج من سِتَّة أشهر إلى سنة، حتَّى تُدرِّ عائدًا مَقْبُولًا يُساهِم في تَغطِيَة المصاريف الأوَّلِيَّة، ومن ثَمَّ تَحَقِيق الأرباح.
- ومن الضَّروري في هذا الصَّدَد التَّأكِيد على تَجَنُّب الإنفاق من حِصَّة الأرباح في بداية المشروع، حتَّى لا يَمَرَّ الرِّياضي بضائقة ماليَّة طارئة قد تَسبِّب في انهيار العَمَل كُلِّيَّةً، ومن الممكن أن يكتفي بالحُصول على راتب شهري بسيط يَسُدُّ حاجته، ولا يَتَنَقَّل على ميزانية مَشروعِهِ.
- الحرص على اختيار المكان والزَّمان المُناسِبَين لانطلاق المشروع: فُعُصرا الزَّمان والمكان لا غِنَى عنهما لنجاح أي مَشروع صغير، فمن المُهمَّ أن يعرف رائِد الأعمال كيف يَضَع تَوَقِيت إطلاق مُنتَجِهِ أو خِدْمَتِهِ لدى الجُمهور المُستَهْدَف، والتَّوَقِيت المثالي هو التَّوَقِيت الذي يكون فيه الجُمهور مُستَعِدًّا لتجربة المُنتَج أو الخِدْمَة، ويكون فيه المَشروع قادراً على تقديمه لَهُم عِنْدَما يَحْتَاجون إليه، قد يُطلق صاحب المشروع مُنتَجَهُ مُبَكَّرًا، ولا يكون العملاء جاهزين لشرائه أو تجربته، هُنا يُمْكِن مواجهة الأمر بتثقيف العملاء المُحتمَلين حول ما يوفِّره هذا المُنتَج من مزايا، أو كيف يُمْكِنهم الاستفادة من التَّكْنُولُوجيا المُستخدَمة في الخِدْمَة الجَدِيدَة، أو قد يكون تَوَقِيت الإطلاق مُتَأخَّرًا جدًّا والسُّوق مُشْبَعًا بمثل هذا المُنتَج أو الخِدْمَة، ويُمْكِن مواجهة ذلك عن طريق تَعلِيل المُنتَج بِطَرِيقَة جَدِيدَة من شَأْنِها أن تَجْذِب العملاء إليه.
- ومن المُتَوَقَّع وبنسبة كبيرة أن يحدث تَخَبُّط أو هبوط في مَسار العَمَل -خاصةً في السَّنَة الأولى من عُمَر المشروع- وهذا يَعْنِي ضَرُورَة التَّوَقُّف والتَّأمُّل قليلاً وتعديل المَسار القديم وتَطْوِير نَمُودَج العَمَل لمواكبة التَّغْيِيرات الطَّارئة.
- اختيار فَرِيق عمل مؤهَّل ومدرب: يَحْتَاج رائِد الأعمال للعَمَل مع فَرِيق مُمَيَّز يُساعِدُهُ على إنجاح مَشروعِهِ، فالعَمَل الجَماعي يُحَقِّق المَزِيد مِنَ الإِنْتاجِيَّة مُقارَنَةً بالعَمَل

الفردى، لكن لا يجب أن يوظف في السنة الأولى أكثر من احتياجات المشروع الضرورية التي لا غنى عنها؛ لأنَّ العمل مع الفريق بقدر ما هو مُربح بقدر ما قد يكون تحدياً صعباً لرائد الأعمال إذ يتطلّب منه بذل المزيد من الجُهد لكسب أعضاء هذا الفريق.

- **التوافق بين الشركاء:** من الخطأ أن يتمسك رجل الأعمال بفكرة العصامي البطل، بل يجب عليه أن يبحث عمّن يشاركه النجاح، فربما قد يكون من الأفضل له عند بداية تأسيس المشروع إعطاء آخرين حصة شراكة مقابل المجهود. وفي حالة كانت هناك شراكة في المشروع، فيجب تحديد دور كل شريك بحيث يكون لكل منهم دور مُحدد للقيام به، ولا تختلط المسؤوليات أو المهام، حتى تتمّ المحاسبة على أسس سليمة ويتجنب الشركاء إهدار الوقت والمال، والوصول بالمشروع إلى برّ الأمان.
- **بيع كل وحدة من المنتج أو الخدمة بربح مختلف:** من الأفضل لرائد الأعمال أن يقيّم كل منتج أو خدمة يقدمها للعملاء على حدة، وتحديد ما إذا كانت عوائد البيع مربحة أم لا. وإذا لم يكن الأمر مفيداً بالنسبة له، فإنه يحتاج إلى إجراء تعديلات فورية على إستراتيجية العمل بحيث يجعل المبيعات الحالية مربحة، سواء كان ذلك عن طريق تخفيض تكاليف الإنتاج أو زيادة سعر المنتج أو الخدمة.
- **تقليل النفقات العامة:** كما سبق أن ذكرنا قد يكون من الأفضل لرائد الأعمال أن يبدأ بموازنة محدودة، لا سيما إذا كان مشروعه الأول، ولذلك يجب عليه أن يحافظ على النفقات إلى الحد الأدنى عن طريق تقليل النفقات العامة، فيمكنه على سبيل المثال: استئجار أرخص مبنى يلبي احتياجاته أو يتعلّم قدر الإمكان ما يحتاجه من مهارات فنيّة لتجنّب دفع تكاليفها.
- **الاستمرار في خفض التكاليف العامة:** يجب أن يكون انخفاض النفقات العامة هدفاً متواصلاً للمشروع الناشئ، عن طريق التقييم الدوري لهذه النفقات وما يستجد عليها وتحليل جدوى ما تمّ إلغاؤه منها، مثل: تقييم مدى الاحتياج للتأمين على معدّات المشروع، أو تقليل الاعتماد على الاستشاريين الخارجيين أو مقدمي الخدمات، أو خفض الإمدادات والمعدّات غير الضرورية. وتفيد الإدارة الفعّالة للتكاليف الخاصة بالمشروع على مستويات عدة، فهي تساعد مالك المشروع الصغير

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

على توفير النفقات عن طريق تجنب التدابير العكسية وتمكّنه من اتخاذ قرارات جيّدة بشأن الموازنة، على سبيل المثال؛ قد يُقرّر رائد الأعمال التخلّي عن مندوبي المبيعات غير المنتجين مع زيادة بدّل الوجبات اليومية لباقي الفريق، فسيُساعد خفض النفقات هنا في زيادة إنتاجيّة فريق المبيعات وكفاءته في العمل.

- تطوير منتجات أو خدمات جديدة مع الحفاظ على الجودة العالية للمنتجات الحاليّة: يجب أن يتأكّد رائد الأعمال من أن منتجاته الحاليّة أو تلك التي سيطرّحها مستقبلاً تلامس احتياجات عملائه المستهدفين، لذلك من الضروري للغاية أن يطلب باستمرار ملاحظات هؤلاء العملاء على منتجاته أو خدماته من خلال إجراء الدراسات الاستقصائيّة أو التفاعل المباشر معهم أو عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني؛ لمعرفة ما هي العناصر التي يحتاجونها ويتوقعونها من العمل.
- صياغة نموذج عمل تسويقي جيّد: بعد دراسة وفهم السوق الذي سيتمّ العمل به، يجب أن يتمّ تخصيص جزء من الموازنة الخاصّة بالمشروع للتسويق، ولكن يجب الحذر من كثرة الإنفاق فيتمّ إهدار المال، بل يجب ألاّ يتعدّى الإنفاق حجم المادّة المطلوبة، كما يجب الاعتماد على كافّة طرق التسويق ومن أفضلها وأيسرها وأقلّها تكلفة هو استخدام مواقع التواصل الاجتماعيّ إلاّ أنّ هذا لا يمنع من استخدام أكثر من وسيلة في ضوء الإمكانيّات المتاحة.
- البحث والاحتفاظ بعملاء مُرتفعي القُدرة الشرائيّة: تنصّ قاعدة التسويق الشهيرة The 80/20 rule المعروفة أيضاً باسم "مبدأ باريتو"، نسبةً إلى الاقتصاديّ الإيطاليّ فيلفريدو باريتو، على أنّ 80% من العمل يأتي من نسبة 20% من العملاء، أي أنّ 80% من مبيعات المشروع تأتي من 20% من العملاء، وبطريقة أكثر تفصيلاً؛ يُمكن القول: إنّ 20% ممّا يفعله رائد الأعمال يمثل 80% من نتائج هذا النشاط على وجه التّحديد(1).

1. Rivard, J. The Marketing 80/20 Rule and How to Take Advantage of it. 22 February 2017. Retrieved 11 April 2020, from <https://bit.ly/3egFdn1>

ولذلك، من الأهمية بمكان أن يَبْدُل مالك المشروع النَّاشئ جُهدًا إضافيًا لضمّان احتفاظه بالرَّبح الخاص بالعملاء ذوي الدُّخول المرتفعة والقدرة الشرائية العالية.

وهذه بعض الإستراتيجيات التي قد تساعد رائد الأعمال في تركيز انتباهه وموارده على الـ 20% الأفضل من العملاء، مثل:

- اكتشاف أفضل العملاء: ربّما يكون لدى المشروع النَّاشئ المئات من العملاء المسجّلين على قوائم فريق التّسويق، سواءً عبر الهاتف أو الموقع الإلكتروني أو صفحات مواقع التّواصل الاجتماعي إذ يجب هنا على فريق العمل الاحتفاظ بعلامات تبويب وثيقة على العملاء الذين قاموا بعمليات شراء ضخمة مؤخرًا أو مُشترين مُتكرّرين، وبمُجرّد تحديدهم، يَبْدَأ تركيز الاهتمام عليهم كأولويّة قصوى لجهود المبيعات والتّسويق، واستخدام بيانات هؤلاء العملاء في العثور على جماهير جديدة وجذبها.
- تحديد الموقع الجغرافي للعملاء المُميّزين: إيلاء اهتمام خاصّ لأماكن تَمَرُّكز أفضل العملاء من أبرز خطوات الاحتفاظ بهم، فيجب على رائد الأعمال تحليل قوائم "POS" Point Of Sale الخاصة بأماكن التّوزيع والبيع، فيمكن استنتاج أنّ بعض الأحياء أو المناطق أو المدن هي الأكثر ربحيّة من بقية مناطق السّوق المُستهدّفة من مُنتجات المشروع، ويمكن بعد ذلك الاستفادة من هذه المعلومات لتعزيز المبيعات وإستراتيجيات التّسويق في هذه المواقع.
- ملاحظة سلوكيات العملاء: خلال دورة البيع، من المُحتمل أن يُصادف فريق المبيعات العملاء الذين يُظهرون سلوكيات مُعيّنة تُشير إلى نيّة الشراء، يمكن استخدام هذه المعلومات لتحديد القواسم المُشتركة بين الاحتمالات المُلاحظة للشراء، والاستفادة منها في تطوير مُعدّلات المبيعات.
- تجنّب إهمال كبار العملاء والبحث عن آخرين جُدد: قد يكون بعض العملاء دائماً من كبار المُشترين، لكن من المُهمّ عدم اعتبارهم كأمر مسلّم به فيتمّ تجاهلهم والتّغافل عن إرضائهم، والتركيز فقط مع الحصول على عملاء جُدد أو

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

التعامل مع العملاء الغاضبين؛ إذ يجب على فريق المبيعات التواصل الدائم مع أفضل العملاء وتوفير تجربة أفضل لهم في كل تجربة شراء أو زيارة للمتجر.

- إنشاء أعلى مستوى من رضا العملاء والحفاظ عليه: قد لا يتمكن المشروع الصغير من التنافس مع الشركات الأكبر فيما يتعلق بالسعر، مما يزيد من الحاجة إلى تقديم خدمة عملاء فائقة، وأحد عوامل النجاح المهمة للغاية واللازمة للحفاظ على نجاح المشروع هو تقديم أفضل الخدمات للعملاء، فذلك يساعد على بناء الولاء للمنتجات أو الخدمات، ومن ثم بناء الولاء للعلامة التجارية وعدم التحول للمنافسين.

والأكثر جدوى من تقديم أفضل الخدمات للعملاء، هو أن يمنح رائد الأعمال أكثر مما يتوقع العملاء أنفسهم، فهم يطمحون دائماً إلى الحصول على المزيد، لذلك سيكون من المنظم للغاية تبني برامج مصممة لمكافحة العملاء، بما يؤدي إلى الحفاظ عليهم كعملاء موظفين وزيادة مستوى رضاهم وتعميق ولائهم، وقد تتضمن هذه البرامج: التوصيل المجاني للمنتجات أو الخدمات، أو دعوة العميل لتجربة منتج أو خدمة جديدة دون مقابل، أو الحصول على كروت شرائية للخصم أو التسوق، أو إرسال هدايا تذكارية خلال المناسبات المختلفة: العامة أو الخاصة، أو برنامج سحب الجوائز، أو برنامج استرداد النقود، الذي يتيح للعملاء إرجاع نسبة معينة من النقود مقابل كل عملية شراء، يمكن للعميل الحصول عليها فيما بعد.

ما سبق ليس سوى عدد قليل من عوامل النجاح الرئيسية التي يمكن لأي رائد أعمال استخدامها في تقييم مشروعه وحمايته من الفشل، لكن يجب أن تشمل خطة عمله الكثير من العوامل الأخرى في جميع جوانب عمله، بدءاً من التنفيذ والتمويل والتسويق وتطوير المنتجات والمبيعات وخدمة العملاء والموارد البشرية وغيرها.

المبحث الرابع

كيف تقلل من مخاطر البدء في مشروع؟

ربما يكون من المناسب في نهاية هذا الفصل تناول نقطة محورية مهمة تتعلق بكيفية إدارة المخاطر الناجمة عن الأفكار الإبداعية والمشروعات الريادية التي يضطلع بها رواد الأعمال، ويعنى بإدارة المخاطرة أو إدارة الخطر (Risk Management) عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير إستراتيجيات إدارتها، تتضمن هذه الإستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل أثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها.

كما يمكن تعريف إدارة المخاطر بأنها ذلك النشاط الإداري الذي يهدف إلى التنبؤ والقياس وتقييم المخاطر التي تواجه الشركة أو المؤسسة، وكيفية التحكم بها؛ من خلال تطوير إستراتيجيات إدارتها التي تعمل على تجنبها وتقليل أثارها السلبية، وتخفيضها إلى مستويات مقبولة وقبول بعض أو كل تبعاتها(1).

وهناك أنواع عدة لإدارة المخاطر، مثل: إدارة المخاطر التقليدية التي تركز على المخاطر الناتجة عن أسباب مادية أو قانونية كالكوارث الطبيعية أو الحرائق، أو الحوادث، أو الموت أو الدعاوى القضائية.

وإدارة المخاطر المالية هي تلك التي تركز على المخاطر التي يمكن إدارتها باستخدام أدوات المقايضة المالية، وإدارة المخاطر غير الملموسة هي التي تعرف بأنها نوع جديد من المخاطر، والتي تكون احتمالية حدوثها 100% ولكن يتم تجاهلها من قبل المؤسسة، وذلك بسبب الافتقار لمقدرة التعرف عليها.

1. "تعريف إدارة المخاطر"، الأكاديمية العربية للريادة للتعليم العالي، د. ت، تاريخ الزيارة 23 يونيو 2017م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/u3suv>

ومثال ذلك: مخاطر المعرفة التي تحدث عند تطبيق معرفة ناقصة كتشغيل أجهزة تقنية دون امتلاك المهارة اللازمة لتشغيلها، وكذلك مخاطر العلاقات، التي تحدث عند وجود تعاون غير فعال بين أعضاء فريق العمل، أو عند ضعف القدرات الاتصالية داخل المنشأة. وبغض النظر عن نوع إدارة المخاطر، فإن جميع الشركات الكبرى وكذلك المجموعات والشركات الصغرى لديها فرق مختصة بإدارة المخاطر (1).

من هنا يمكن اعتبار أن إدارة المخاطر جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، وتشمل الإجراءات التي تتبناها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط، والتركيز الأساسي لإدارة المخاطر الجيدة هو التعرف على ومعالجة هذه الأخطار، ويكون هدفها هو إضافة أقصى قيمة مضافة مستدامة لكل أنشطة المؤسسة.

وتساعد إدارة المخاطر على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة، وتساهم في تحديد وتحليل ومعالجة عوامل الخطر طوال حياة المشروع من أجل توفير أساس عقلائي لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بجميع المخاطر، فهي تزيد من احتمالات النجاح وتخفف كلاً من احتمالات الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة (2).

وتتطوي الإدارة السليمة للمخاطر على السيطرة على الأحداث المستقبلية المحتملة، وبذلك تعد معالجة استباقية وليست تفاعلية للأحداث، ولذلك يجب أن تكون مدرجة ضمن عملية التخطيط الأولي للمشروع، فهذا سوف يقلل - ليس فقط من احتمال

1. "إدارة المخاطر تعريفها وخطواتها وكيفية تحديد المخاطر والتعامل معها"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2014/9/14م، تاريخ الزيارة 23 يونيو 2017م، متاح على الرابط: cutt.us/zKwBF

2. الكردي، أحمد السيد. "مفهوم إدارة المخاطر"، موقع كنانة أونلاين، 7 يونيو 2010م، تاريخ الزيارة 23 يونيو 2017م، متاح على الرابط: cutt.us/Bgb3S

وقوع حدث سلبي - ولكن أيضاً من حجم تأثيره. والإدارة المثالية للمخاطر تتبّع أسلوب الأولويات، بحيث تعالج المخاطر ذات الخسائر الكبيرة واحتمالية الحدوث العالية أولاً، بينما المخاطر ذات الخسائر الأقل واحتمالية حدوث أقل تُعالج فيما بعد، لكن تحقيق ذلك عملياً قد تكون عملية صعبة جداً، كما أنّ الموازنة ما بين المخاطر ذات الاحتمالية العالية والخسائر القليلة مقابل المخاطر ذات الاحتمالية القليلة والخسائر العالية قد يتمّ تقديرها بشكل سيئ.

عوامل زيادة المخاطر

ومن العوامل التي يمكنها أن تؤدي إلى زيادة نسبة المخاطر في المشاريع الصغيرة، وتعدّ أحد مكامن الخطر في المشروعات التجارية بشكل عام:

- **مخاطر المنتج:** يجب أن يتخذ رائد الأعمال قراراً واضحاً بشأن ما سيُقدّمه مشروعه للجمهور المُستهدف، وقد يرى الكثيرون أنّ هذا الأمر يبدو هيئياً، لكن القدرة على شرح ماهية المنتج أو الخدمة، والمشكلة التي يحلّها، ولماذا يستحق الاستثمار فيها أصعب بكثير ممّا يبدو. ويجب أن يكون تحديد المنتج أو الخدمة الأولوية القصوى عند بدء أي نشاط تجاري، لا سيّما المشاريع الصغيرة، وإذا لم يَتمكّن مالك المشروع من القيام بذلك بدقة، فلا يمكنه أبداً توقع اهتمام الجمهور أو المُستثمرين بمشروعه. لكن يمكن القول: إنّ هذا النوع من المخاطر يمكن السيطرة عليه، فقط يحتاج رائد الأعمال التأكّد من أنّ مُنتجه أو خدمته يتناول سوقاً كبيرة بما يكفي، وفرصة مناسبة في ذلك السوق، وفي الوقت المناسب لا بدّ من إجراء البحث والتقييم وتوضيح كيفية ملائمة العمل في سياق هذا المشهد.
- **مخاطر السوق:** معرفة العملاء المُستهدفين من المشروع، ولماذا وكيف، وأين يشترون المنتجات أو الخدمات ذات الصلة، هي أهمّ عامل خطر يجب تقييمه قبل إطلاق المنتج أو الخدمة الجديدة، لذلك يجب على رائد الأعمال البحث عن هذا

- بدقّة، وتحديد الوسائل الممكنة لبلوغ السوق، وفي حدود الموازنة المالية المدرّجة في خطة العمل، والتعامل الجيد مع هذه المخاطرة يُحدّد بسهولة نجاح المشروع، لا سيّما إذا انخفضت مخاطر السوق لصالحه واستطاع مُنتجُه غزو السوق مُبكراً.
- **مخاطر فريق العمل:** حيث يُؤدّي تعيين عمالة تنقصهم الخبرة لضعف الإنتاج وتعطل العمل؛ نظراً لحاجتهم إلى فترة طويلة من الوقت للتعلّم والتطويع. ويمكن تقليل نسبة هذا الخطر عن طريق جدولة وقت مُتدرّج للعاملين الجدد يكون كافياً لحصولهم على قسط مناسب من التدريب والتعليم، كذلك يشتمل هذا العامل على مخاطر عدم التزام بعض أعضاء الفريق بلوائح العمل ومعايير الجودة المطلوبة، وغياب التعاون وروح العمل الجماعي عن بيئة المشروع، وفقدان الإيمان بقيم وأهداف المشروع وعدم الحرص على إنجازه.
- **مخاطر التنفيذ:** يُمكن للعديد من رواد الأعمال أن يُعرفوا في تفاصيل تنفيذ المشروع إلى حدّ فقدان المسار الرئيس للمشروع وإستراتيجية العمل، أو العكس، أي: يُغفلون التفاصيل المهمّة التي قد تُؤدّي لحدوث مشكلات كبيرة في التنفيذ، لذلك قد يكون من الأفضل تقسيم المهام واتباع نهج مُزدوج في تقييم التفاصيل، على الأقلّ في المراحل المُبكرة من انطلاق المشروع، مع الحفاظ على التركيز الشديد في تنفيذ الأعمال بشكل عامّ ومواءمتها مع الأهداف الإستراتيجية وخطة العمل (1).
- **مخاطر الفترة الزمنية لإنجاز المشروع:** فالمشاريع التي تتجاوز مدّتها سنة واحدة تتضمّن الكثير من الأمور غير المعروفة لمالكها وفريق العمل، ومن ثمّ تنطوي على نسبة مخاطر أكثر، تنتج عن كثرة التغيّرات المُتوقّعة التي قد تطرأ على التّفنّيات والأسواق وبيئة العمل ذاتها، وغير ذلك (2).

1. Ravi, S. When Launching Your Startup, Consider These 5 Risks. 21 May 2014, Retrieved, from <https://www.entrepreneur.com/article/234094>

2. "هدف إدارة المشروع: إدارة المخاطر في مشروعك"، موقع مايكروسوفت، د. ت، تاريخ الزيارة 23 يونيو 2017م، مُتاح على الرابط: cutt.us/bC9Xa

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- مخاطر المهام: يجب التأكد إن كان هناك الكثير من المهام المُجدولة في الوقت نفسه؛ حتى لو كان تنفيذ هذه المهام يتم بواسطة أشخاص مختلفين، فإن حدوث عدد كبير منها في الوقت نفسه يؤدي إلى إنشاء مخاطر في المشروع، وخاصة في نهايته (1).
- المخاطر المالية: ترتفع نسبة هذه المخاطر في المشاريع الصغيرة؛ نظراً لصغر حجم رأس المال المُستثمر فيها، وصعوبة ثقة المُستثمرين بأصحابها من رواد الأعمال الناشئين، وشبه غياب الدعم الحكومي لمثل هذا النوع من المشاريع. ولذلك هناك الكثير من الخطوات لمساعدة رائد الأعمال في الحد من المخاطر المالية للأعمال الجديدة، منها (2):
 - وضع خطة عمل واضحة: فقبل أن يتورط في التنفيذ عليه أن يعرف مقدار الوقت ورأس المال الذي سيستثمره في عمله الجديد، وإجراء أبحاث السوق التي تمنحه فكرة شاملة وصادقة عما إذا كان لدى المشروع الناسئ فرصة للنجاح أم لا.
 - التأكد من مصادر التمويل: يجب أن يتم ذلك قبل بدء التنفيذ، وتحديد المجالات الرئيسية للإنفاق ووضع جداول زمنية تُحدد بوضوح متى وكم عليه أن ينفق من المال.
 - إجراء اختبارات مراقبة الجودة: وذلك من خلال مراجعات خدمة العملاء للمنتجات أو الخدمات الجديدة قبل تقديمها على نطاق واسع حتى يتمكن من تحسينها قبل الإطلاق الحقيقي، وتجنب إطلاق منتج أو خدمة سيحتاج إلى عمل كبير حتى يصبح قابلاً للتسويق والبيع.

1. النواس، رافد عبيد. "مسؤولية مراقب الحسابات في تقويم مخاطر المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، نقابة المحاسبين والمدققين العراقيين، د. ت، متاح على الرابط: goo.gl/3r5IXv

2. Sloan, K. (2020, January, 21). Hoe Entrepreneur Can Reduce the Financial Risks of a New Business [Blog]. 21 January, Retrieved from <https://due.com/blog/entrepreneurs-can-reduce-financial-risks-new-business/>

- الاحتفاظ بالسجلات المالية: يجب أن يؤسس مالك المشروع النشئ نظاماً لحفظ السجلات يعمل منذ البداية، هذا يساعد على توفير الوقت والمال، خاصة عندما يحين وقت دفع الفواتير أو تقديم الإقرارات الضريبية.
- الحد من الحصول على القروض: إذا اضطر رائد الأعمال في بداية مشروعه للحصول على قرض تجاري، فعليه أن يجعله منخفضاً قدر الإمكان مع اختيار نظام سداد مناسب لقدراته ووضع المالى ونوع النشاط التجاري الذي يخوضه، مع ضرورة الاستمرار في توفير رأس المال وحفض النفقات العامة، وإذا ما كان ممكناً تمويل المشروع دون قروض، فسيكون ذلك مثالياً للغاية في تقليل المخاطر المالية.
- تتبع المال المستحق لفائدة المشروع: فمن أجل الاستمرار في العمل، يحتاج مالك المشروع الجديد إلى تتبع حساباته المستحقة والتأكد من أن العملاء يدفعون الفواتير في الوقت المحدد، فنجاح المشروع أو فشله يتمثل في القدرة على المحافظة على التدفق النقدي الخاص بالمشروع.
- تنويع الدخل: من المفيد لمالك المشروع أن يعتمد على أكثر من مصدر للدخل كلما كان ذلك ممكناً، وأن يصيغ خططاً للطوارئ حال لم ينجح المشروع، فإن وجود خطة احتياطية لإبقائه خارج نطاق الإفلاس أمر منطقي وضروري.
- التأمين على المشروع: اتباع إجراءات التأمين ضد مختلف الحوادث والكوارث التي قد تعرض المشروع للخطر قد تكلف المالك بعض المال، إلا أنها تستحق التكلفة؛ لأنها تؤمن له التعويض المادي وتحميه من مخاطر فقدان كل شيء.

كيف نتعامل مع هذه المخاطر؟

هذه المخاطر الرئيسية في بدء أي عمل تجاري، إذا تمكّن رائد الأعمال من تحديدها مبكراً ومعرفة كيفية التعامل الأمثل معها، فستزيد فرصه لإنجاح مشروعه الصغير. ويمكن لأي رائد أعمال أو صاحب مشروع صغير إدارة المخاطر من خلال بعض

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

الأساليب المختلفة، ولعل أهمها:

- **تجنب المخاطر:** حيث يُعدّ تجنب المخاطر نهجاً مفيداً إذا أدى أحد أنشطة المشروع إلى نتائج خطيرة. على سبيل المثال، قد يؤدي استخدام عمليات تصنيع لتسليمات مشروعات في الوقت نفسه إلى وضع توقيت المشروع في دائرة المخاطر، بدلاً من ذلك، بإمكان مدير المشروع تجنب المخاطر باستخدام عمليات التصنيع بشكل متسلسل.
- **تخفيف المخاطر:** حيث يبحث رائد الأعمال عن طرق لتخفيف المخاطر. على سبيل المثال، قد تُقرّر استخدام عملية تصنيع بسيطة، ويمكن فهمها بطريقة جيدة إذا تبين لك أنّ إعداد عملية مُبتكرة ومُكلّفة سيستغرق الكثير من الوقت.
- **نقل المخاطر:** يمكن لرائد الأعمال تقليل مخاطر التأخر عن إتمام المهام المطلوبة في وقت مُحدّد؛ من خلال الاستعانة بمساعدة خارجية. على سبيل المثال، إذا تبين لك أنّ الأعمال المتفق عليها كبيرة إلى حدّ ما، وسيُتعدّر على فريق العمل لديك الانتهاء منها في الوقت المُحدّد؛ يمكنك الاتفاق مع مُتخصّصين من الخارج للعمل على أجزاء منها.
- **التعلّم من المخاطر:** فلا يمكن اعتبار كلّ المخاطر سيئة. فقد تفتح المخاطر أحياناً الباب أمام الفرص. فعلى سبيل المثال، إذا تبين لك، بعد استكشاف المخاطر في مشروعك، أنّ النظام الفرعي لبرنامج يتمّ تطويره كجزء من عملية تصنيع كبيرة هو بحدّ ذاته قابل للتسويق، فقد تُقرّر إعادة تعيين أفضل المهندسين في شركتك لتطوير النظام الفرعي (1).
- **فريق المخاطر:** لا توجد وسيلة تُمكن شخصاً واحداً من التغلّب على المخاطر المرتبطة بالمشاريع التجارية مهما كانت خبرة وكفاءة هذا الشخص، وهناك بعض المخاطر التي يمكن التحكم فيها، وبعضها الآخر لا يمكن تجاوزه، ولكي ينجح رائد الأعمال، فإنّه يحتاج دائماً لاستشارة الآخرين بشأن كيفية التخفيف من الآثار

1. "هدف إدارة المشروع: إدارة المخاطر في مشروعك"، موقع مايكروسوفت، مرجع سابق.

السَّلبِيَّةُ لِلْمَخاطرِ أو تجاوزها إن أمكن، ولهذا السَّبَب من المُهِمِّ للغاية أن يكون لدى رائد الأعمال فَرِيق كُفء ومتعاون من الأفراد أو حتَّى حاضنة أعمال فعَّالة من أجل مساعدته على بدء تشغيل المشروع ومواجهة كلِّ تحدٍّ يواجهه والحفاظ على نجاح المشروع ونموّه بوتيرة تصاعديَّة.

كما يجب أن يؤمِّن رائد الأعمال بقدرات هذا الفريق وأن يُحفِّز أفرادَه على فعل كلِّ ما هو أفضل، مع الاستثمار الجيِّد في الأشخاص الذين يؤمنون بمشروعِه وأهدافه ويغرسون شعورًا بالثقة في الآخرين بأنَّهم يستطيعون النَّجاح في التَّحدِّي ودفع المشروع إلى النَّجاح، لكن لا يجب السَّماح أبدًا لأي شخص في الفريق بأن يكون له تأثير بنسبة 100% في عمليَّة صنع القرار، فقط المشاركة الفعَّالة دون انفراد بسلطة الإدارة.

خطوات تقليل المخاطر

ننتقل الآن للحديث عن خطوات تقليل المخاطر سواءً قبل تنفيذ المشاريع الصَّغيرة أو أثناء سير المشروع، وتتضمَّن ما يلي:

- تحديد المخاطر في وقت مُبكر من تنفيذ المشروع: ويأتي ذلك عن طريق مُراجعة قوائم مصادِر المخاطر المُحتملة أو تلك التي يتوقعها فريق العمل بناءً على ما يتمتَّع به من خبرة ومعرفة، كما يُمكن استخدام جلسات العصف الذهني لمناقشة وتحليل جميع المخاطر المُحتملة، ومُحاولة إيجاد حلول مُسبقة لها، وتوزيع المهام على أفراد الفريق.
- التَّواصل الدائم بشأن المخاطر: يجب أن يدرك مالك المشروع النَّاشئ أهميَّة التَّواصل مع فريقه بشأن المخاطر المُحتملة خلال الاجتماعات الدَّورية أو عبر التَّواصل الشَّخصي المُباشر، والتماس الحلول المُمكنة للتَّحديات التي قد تواجه المشروع سواءً في المرحلة الحاليَّة أو المُستقبليَّة، والتأكُّد من يقينهم بشأن أهميَّة إدارة المخاطر في إنجاح العمل.
- تقييُم الفرص والتَّهديدات عند تقييُم المخاطر: في حين أن المخاطر غالبًا ما

يكون لها دلالة سلبية على أنها ضارة بالمشاريع التجارية، إلا أنها قد تنطوي أيضاً على فرص أو مخاطر إيجابية قد تكون مفيدة للغاية للمشروع الناشئ، لذلك يجب على رائد الأعمال التأكد من توفير الوقت للتعامل مع الفرص المتاحة في المشروع، فمن المحتمل أن يُحدد الفريق بعض الفرص ذات العائد المرتفع، التي قد لا تتطلب استثماراً كبيراً في الوقت أو الموارد، هذه الفرص ستجعل المشروع ينمو بوتيرة أفضل وأكثر سرعة وأكبر ربحية.

- ترتيب المخاطر من حيث الأولوية: بعض المخاطر لها تأثير أقوى واحتمال أعلى من غيرها، لذلك يجب على مالك المشروع وفريق العمل قضاء بعض الوقت معاً لتقييم المخاطر وترتيبها، وتحديد تلك التي تُسبب أكبر الخسائر أو المكاسب وأكثرها احتمالاً، فيتجاوز عدد المخاطر التي يتم تحديدها عادة القدرة الزمنية لفريق المشروع على تحليل الحالات الطارئة وتطويعها.
- لذلك، تُساعد عملية تحديد الأولويات فريق المشروع على إدارة تلك المخاطر ذات التأثير الكبير والاحتمال الأكثر للحدوث، وللقيام بذلك بشكل جيد يُساعد على تصميم أو استخدام أداة تقييم لتصنيف المخاطر وترتيب أولوياتها.
- فهم سبب وتأثير المخاطر المحتملة: عادةً ما يتم حل المشكلات التقليدية بعد تحديدها، لذلك قبل أي محاولة لتجاوز المخاطر ينبغي أولاً تحديد أسبابها الجذرية وعوامل نموها، ثم الانتقال إلى مرحلة تحديد أفضل السبل لإدارتها، وأي خطر يحدث على مستويات مختلفة يجب أولاً على فريق العمل فهم أسبابه، ويمكن أن تساهم هذه الأسئلة في ذلك، مثل: ما الذي يسبب كل خطر؟ وكيف سيؤثر كل خطر على المشروع؟ (على مستوى التكاليف، والمدة الزمنية، وجودة المنتج أو الخدمة، ورأس مال المشروع، وغيرها).
- ستوفر إجابات هذه الأسئلة معلومات قيمة يمكن الاستعانة بها في صياغة رؤى لتجاوز المخاطر وتحديد العناصر الرئيسية التي يحتاجها المشروع للعثور على استجابات فعالة لتحسين تلك التهديدات وتحويلها لفرص جيدة.
- تطوير الاستجابات للمخاطر: تطوير خطة فعالة للاستجابة للمخاطر يُضيف

قيمة إلى المشروع؛ لأنه يمنع حدوث تهديدات مضاعفة، ويقلل من الآثار السلبية لها.

ومن أجل إكمال تقييم المخاطر يحتاج فريق العمل لتحديد "ما الذي يمكن القيام به للحد من احتمال كل خطر؟" و "ما الذي يمكن فعله لإدارة كل خطر على حدة؟ وهل يجب أن يحدث ذلك تحديداً أم توجد بدائل أخرى؟" و "ما الذي يمكن فعله لضمان عدم ضياع الفرص المحتملة من تلك التهديدات؟".

- تطوير مهام التدبير الوقائي للمخاطر: تأتي الآن خطوة التفكير في كيفية منع حدوث خطر أو تقليل احتمالية حدوثه. وللقيام بذلك، يمكن لفريق المشروع الصغير تحويل تلك الأفكار التي حددها إلى مهام عاجلة أو آجلة، والتي من شأنها أن تساعد في تقليل احتمالية المخاطرة مجدداً أو القضاء عليها تماماً.
- صياغة خطة للطوارئ لكل خطر: من المهم أن يكون لدى مالك المشروع أو فريق العمل خطة معدة للطوارئ في حالة حدوث خطر ما لم يتم توقعه من قبل، بحيث تكون موضع التنفيذ سريعاً وتساعد على تجاوز الأمر بأقل خسائر ممكنة، ودون تدخل فريق إدارة الأزمات.
- صياغة سجل لمخاطر المشروع: من الأفضل لمالك المشروع الاحتفاظ بسجل للمخاطر التي واجهت المشروع منذ بدء العمل، وتوضيح أسبابها وكيفية معالجتها والإجراءات الوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً، فذلك يساعد فريق العمل على الاستعداد الدائم لأي مخاطر ويمكنه تجربة ثرية من الواقع.
- تتبع المخاطر والمهام المرتبطة بها: تعدّ مهام التتبع من المهام اليومية الضرورية لكل مدير أو مالك مشروع ناشئ، فدمج مهام المخاطرة "من تحديد المشكلة، وتحليلها، وصياغة حلول لها" ضمن الروتين اليومي لفريق العمل هو الحل الأكثر فاعلية لتجاوز أي مخاطر وتفاذي آثارها السلبية، ويساعده على البقاء متيقظاً أمام أي طارئ قد يطرأ على سير المشروع.

وكخلاصة لما سبق تعريفه وتحليله، فقد انصبَّت دراستنا في هذا الفصل على التعريف بعوامل النجاح وأسباب الفشل في مؤسسات المشاريع الصغرى، وتبسيط الضوء على الاختلافات بين نموذجي النجاح والفشل في ريادة الأعمال، وهو ما أفضى إلى بلوغ خلاصات رئيسة تتمثل في النقاط الثلاث التالية:

- الأولى: المشروعات الناجحة هي تلك التي تمتلك بيئة إيجابية، في حين أن النموذج في بيئة غير مواتية دائماً ما يقود إلى الفشل.
- الثانية: المشروعات الناجحة هي تلك التي تمتلك شكلاً تنظيمياً مناسباً ومُحدّداً، وهي في هذا تختلف عن تلك النماذج التنظيمية المعتمدة والمكررة في المشروعات الفاشلة.
- الثالثة: المشروعات الناجحة هي التي تمتلك إستراتيجية عمل علمية استشرافية، مُختلفة عن تلك المعتمدة في المشروعات الفاشلة التي تتسم غالباً بالارتجالية والرؤية المشوشة.

وأخيراً؛ فإنه إذا كانت عناصر الفشل متعددة، والمعوّقات التي تقابل رائد الأعمال كثيرة ومُتشابكة، فإنّ هذا لا يعني تشييط رائد الأعمال عن القيام بمشروعه، وفي المقابل لا يجب على رائد الأعمال أن يفرط في الثقة بالنجاح لمجرد تعدد عوامل النجاح ووجود نماذج ناجحة بدأت من الصفر.

فعناصر الفشل؛ من سوء تخطيط، وعدم وجود موارد مالية، أو تضيق حكومي، وزيادة في فرض الضرائب وغيرها، يُمكن علاجها بسهولة، وعناصر النجاح سواء كانت داخلية؛ كإعداد دراسات جدوى، وتحديد الأهداف والأدوار، أو خارجية كالوصول على التمويل اللازم، والبيئة المحيطة التي تشجّع على العمل، كلّها عوامل يُمكن اكتسابها بسهولة؛ لكن الأمر يحتاج إلى تعلم واكتساب مهارات، ووقت وصبر ومجهود كبير ينبغي بذله، فالنجاح لا يأتي أبداً صدفةً.

الفصل الثامن

النموذج التجاري وخطة العمل للمشروع الصغير

- مقدمة
- المبحث الأول: نموذج العمل التجاري للمشروع الصغير
 - نماذج الأعمال
 - نموذج العمل التجاري
 - خدمات ما بعد البيع
- المبحث الثاني: خطة العمل.. الماهية والأهمية والمتطلبات والحدود
 - لماذا التخطيط للعمل؟
 - متطلبات التخطيط للعمل
 - حدود خطة العمل
- المبحث الثالث: كتابة خطة العمل
 - المكونات الرئيسة لخطة العمل
 - عناصر خطة العمل
 - لغة خطة العمل
- المبحث الرابع: الخطة التشغيلية.. الماهية والأهداف
 - أهداف الخطة التشغيلية
- المبحث الخامس: مصفوفة تقييم العوامل الداخلية والخارجية IE Matrix
 - تحليل البيئة الداخلية للمنظمة
 - تحليل البيئة الخارجية للمنظمة
- المبحث السادس: إعداد الخطة التشغيلية
- المبحث السابع: مراقبة تنفيذ خطة العمل

الفصل الثامن

النموذج التجاري وخطة العمل للمشروع الصغير

مقدمة

تعمّقنا خلال الفصل السابق في تحليل معايير الفشل في عالم الأعمال، التي تؤكد أن خوض هذه الساحة يتم عبر جملة اعتبارات؛ من ثوابت ومتغيرات وعوامل شتى، مثل: حجم الأعمال، وعدد الموظفين، وحصة السوق والأرباح، وقياس مستوى المنافسة والأداء، والعلاقة التعاقدية مع الموردين، والسياسة المنتهجة مع العملاء، وامتدادات السوق... إلخ.

وهذا ما يفضي بنا إلى الحديث عن مركزية التخطيط في عمل الشركات والمؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها؛ حيث تعد القدرة على التخطيط الفعال أحد أهم مرتكزات تحقيق الربح ورواج الأعمال، ومن أبرز السمات التي يجب أن يتمتع بها المديرون ورواد الأعمال على اختلاف مجالاتهم. لا شك أن عملية التخطيط تحتاج إلى نشاط ذهني وإجرائي، وتستلزم القيام بعدد من الخطوات التي تساعد في تحديد طريقة القيام بالأعمال المطلوبة، وذلك بناءً على عدة عوامل: أهمها تلك الأحداث التي نخطط لها، وكذلك الإمكانيات المتاحة وعوامل الزمان والمكان، والكثير من العوامل الأخرى التي يسعى هذا الفصل إلى إلقاء الضوء عليها، والعمل على تحليلها وإيضاحها. وإسقاطاً لما ذكره جورج أورويل (1) George Orwell ذات مرة: "في سن الخمسين يكون لكل شخص الوجه الذي يستحقه" (2)، على أوضاع المؤسسات أو المقاولات

1. جورج أورويل: صحفي وروائي بريطاني، وُلد عام 1903م في البنغال؛ حيث كان والده يعمل في دائرة الأفيون في حكومة الهند خلال حقبة الاحتلال البريطاني لشبه القارة الهندية، وقد عُرف أورويل بكتاباته ضد الأنظمة الشمولية بعد الحرب العالمية الثانية، ومن أشهر رواياته: "مزرعة الحيوانات"، ورواية بعنوان العام "1984م". للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/hdx0s>
2. اقتباسات جورج أورويل، موقع المكتبة، د. ت، تاريخ الزيارة 4 يوليو 2017م، مُتاح على الرابط: goo.gl/ncMDxU

الصغيرة والمتوسطة، فهذه المدة الزمنية تبدو كافية لتيان كفاءتها ودورها الحيوي في النهوض بقطاعات اقتصادية عريضة في مختلف بلدان العالم، بل مواجهة هيمنة شركات رأس المال "المتوحش" في صيغها الاحتكارية والعابرة للحدود والقارات. ولعل ذلك لم يتأت من فراغ؛ حيث إن تطبيق المناهج الجديدة والحلول المبتكرة لتلبية احتياجات العملاء ومواكبة أولويات السوق على نحو أفضل، يُعبر عن خطط تشغيلية تنمو وتتطور مع الزمن، لتصل إلى غاية النضج، والحصول على السُمعة المراد تقديمها عن المؤسسة في سوق العمل بات مرهوناً بتغييرات متلاحقة ومُناسبة شرسية بين المؤسسات الكبرى القائمة بالفعل وبين المؤسسات الناشئة.

وقد غلب على علوم الإدارة الأكاديمية -حتى وقت قريب- الاهتمام بإدارة المشاريع القائمة وتطويرها وتوسيع أعمالها، ولم يكن هناك أي التفات للأعمال الناشئة حتى تطورت بيئة الأعمال التجارية على نطاق واسع، وبرزت بقوة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فظهرت فجوة كبرى بين الواقع وما يقدمه علم إدارة الأعمال للرواد السباب، وأصحاب المشاريع الناشئة، فلم يكن جاهزاً لتقديم أدوات تساعد على تأسيس هذه الشركات وإنجاحها.

هذه الفجوة تقلصت مع ظهور الكثير من الأدوات النظرية والعملية التي لبّت احتياجات رواد الأعمال في التخطيط لمشاريعهم الناشئة قبل إطلاقها، مثل: مخطط نموذج العمل التجاري Business Model Canvas وخطة العمل Business plan ودراسة الجدوى Feasibility study وغيرها.

وهنا يستعرض الفصل بعض هذه الأدوات الحديثة للتخطيط للأعمال الناشئة، وببداً بنموذج العمل التجاري للمشروعات الصغيرة، وكيفية إعداده، ثم يتطرق لماهية خطة العمل وأهميتها ووظائفها والمتطلبات الضرورية لكتابتها، ولا ينظر المحتوى للخطة على أنها جامدة وثابتة يمكن الاعتماد عليها بشكل مطلق في إيجاد الحلول، ولكنه يتناولها ويحلل أبعادها باعتبارها عملية ديناميكية واجبة التغيير والتطوير بما يتناسب مع أوضاع وتقلبات البيئة الداخلية والخارجية للمشروع.

ثُمَّ يَنْعَظُ الْفَصْلَ عَلَى خُطَوَاتِ كِتَابَةِ خُطَّةِ الْعَمَلِ، الَّتِي تَتَضَمَّنُ تَحْدِيدَ الْغَرَضِ مِنَ الْخُطَّةِ، وَكِتَابَةِ الْمُقَدِّمَةِ وَالْمَعْلُومَاتِ الْأَسَاسِيَّةِ، ثُمَّ تَحْدِيدَ الْأَهْدَافِ وَالْغَايَاتِ، ثُمَّ تَرْتِيبَ الْأَهْدَافِ فِي الْخُطَّةِ الْمَذْكُورَةِ بِاسْتِخْدَامِ طَرِيقَةٍ ذَكِيَّةٍ، مَعَ اسْتِغْلَالِ الْإِمْكَانِيَّاتِ الْمَطْلُوبَةِ، وَتَحْدِيدِ الْقِيُودِ وَالْعُقُوبَاتِ الَّتِي تَقِفُ فِي طَرِيقِ الْمَشْرُوعِ، وَكَيْفِيَّةِ تَلَاْفِيْهَا، وَتَحْدِيدِ الْمَسْؤُولِيَّةِ الْآتِيَّةِ وَالْإِسْتِرَاطِيْجِيَّةِ الْمُسْتَقْبَلِيَّةِ الَّتِي سَوْفَ تَعْتَمِدُ عَلَيْهَا.

وَيَتَنَاوَلُ كَذَلِكَ اللُّغَةَ الْمُسْتَخْدَمَةَ فِي خُطَّةِ الْعَمَلِ، الَّتِي تَتَوَقَّفُ عَلَى شَخْصِيَّةِ قَارِئِ تِلْكَ الْخُطَّةِ، فَإِذَا كَانَ الْقَارِئُ ذَا تَكْوِينٍ مَالِيٍّ، فَحَتَمًا سَوْفَ يَهْتَمُّ بِالْأَرْقَامِ وَالْمَوْشُرَاتِ، وَإِذَا كَانَ إِدَارِيًّا، فَهُوَ يَهْتَمُّ بِأَسْلُوبِ التَّدْبِيرِ وَنَمَطِ الْإِدَارَةِ الَّلَّذِينَ تَمَّ الْاعْتِمَادُ عَلَيْهِمَا. أَمَّا إِذَا كَانَ الشَّخْصُ فَنِّيًّا، فَهُوَ يَحْتَاجُ لِقِرَاءَةِ فِي تَقْنِيَّاتِ الْعَمَلِ وَتَرَابِطَاتِهِ، وَلَا شَكَّ أَنَّ أَيًّْا مِنْ تِلْكَ الْاعْتِبَارَاتِ لَهُ لُغَتُهُ الْخَاصَّةُ وَطَرِيقَتُهُ فِي الْكِتَابَةِ وَالتَّعْبِيرِ عَنْ مَا هِيَ الْخُطَّةُ وَجَوْهَرُهَا.

المبحث الأول

نموذج العمل التجاري للمشروع الصغير

يُعَدُّ مُخَطَّطُ نَمُوذَجِ الْعَمَلِ مِنَ الْأَدَوَاتِ الثَّوَرِيَّةِ الَّتِي مِنْ خِلَالِهَا يَتِمَكَّنُ رَوَادُ الْأَعْمَالِ مِنَ التَّخْطِيطِ لِمَشْرُوعَاتِهِمُ الصَّغِيرَةِ وَشَرَكَاتِهِمُ النَّاشِئَةِ، فَهَذَا النَّمُوذَجُ هُوَ خُطَّةُ الْمَشْرُوعِ لِتَحْقِيقِ الرَّبْحِ مِنْ خِلَالِ تَحْدِيدِ الْمُنْتَجَاتِ أَوِ الْخِدْمَاتِ الَّتِي سَيُقَدِّمُهَا وَالسُّوقَ الْمُسْتَهْدَفَةَ وَالنَّفَقَاتِ الْمَتَوَقَّعَةَ، وَهُوَ طَرِيقَةٌ بَصْرِيَّةٌ تَخْطِيطِيَّةٌ يَتِمُّ اسْتِخْدَامُهَا فِي مَرَحَلَةٍ مُبَكَّرَةٍ مِنَ التَّخْطِيطِ لِلْمَشْرُوعَاتِ، لَا سِيَّمَا الْمَشْرُوعَاتِ الْإِبْتِكَارِيَّةِ غَيْرِ التَّقْلِيدِيَّةِ.

فَالْمَشَارِيعُ التَّقْلِيدِيَّةُ لَا تَحْتَاجُ الْكَثِيرَ مِنَ التَّخْطِيطِ مُقَارَنَةً بِالْمَشَارِيعِ الْإِبْتِكَارِيَّةِ الَّتِي تَتَطَلَّبُ الْمَزِيدَ مِنَ التَّخْطِيطِ قَبْلَ الْوُصُولِ لِمَرَحَلَةِ صِيَاعَةِ الْخُطَّةِ وَدِرَاسَةِ الْجَدْوَى؛ لِأَنَّ دِرَاسَةَ الْجَدْوَى تُجِيبُ عَنْ سَوَالٍ: "إِذَا مَا نَفَّذْنَا الْمَشْرُوعَ بِهَذِهِ الْمَعْطِيَّاتِ، هَلْ سِيرِيحُ أَمْ يَخْسَرُ؟" بَيْنَمَا تُجِيبُ خُطَّةُ الْعَمَلِ عَنْ سَوَالٍ: "كَيْفَ سَنَنْفِذُ الْمَشْرُوعَ وَنَدِيرُ أَنْشِطَتَهُ؟" لَكِنَّ نَمُوذَجَ الْعَمَلِ Business Model يَبْدَأُ مِنْ مَرَحَلَةٍ مُبَكَّرَةٍ لِلْغَايَةِ، فَهُوَ شَرْحُ مُفَصَّلٍ لِكَيْفِيَّةِ تَحْقِيقِ الرَّبْحِ مِنْ خِلَالِ الْأَعْمَالِ التَّجَارِيَّةِ الْمُخْتَلَفَةِ، بِحَيْثُ يَتَنَاوَلُ الْإِجَابَةَ عَنْ تَسَاوُلَاتٍ: "مَا الَّذِي يَجِبُ أَنْ يُقَدِّمَهُ الْمَشْرُوعُ؟ وَلَأَيَّ شَرِيحَةٍ مِنَ الْعَمَلَاءِ؟ وَمَا هِيَ الْأَنْشِطَةُ الَّتِي يَجِبُ عَلَيْهِ الْقِيَامُ بِهَا مِنْ أَجْلِ تَحْقِيقِ هَدَفِهِ؟ وَهُوَ بَيْعُ الْمُنْتَجِ أَوِ الْخِدْمَةِ وَالْحُصُولُ عَلَى الرَّبْحِ".

وَمِنْ دُونِ هَذَا الْمُخَطَّطِ لَا يَتِمَكَّنُ رَائِدُ الْأَعْمَالِ مِنْ صِيَاعَةِ خُطَّةِ عَمَلٍ جَيِّدَةٍ لِمَشْرُوعِهِ، وَمِنْ ثَمَّ فَإِنَّ دِرَاسَةَ الْجَدْوَى لَنْ تَكُونَ دَقِيقَةً أَيْضًا وَتَسْتَصْبِحُ غَيْرَ ذَاتِ جَدْوَى. مِنْ هُنَا تَكْمُنُ أَهْمِيَّةُ عَمَلِ مُخَطَّطِ دَقِيقٍ لِنَمُوذَجِ الْعَمَلِ قَبْلَ الْإِقْدَامِ عَلَى أَيِّ خُطْوَةٍ فِي التَّنْفِيزِ.

ويمكن القول: إن نموذج العمل عادةً ما يرتبط بتمثيل الواقع؛ أي: إنه محاكاة عملية لبيئة المشروع وظروف التشغيل، بهدف مساعدة صاحب المشروع في تنفيذ العمل ومعرفة الخطوات التي يجب اتباعها لتنفيذه على الوجه السليم، ولتدارك أي أخطاء يمكن أن تقع خلال التنفيذ. وقد ذكر الباحثون مصطلح "نموذج الأعمال" للمرة الأولى عام 1957 (1) (Bellman et al. 1957)، لكنه لم يبرز كثيراً قبل عقد التسعينيات، ومع التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات ظهر استخدام نموذج الأعمال وانتشر بصورة سريعة مع المؤلفين أليكس أوسترفالدر Alexander Osterwalder وإيف بينور Yves Pigneur اللذين قدما المخطط العام 2010م في كتابهما "Business Model generation"، وترجم للغة العربية العام 2014م بعنوان "ابتكار نموذج العمل التجاري" (2).

ويرتبط نجاح أي نموذج للأعمال بوجود إستراتيجية واضحة يمكن الاستفادة منها فيما بعد في بناء قدرات ديناميكية لدى الموظفين أو أصحاب المشروعات تمكنهم من التعامل مع حالات الطوارئ، وتزودهم بالقدرة على التنبؤ "طويل ومتوسط وقصير المدى"، واغتنام الفرص الممكنة وتجذب أي تهديدات محتملة، والقدرة على التنافس، كما هو مبين في الشكل التالي:



1. Suvi, N., & Kaj, S. Business model design: Conceptualizing networked value co-creation. International Journal Of Quality And Service Sciences, 2010, 2. doi: DO - 10.1108/17566691011026595
2. Stringfellow, W. "Business Model Generation" Summary and Review. 3 January 2018, Retrieved 11 April 2020, from <https://bit.ly/2RrAo0w>

نماذج الأعمال

نظراً لارتباط الأعمال التجارية بإشباع الاحتياجات المختلفة والمتجددة والمتزايدة للأفراد، فإن نماذج العمل بالتالي قابلة للتطوير والابتكار بصورة مستمرة، ويمكن لأي رائد أعمال تعديل نموذج قائم بالفعل أو حتى ابتكار آخر جديد يُشبع احتياجاته وأهدافه ويتلاءم مع طبيعة عمله الناشئ، وهناك الكثير من أنواع نماذج العمل، يمكن تلخيصها في التالي:

- **النموذج التجاري:** وهو من أقدم نماذج العمل في الظهور وأكثرها وضوحاً وشيوعاً؛ ذلك لأنه يغطي كافة مجالات العمل الحياتية، وهو يستند لعملية شراء منتج ما من الطرف المصنع أو المنتج بسعر محدد، ثم إعادة طرحه في السوق وبيعه لشريحة معينة من المستهلكين بسعر أعلى من سعر الشراء، بهدف تحقيق الربح، وذلك بعد خصم التكاليف الأخرى، مثل: تكاليف نقل المنتج وتوزيعه وتسويقه، وغيرها.
- **النموذج العقاري:** ويعد هذا النوع أحد أفرع النموذج التجاري سالف الذكر، لكنه يختلف عنه بأنه يضم جميع الأعمال التجارية ذات الطابع العقاري، على سبيل المثال مشروع شراء أو بيع منتج عقاري (أراضٍ/وحدات سكنية/ قرى سياحية)، أو مشروع تطوير الأراضي وتوفير الخدمات التكاملية لمالكها مثل التخطيط والتسويق وغيرها. ونظراً للتطور الكبير في الأعمال التجارية العقارية في العالم، شهد هذا النموذج رواجاً كبيراً وخلال فترات زمنية قصيرة للغاية.
- **النموذج الصناعي:** ويتخصص هذا النموذج في العمليات التصنيعية التي تقوم على تحويل مواد الإنتاج الأولية رخيصة الثمن لسلع أو خدمات جديدة يحتاجها المستهلكون ويقبلون على شرائها أو استخدامها مقابل دفع سعر محدد، ويشتمل هذا النموذج على المنتجات الصناعية التي تُطرح في السوق بصورتها الحالية مثل: السيارات أو الأجهزة الكهربائية أو المنتجات الثانوية التي تدخل في صناعات أخرى كمواد تكميلية مثل: قطع الغيار.

- **النموذج الزراعي والحيواني:** ويتناول هذا النموذج كافة الأعمال التي تختصّ بالزراعة أو الاتجار بالحيوانات المنتجة مثل: الأبقار والدجاج، فيمكن للمستثمر الزراعي الاعتماد على النموذج الزراعي عند دراسة مشروع لاستئجار أو بيع الأراضي الزراعية أو مشروع زراعة النباتات وبيع محصولها على سبيل المثال، كما يمكن للمستثمر الحيواني الاستعانة بنموذج العمل الحيواني عند الإقدام على مشروع تأسيس مزرعة للأبقار وبيع منتجات الألبان واللحوم.
- **النموذج الخدمي:** ويشتمل هذا النموذج على الأعمال التي تعتمد على تقديم خدمة ما لشرية المستهلكين المعنيين مقابل مبلغ مادي معين، مثل: مشروع مكتب لإلحاق العناصر البشرية المدربة بالخارج، أو مشروع لتوفير خدمات الصيانة والنظافة المنزلية أو خدمات نقل الأثاث، ويلقى هذا النموذج رواجاً كبيراً نظراً لتوسع نشاط الخدمات بصورة ملحوظة في كافة دول العالم وتنوعه ليشمل الكثير من المجالات.
- **نموذج الوساطة:** يتميز هذا النموذج بسمة رئيسة هي اشتماله على طرف ثالث وسيط بين الطرفين؛ المنتج أو البائع والمشتري، فهو يتناول كافة الأعمال التي تتضمن خدمات الوساطة مقابل تقاضي مبلغ معين من المال أو نسبة محددة من الربح المتحقق للطرفين من إتمام هذه العملية، مثل: مكاتب الوساطة المالية أو العقارية أو الفنية، لكن مثل هذه الخدمات تحتاج من صاحبها خبرة كبيرة في المجال وإطلاع مستمر على أحوال السوق وظروف العمل وعلاقات عامة متعددة ومتشعبة، وعلى الرغم من ذلك تتميز أعمال الوساطة بعدم احتياجها للكثير من الموارد المالية، فيمكن تنفيذ مشاريع ناشئة للوساطة بأقل استثمارات مادية ممكنة لكبها تنطوي على توقعات ربح مرتفعة.
- **نموذج الدعاية والإعلان:** والمستفيد الرئيس من هذا النموذج المستثمرون في وسائل الإعلام والدعاية؛ حيث يمكنهم إتمام مشاريع ناجحة للترويج لفكرة ما أو منتج وخدمة معينة عبر ما يملكونه من صحف ورقية أو إلكترونية أو محطات

إذاعية وتلفزيونية أو منصات التواصل الاجتماعي، وذلك مقابل تقاضي أجر معين أو نسبة متفق عليها من الجهات المعلنة.

- نموذج الاقتصاد التشاركي: والمقصود به ذلك النموذج المبتكر الذي يخدم الشركات التجارية في الترويج لمنتجاتها أو خدماتها عبر التطبيقات الذكية على الهواتف المحمولة، ومن خلال مزودي خدمة مستقلين عنها، وذلك مثل: شركتي "أوبر" و"كريم" للنقل الذكي.

- نموذج السوق الإلكترونية: يعد هذا النموذج من النماذج المبتكرة التي أوجدتها الثورة التكنولوجية الكبيرة وتزايد الاعتماد على مواقع الويب ومنصات التواصل الاجتماعي، فقد نشأت مؤخرًا الكثير من المواقع الإلكترونية التي تعرض آلاف المنتجات المتنوعة للبيع والشراء ومن خلال منصة واحدة فيما يشبه السوق التقليدية. مثل هذه المشاريع تتيح لمالكها الاستفادة من عمليات البيع والشراء التي تتم من خلالها، بحيث يحصلون على نسبة من المقابل المادي الذي يتم دفعه، والمثال على ذلك: موقع "سوق دوت كوم" و"جوميا" و"أولكس".

- نموذج التجارة الإلكترونية: يستند هذا النوع من نماذج العمل أيضًا إلى الاستخدام واسع النطاق للإنترنت والتطبيقات الذكية عبر الهواتف المحمولة، ولكنه يختلف عن النموذج السابق بأن النشاط التجاري فيه يعتمد على تسويق سلع ما أو خدمة معينة وتوصيلها إلى العملاء، كما في المتاجر التقليدية، فلا يعرض الموقع هذا الكم الهائل من المنتجات مثلما يحدث في السوق الإلكترونية، كما أن مالك الموقع لا يحصل على "عمولة" مقابل إتمام عملية الشراء أو البيع، ولكنه يحصل على ثمن السلعة أو الخدمة ورسوم التوصيل فقط. وقد أصبح هذا النموذج الآن ضرورة ملحة لأي مشروع تجاري أو خدمي، والمثال على ذلك موقع "أبل" أو "مايكروسوفت".

- نموذج الشركات التابعة عبر الإنترنت: يشبه هذا النموذج النموذجين السابقين في شأن الاعتماد بصورة رئيسة على الإنترنت والمواقع الإلكترونية، ويختلف عنهما في أنه ينطوي على الأعمال التجارية التي تسوق لخدمات شركة أخرى

عبر موقعها مقابل الحصول على نسبة معينة من الأرباح "العمولة"، والمثال على ذلك موقع "تريفاجو" لخدمات حجز الغرف في الفنادق.

- نموذج العروض والحسومات: يُعدّ هذا النموذج من النماذج الفعالة في الولايات المتحدة الأمريكية، لكّنه لا يزال غير ذائع الانتشار في الدول العربية، ويتناول الأعمال التي تشتمل على إبرام اتفاقات للشراكة والترويج مع الشركات التجارية أو الخدمية، بحيث يحصل المستثمر أو صاحب المشروع على الكثير من العروض والخصومات المميّزة على منتجات أو خدمات الشركة مقابل تسويقها للعملاء الذين يحصلون بدورهم على جزء من الخصوم، مع احتفاظ صاحب المشروع بنسبته من الخصوم كرجح، والمثال على ذلك شركتنا "إيفون" و"أوريفلام" لمستحضرات التجميل.
- نموذج الاشتراكات والعضوية: من أبرز الأمثلة عليه من حياتنا اليومية الاشتراكات التي تحصل عليها شركة الكهرباء أو البث الفضائي شهرياً من العملاء مقابل توفير خدمة ما لفترة زمنية محددة، وعلى هذا السياق يمكن ابتكار الكثير من المشاريع التجارية أو الخدمية وتحصيل رسومها من العملاء بصورة دورية.
- نموذج ذوي الاهتمامات المشتركة والمصالح المتشابهة: يختص هذا النموذج بالمشاريع التجارية القائمة على جذب ذوي الاهتمامات المشتركة وعرض منتجاتهم للبيع والشراء والتوفيق بين الباعة منهم والمشتريين مقابل نسبة من الأرباح "عمولة"، ولذلك ينطوي على الكثير من الأفكار المبتكرة للمشاريع الناشئة، مثل: تدشين موقع إلكتروني يعرض المقتنيات القديمة للآخرين للبيع، فيحصل من البائع على مقابل مادي نظير الإعلان عن منتجه، ويحصل من المشتري على نسبة من المال نظير خدمة الوساطة.

نموذج العمل التجاري

أما بشأن نموذج العمل التجاري Business Model Canvas بشكل عام فيتكوّن، وفقاً لما ذكره المؤلفان أليكس أوستر فالدر Alexander Osterwalder وإيف

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

بينور Yves Pigneur في كتابهما "Business Model Generation"، من تسعة
مكونات رئيسية، وهي:

1. القيمة المقترحة أو العرض المقدم Value Proposition
2. شرائح العملاء المستهدفين Customer Segments
3. قنوات التوزيع Distribution Channels
4. العلاقة مع العملاء Customer Relationship
5. مصادر الإيرادات Revenue Stream
6. الموارد الأساسية Key Resources
7. الأنشطة الأساسية Key Activities
8. هيكل التكاليف Structure Costs
9. الشركاء الأساسيون Key Partners

وتظهر هذه المكونات التي سنتناولها تفصيلاً من خلال الشكل التالي والذي ورد في
النسخة العربية من الكتاب (1):



1. ابتكار نموذج العمل التجاري، موقع جبل عُمان japublishers، تاريخ الزيارة 10 يناير 2020م، متاح على الرابط:
<https://cutt.us/SVNb5>

أولاً: القيمة المقترحة أو العرض المقدم Value Proposition

ويُقصد بها القيمة المعنوية المتوقعة الحصول عليها من اقتناء منتجات أو خدمات المشروع، وهي تختلف تماماً عن سعر المنتج أو الخدمة، فالسعر هو المبلغ المالي الذي سيدفعه العميل مقابل الحصول على المنتج، أي أن السعر هو ما يتم دفعه بينما القيمة هي ما يتم اكتسابه، ويمكن اعتبارها كل العناصر التي تميز المشروع عن منافسيه في السوق، ويستطيع رائد الأعمال الاختيار بين أنواع عدة من القيمة المقترحة لمشروعه، مثل:

- قيمة مبتكرة غير مسبقة: أي طرح منتجات أو خدمات مبتكرة في السوق المستهدفة تلبي حاجات جديدة للعملاء أو تشبع حاجات لم تكن مُلباة من الأساس، فهذه القيمة الجديدة تدفع العملاء لشراء هذا المنتج الفريد أو تجربة الخدمة التي لا بديل لها، والمثال على ذلك القيمة التي طرحتها شركة "أوبر Uber" لعملائها من خلال تقديم خدمات النقل الذكي عبر تطبيقات الهواتف النقالة.
- قيمة الأداء المرتفع: إذا كان المنتج الجديد مشابهاً لمنتجات أخرى في السوق؛ يمكن لرائد الأعمال تقديم أداء مرتفع في مشروعه مقارنةً بالمنافسين، بحيث ينعكس هذا الأداء على جودة أعلى أو تصميم أكثر فخامة أو سهولة في الاستخدام أو مواصفات الأمان، مثل ما طرحه شركات السيارات العالمية باستمرار من أداء فائق السرعة ومميزات أخرى في المحركات وقمرة القيادة، وغيرها.
- قيمة التخصيص: حينما يشعر العميل بأن المنتج أو الخدمة مقدمة له خاصةً دون غيره، فإن ذلك يحفزّه على الشراء، ولذلك قد يحتاج رائد الأعمال لتقديم مزايا متخصصة في مشروعه بحسب رغبات كل عميل بشكل منفصل، مثلما فعلت شركة "موتورولا" للهواتف المحمولة عندما أتاحت لعملائها تصميم الهواتف الخاصة بهم واختيار مواد صناعة الغطاء الخلفي لجهاز "موتو إكس"، وهي قيمة لا توفرها شركات الهواتف الذكية المنافسة لها(1).

1. Levy, S. The Inside Story of the Moto X: The Reason Google Bought Motorola. 2013, Retrieved 11 January 2020, from <https://www.wired.com/2013/08/inside-story-of-moto-x/>

- **قيمة الخدمة الشاملة:** إذا ما كان المشروع الناشئ يستهدف توفير منتجات تحمل قدرًا كبيرًا من المخاطرة للعملاء مثل السعر المرتفع أو ندرة قطع الغيار، يمكن حينئذٍ لمالك المشروع تقديم قيمة كبرى للعملاء المحتملين من خلال توفير الخدمة الشاملة مثل: خدمة النقل أو الشحن المجاني، وخدمة التدريب على الاستخدام، وخدمة الصيانة الدائمة، وخدمة العملاء المباشرة، فيستطيع بذلك توفير قيم جديدة لا تقدمها الشركات المنافسة التي تكتفي ببيع المنتج فقط.
- **قيمة السعر:** هي القيمة الأكثر انتشارًا بين المشاريع الناشئة، فيمكن استخدامها حينما يكون المنتج أو الخدمة الجديدة غير مبتكرة ولا تتميز على منتجات المنافسين سواء في التصميم أو الاستخدام، فهنا لا يتبقى لمالك المشروع سوى تقديم قيمة مميزة في السعر، وهو الاتجاه الذي تتبناه شركات صناعة الهواتف الذكية الصينية التي توفر الكثير من المنتجات بأسعار متفاوتة تناسب شرائح متنوعة من العملاء.

ثانيًا: شرائح العملاء المستهدفين Customer Segments

تعدّ شرائح العملاء والجُمُهور المُستهدف أهمّ أحجار البناء الأساسية في بناء نموذج العمل للمشروع التجاري؛ لأنها تحدّد العملاء الذين تستهدف المؤسسة أو يستهدف صاحب المشروع الوصول إليهم وتقديم الخدمة أو المنتج لهم، وبدون هذا الحجر لا يمكن بناء نموذج عمل دقيق لأي مشروع تجاري.

وحتى تتمكن أي مؤسسة أو أي صاحب مشروع من الانتشار وتحقيق الأهداف المطلوبة عليه أولاً تحديد نوع السوق الذي سيعمل فيه، هل هو سوق التعليم مثلاً أو سوق المواد الغذائية أو غيره من أنواع الأسواق، ثمّ تحديد كلّ العملاء المحتملين والمستخدمين لهذه السوق، فإن كان سوق التعليم مثلاً فستكون الشرائح المستخدمة لهذا السوق هي: المعلم وولي الأمر والطالب، بعد ذلك يتم تقسيم هؤلاء المستخدمين المحتملين إلى عدة فئات، فيتم تقسيم المعلم مثلاً إلى معلم مدرسة حكومية ومعلم مدرسة خاصة، وكذلك الطالب، بعد ذلك يتم تقسيم هذه الفئة لمجموعات أخرى،

فمُعَلِّمُ المَدْرَسَةِ الحُكُومِيَّةِ يَتَمَّ تقسيمه إلى مُعَلِّمٍ ابتدائي ومُعَلِّمٍ إعدادي وهكذا، ثُمَّ يَتَمَّ تقسيم المُعَلِّمِ إلى نَوْعِ العَمَلِ الذي يقوم به والخِدْمَةُ التي يُقدِّمها للطلاب.

وبعد ما يُقسَّم صاحب المشروع هذا التقسيم سيجد أمامه الكثير من الشرائح من العملاء المُستهدفين، حينها يُمكنه تحديد نَوْعِ الشَّرِيحَةِ التي تتناسب مع الخِدْمَةُ أو المنتج الذي سيقدمه، وتحديد الفئة الأقدر على الدَّفْعِ والفئة التي يُمكن الوصول إليها بسهولة والفئة التي يتمكن المنتج أو الخِدْمَةُ من تلبية احتياجاتها كاملة، ومن ثَمَّ يتمكن من تحديد الفئة الأنسب بالنسبة له ويُرَكِّز على الوصول لها.

فعند تحديد شريحة العملاء المناسبة يكون مالك المشروع قادراً حينئذٍ على تحديد مواصفات المنتج أو الخِدْمَةُ المُقدَّمة لهذا النوع من العملاء، أو لهذه الشَّرِيحَةِ على وجه الخصوص، واختيار المواصفات التَّنَافُسِيَّةِ للتفوق على مُنتَجاتِ المنافسين، كما يُساعد ذلك أيضاً في تحديد الشركاء المُحتملين أو الفئات التي يُمكن التعامل معها لخدْمَةُ هذه الشَّرِيحَةِ من العملاء.

وهناك أنواع مُتعدِّدة من شرائح العملاء والجُمُهور، مثل:

- شريحة عملاء السَّوقِ المُتخصِّص: هذه الشَّرِيحَةُ من العملاء لها مُتطلَّبات خاصة في مواصفات المنتج وطريقة توصيله، ويتم تحويل أنشِطَةِ المشروع كَافَّةً لتلبيتها، بل يهتم مالك المشروع بتكوين علاقات مُميَّزة مع هذه الشَّرِيحَةِ من أجل كَسْبِ رضاها وثقتها، والمثال على ذلك الشَّرِكَاتِ الخاصَّةِ بإنشاء العقارات والفيلات في المناطق المُميَّزة أو الشَّرِكَاتِ التي تختص ببيع أنواع مرتفعة الثمن من السيَّارات، فإن هذه الشَّرِكَاتِ والمُؤسَّسات تُصمِّمُ أسلوباً خاصاً في التعامل مع عملائها لا يتناسب مع غيرهم من العملاء؛ لأنَّ هؤلاء العملاء يعيشون في مستوى مُحدَّد من الرِّفاهية لا يُمكنهم التَّنَازُلُ عنه، ومن ثَمَّ يجب أن توفَّرَ لَهُمُ خِدْمَةُ العملاء القدر الكافي من الخِدْمَاتِ المُرفَّهة أثناء تلبية طلباتهم.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- **شريحة عملاء كامل السوق:** هذا النوع من العملاء هم الذين يتفقون في رغبات محدّدة والاهتمام بأمور معيّنة مثل المهتمين باقتناء السيارات، فهنا توجه أنشطّة المشروع كاملة إلى السوق باعتبارها كتلة واحدة من العملاء المتشابهين في الصفات والرغبات، وعند إعداد نموذج عمل تجاري لمثل هذه الشريحة يجب أن يكون مهتمًا برغبات واحتياجات هذا الجمهور الواسع والضخم، ويعدّ هذا النموذج الأكثر شيوعًا بالنسبة إلى المشاريع الناشئة والشركات الكبيرة على حدّ سواء.
 - **شريحة عملاء السوق المتنوعة:** هذا النوع من العملاء يتمّ تحديد نموذج عمل خاصّ به، فعندما تستهدف الشركة تلبية احتياجات أنواع مختلفة من الجمهور ممّن يمتلكون اهتمامات ورغبات وقيم متنوعة، يجب أن تُعدّ نموذج عمل تتمكّن الشركة من خلاله من تلبية احتياجات هذا الجمهور المتعدّد والمتنوّع، والمثال على ذلك موقع "فيسبوك" الذي يلبي احتياجات المستخدمين العاديين من جانب واحتياجات المعلنين والمُسوّقين الإلكترونيين من جانب آخر، والمشاهير من جانب ثالث، في الوقت ذاته.
 - **شريحة عملاء السوق متعدّد الشرائح (التجزئة):** هناك بعض القطاعات تتميز بتعدّد شرائح عملائها المستهدفين، فعلى سبيل المثال يقوم قطاع البنوك بالتفريق بين العملاء من خلال حجم ونوع الإيداعات الخاصّة بهم، رغم تشابه الاحتياجات الخاصّة بهذه الشرائح، إلّا أنّ طرق التعامل والتواصل معهم تختلف، وكذلك أسلوب تقديم الخدمات المصرفيّة، وعند تصميم نموذج عمل لمثل هذا النوع من شرائح العملاء، يجب على مالك المشروع أن يضع في اعتباره تعدّد هذه الشرائح واختلاف الطرق التي يتمّ التعامل بها مع هؤلاء العملاء.
- بعد معرفة أنواع شرائح العملاء، ننتقل لعدد من الخطوات التي يمكن اتّباعها لتحديد شريحة العملاء بدقة:
- **الخطوة الأولى:** البدء بالإحصاءات السكّانية لمعرفة الأعمال أو الأجناس أو شرائح الدّخل والمناطق الجغرافيّة، هذا في حالة أن يكون العملاء من الأفراد،

أمّا في حالة العملاء من الشركات، فيجب معرفة طبيعة عمل الشركة والمنطقة التي تعمل فيها.

- **الخطوة الثانية:** أن يتعرّف صاحب المنتج أو المشروع على عادات الشراء المنتشرة في الفئة العمرية أو في خصائص العملاء المستهدفين، وهل ستُفضل هذه الفئة من الجمهور المنتج أو الخدمة التي تقدّمها أم لا، والمدة التي تمرّ لحاجة المستهلك أو العميل للسلعة من جديد مثل عادة الشراء بشكل يومي أو أسبوعي أو شهري، فإنّ كان المنتج المُقدّم يُمكن شراؤه يوميًا مثل: القهوة أو غيرها من المنتجات التي يحتاجها الإنسان بشكل يومي؛ فيمكن أن يُحدّد صاحب المشروع قدر الإنتاج المطلوب من هذه السلعة بناءً على حجم الحاجة لها من قبل العملاء.

- **الخطوة الثالثة:** أن يفكر صاحب المشروع في نوع العملاء، وطريقة الدفع التي تناسبهم وما هي أنسب الطرق التي يُمكن لصاحب المشروع أو المؤسسة توفيرها لهؤلاء العملاء للدفع مثل: توفير ماكينة لبطاقات الائتمان.

- **الخطوة الرابعة:** تحديد الدوافع التي تدفع العميل للإقبال على هذه السلعة أو هذا المنتج، فإنّ كان المنتج يلبي حاجات محدّدة أو يوفر الوقت بالنسبة للعملاء أو سيعمل المنتج على حلّ مشكلة للعملاء، كلّ هذه الأسباب هي التي تدفع نوعاً معيّناً من العملاء للإقبال على المنتج، ولكن يتخذ العملاء قرار الشراء بناءً على جودة المنتج أو السعر المناسب أو على نوع المنتج ذاته أو الخدمة، ومن ثمّ من خلال هذه المعلومات يُمكن أن يُحدّد صاحب المشروع المعلومات اللازمة عن العميل المستهدف.

- **الخطوة الخامسة:** إجراء دراسة حالة لتوفير نوع السلعة أو الخدمة المطلوبة، فعندما يدرس مالك المشروع النّاشئ رغبات العملاء فإنّه يتمكّن من توفير نوع محدّد من الخدمات أو المنتجات لعملائه المستهدفين أو تقديم خدمات ومُنتجات تتناسب مع أكثر من شريحة من هؤلاء العملاء.

ثالثاً: قنوات التوزيع Distribution Channels

وتشتمل على كافة الوسائل والآليات التي سيعتمد عليها المشروع في الوصول إلى شرائح العملاء المستهدفين مع القيمة التي يبحثون عنها من خلال اقتناء المنتج أو الخدمة، أي: هي حلقة الوصل بين منتج المشروع أو الخدمة من جهة وبين شرائح العملاء من جهة أخرى.

وقنوات التوزيع الفعالة تساعد مالك المشروع في تحقيق أدوار عدة، منها: زيادة وعي العملاء بالمشروع والمنتج أو الخدمة النهائية وتعريفهم بوجودها، وتقييم أهميتها بالنسبة لهم ومدى حاجاتهم لها، وتذليل كافة الصعاب الخاصة بشرائها، وبعد اقتناء المنتج أو الخدمة يفترض بقنوات التوزيع أن تساعد المستخدم على نقل المنتج أو الخدمة واستهلاكها في المكان الذي يريده بفاعلية عالية فتكون سريعة وغير مكلفة. وفي السابق كانت المشروعات التجارية والخدمات تعتمد على قنوات توزيع ثابتة سواء كانت منافذ بيع خاصة بها أو توكيلها لوكلاء التجزئة، أما الآن فتوجد الكثير من السبل والقنوات الإلكترونية للبيع والتوزيع والتواصل مع العملاء، مثل: مواقع التجارة الإلكترونية وتطبيقات الهواتف النقالة، وغيرها.

رابعاً: العلاقة مع العملاء Customer Relationship

تعد العلاقات المميزة مع العملاء ركيزة رئيسة لنجاح المشروع الناشئ وتحقيق الكثير من المزايا والأرباح المتوقعة، لذلك بعد تحديد شريحة العملاء المستهدفين ونوعهم، يجب أن يعكف رائد الأعمال على صياغة إستراتيجية جيدة في التعامل مع هؤلاء العملاء، ورُبما أولى خطوات هذه الإستراتيجية الحفاظ الدائم والمستمر على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة؛ لأن العميل الذي يعتاد ويقبل بمستوى معين من الجودة لا يتنازل في المستقبل عنه، ولا يبرّر تدنيه، وإذا ما نجح مالك المشروع في الحفاظ على الجودة المطلوبة فإنه يتمكن بذلك من المحافظة على العلاقات الجيدة مع العملاء وبلوغ رضاهم، ومن ثم ترتفع نسبة ولائهم للمؤسسة أو المنتج والخدمة المقدمة. وعادة ما يحدث هذا الأمر في كل القطاعات والمجالات التجارية والخدمات، ففي

العام الأول من عمر المشروع الناشئ في السوق، تعمل المؤسسة على اكتساب العملاء فقط، لكن مع مرور الوقت يجب أن تتمحور إستراتيجيتها حول المحافظة على ولاء العملاء الحاليين أكثر من الحرص على اكتساب المزيد من العملاء المحتملين؛ لأنّ نجاح المنظمة في صياغة إستراتيجية ناجحة للتعامل مع العملاء يؤدي إلى الفوز بولائهم ودفعهم لشراء المزيد من المنتجات والخدمات، وقبول أي زيادة في السعر تحددها المؤسسة في المستقبل دون اعتراض، ومن ثمّ تتمكن المؤسسة من الحصول على المزيد من الأرباح في الوقت الذي ترغب فيه.

ومن جهة أخرى يكون العميل المستمر بمثابة مندوب خارجي للشركة يروج لخدماتها ومُنتجاتها الجيدة في محيطه الاجتماعي، ومن ثمّ تحصل المؤسسة على عملاء جدد من خلاله وتُحقق المزيد من الأرباح دون تكاليف إضافية، إذن فالعلاقات الجيدة مع العملاء لها الكثير من الفوائد والمزايا بالنسبة للمؤسسات، وتتمثل أبرز هذه المزايا فيما يلي:

- العلاقة المستمرة تعمل على تخفيض تكاليف الحصول على عملاء جدد.
- تتمكن الشركة من تطوير مُنتجاتها، وتغطية الكثير من جوانب التكلفة نتيجة الحصول على الأرباح الناتجة عن الحفاظ على العملاء.
- الحفاظ على العملاء الحاليين يجلب مزيداً من العملاء الجدد.
- الثقة بين المؤسسة والعملاء تؤدي لتقليل الكثير من المشكلات التي قد تتعرض لها المؤسسة في المستقبل.

وقد استبدل خبراء الأعمال النظم التقليدية في التسويق إلى نظم أكثر تطوراً، بحيث لا تهتم باجتذاب عملاء جدد، وإنما الإبقاء على العملاء الحاليين واكتساب ولائهم، وقد أشارت دراسات متخصصة إلى أنّ هناك فرصة تتراوح ما بين 60% و70% لإتمام عمليات البيع لكل عميل مُستدام للمنظمة، بينما فرصة اكتساب عميل آخر جديد والبيع له تتراوح بين 5 و20% فقط⁽¹⁾.

1. Levy, S. The Inside Story of the Moto X: The Reason Google Bought Motorola. 2013, Retrieved 11 January 2020, from <https://www.wired.com/2013/08/inside-story-of-moto-x/>

لذلك نتجّه غالبية المنظّمات الآن لاستخدام جهود التّسويق في تطوير علاقات متميّزة مع عملائها القدامى؛ لأنّها باتت تضمن عمليّات الشراء العاديّة دون أيّ جهود تسويقيّة، ومن ثمّ يصبح ذلك أكثر ربحيّة وأقلّ إنفاقاً، خاصّةً إذا ما نجحت في تحويل هؤلاء العملاء إلى سفراء طوعيين للمنظمة ومنتجاتها في محيطهم الاجتماعيّ.

وهناك الآن في علم التّسويق ما يُعرف بنظام إدارة علاقات العملاء (Customer Relationship Management- CRM)، ويُقصد به "إستراتيجية أعمال مصمّمة لمساعدة منظّمة ما على فهم وتوقع احتياجات عملائها الحاليين والمحتملين"، أو "مزيج من الإستراتيجية التّظيميّة وأنظمة المعلومات والتّكنولوجيا التي تركز على تلبية متطلّباتهم من المنتجات أو الخدمات، وتقديم خدمة عملاء أفضل، وذلك بهدف الحصول على عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين المناسبين وتنمية العلاقة معهم" (1).

ويستخدم هذا النظام تقنيّة ناشئة تتيح للمنظّمات تقديم خدمة عملاء سريعة وفعّالة من خلال تطوير علاقات قويّة مع كلّ عميل من خلال الاستخدام الذّكي لأنظمة المعلومات وقاعدة بيانات العملاء المتوافرة لدى المنظّمة.

وهناك بعض العوامل التي تُساعد في تطوير علاقات متميّزة مع العملاء والإبقاء على ولائهم، منها:

- الاحتفاظ بجوّدّة المنتج أو الخدمة المقدّمة: ويشمل هذا العامل ضرورة الإبقاء على مستوى الجودة المطلوب في المنتج أو الخدمة وعدم التنازل عنها بأي حال من الأحوال، وكذلك مدى توافره في الأسواق المحيطة بالعملاء.

1. Tohidi, H. The Relationship Between Company and Its Customer. International Journal Of Business And Management Studies, 2020, 4, 45-53. Retrieved from <https://bit.ly/2UYI4cK>

- فهم رغبات العميل: يجب أن يشعر كل عميل بأنه محور الاهتمام من جميع العاملين في المنظمة، من خلال حديثهم وأسلوبهم في التعامل معه واستقبال مقترحاته أو شكاويه، وكذلك في التوقيت الزمني لتقديم الخدمة أو الاستجابة السريعة للشكوى.
- شفافية المعلومات المقدمة للعملاء: البيانات التي تُقدّم للعميل سواءً بطريقة مباشرة أو عبر العروض الترويجية تُساهم في تعزيز الثقة بالمنظمة وتوطيد العلاقات معها، لذلك يجب أن تتسم كافة المعلومات بالدقة والشفافية، سواءً في وصف البضائع أو الخدمات، أو قائمة الأسعار والضريبة المضافة، وغيرها.
- تحليل توقعات العملاء: من خلال الحرص على إجراء مقابلات معهم بصورة دورية وسؤالهم عن المنتج أو الخدمة وتوقعاتهم المستقبلية بشأنه، ويساعد ذلك في فهم آرائهم وتقييم مدى رضاهم عن الأداء وقياس مدى ولائهم للمنظمة.
- الاستفادة من آراء العملاء: التوقعات التي تحصل عليها المنظمة من العملاء ومحاولة تنفيذها تُساهم بالضرورة في رفع مستوى الخدمة أو تطوير المنتج، والانتباه لأوجه القصور والقضاء عليها، واستنباط تقنيات جديدة لاستقطاب عملاء آخرين.
- البقاء على تواصل مع العملاء: من المهم للمنظمة البقاء على اتصال مع عملائها المستمرين، لتدعيم العلاقات التجارية والشخصية معهم، ويمكن القيام بذلك من خلال إرسال بطاقات العطلات Holiday cards، أو رسائل تذكير البريد الإلكتروني Email reminders.
- الاهتمام بالعنصر العاطفي للعملاء: التأثير على عاطفة العملاء من أكثر الوسائل جدوى للحفاظ على علاقات قوية مع العملاء، لذا يمكن للمنظمة تزويد عملائها بمجموعة متنوعة من المزايا المرتبطة بتخصيص الخدمة، التي تزيد من عمق التفاعل العاطفي مع المنظمة، مثل: بطاقات عيد الميلاد والمناسبات الشخصية الأخرى.

خدمات ما بعد البيع

لا تتوقف العلاقة بين المنظمة والعملاء عند مرحلة الشراء أو تجربة الخدمة، بل توجد مرحلة تالية لا تقل أهمية عما سبق، وهي مرحلة "ما بعد البيع" فهنا ينبغي لرائد الأعمال التفكير الجدي في الخدمات التي يمكن تقديمها للعملاء بعد عملية البيع، ومعرفة الخدمات التي قد يرغب العملاء في الحصول عليها بعد شراء المنتج أو تجربة الخدمة، وتتمثل أهم هذه الخدمات في عملية تسليم المنتج، وصيانته، والاهتمام بتوصيل كافة المعلومات عنه للعميل، وتوجيه عدد من التعليمات للعملاء عند بدء استخدام المنتج أو الاستفادة منه، مع تسليم بعض الكتيبات التي تشمل تحذيرات بخصوص المنتج، وعملية الصيانة وقطع الغيار، أو الدعم الفني والأسئلة الخاصة بالتشغيل، وغيرها.

وهذه الخدمات تعمل على تعزيز حالة رضا المستهلك عن المنتج وعن المؤسسة ذاتها، وتطويع العلاقة بين المؤسسة والعميل، والحث على تكرار عملية الشراء. وهناك عدد من الركائز لخدمات ما بعد البيع، تتمثل في:

- دعم قرار الشراء لدى العميل، حتى يتجاوز مشاعر القلق التي قد تصاحب اتخاذ مثل هذا القرار.
- العرض الجيد لخدمات ما بعد البيع مثل أماكن الدعم الفني للمنتج أو الخدمة وتدريب العميل على كيفية الاستخدام والحصول على خدمات الصيانة.
- التعامل مع حالات عدم الرضا من العملاء، وحسن الاستماع لشكاوهم، ومعرفة أسباب وعوامل المشكلة، ومحاولة حلها، وآليات الاعتذار للعميل وتعويضه عن أي أضرار تكون قد لحقت به من جراء استخدام المنتج، وتعزيز حالة الولاء لديه، والتأكد من تجاوز الآثار السلبية للمشكلة.

- خدمات ما بعد البيع فهي أن تسعى المؤسسة لتطويع وتوطيد علاقاتها مع العملاء بشكل عام من خلال هذه الخدمات؛ حيث تؤكد هذه الخدمات على جودة المنتج وثقة المؤسسة بالمنتج الذي تقدمه، وتوفر المعلومات الكافية عنه بحيث يتم مدّ العملاء بكافة المعلومات التي يرغبون في الحصول عليها، فتدعم هذه الخدمات علاقة قوية وطويلة المدى مع العملاء.

إذن فخدمات ما بعد البيع من الأمور غاية في الأهمية التي مكّنت الكثير من الشركات من تحقيق نجاحات جيّدة في الأسواق، والحصول على مكانة سوقية عالية، والوصول للمستوى التنافسي المطلوب.

خامساً: مصادر الإيرادات Revenue Stream

ويُقصد بها الأرباح التي تحصل عليها الشركة أو يحصل عليها صاحب المشروع من خلال المنتج المقدم لكل شريحة من شرائح العملاء، وذلك عندما يكون العميل هو محور النشاط التجاري بالنسبة للمشروع.

ويمكن تقسيم مصادر الإيرادات إلى قسمين:

- القسم الأول: إيرادات المعاملات، وهذا النوع من الإيرادات يعتمد على العملاء الذين يدفعون مقابل الخدمة لمرة واحدة فقط، أو الحصول على المنتج لمرة واحدة.
- القسم الآخر: الإيرادات المتكررة، وعادةً ما تكون هذه الإيرادات من عمليات البيع المستمر للشركة.

وقد كانت الطريقة التقليدية لتحقيق الإيرادات عن طريق بيع المنتج أو الخدمة بمقابل مادي محدد هو السعر. لكن الآن هناك الكثير من الطرق، مثل:

- رسوم بيع الأصول: وهو قيام الشركة ببيع بعض الأصول الخاصة بها للعملاء، ومن ثم يكون المشتري قادراً على التصرف في هذه الأصول بعد دفع قدر من المال للشركة.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- رسوم الاستخدام: وهي بيع خدمات مُحدَّدة للعملاء، وكلَّما زاد استخدام الخدمة؛ زاد دفع العميل مقابل هذه الخدمة، مثل الخدمات التي تُقدمها شركات الاتصالات بالدفع عن هذه الخدمات، وكلَّما ازداد استخدام العميل لعدد دقائق أكثر ازدادت في المقابل التكلفة المطلوبة.
- رسوم الاشتراك: أي يدفع العميل مبلغًا ماليًا مُعيَّنًا خلال فترة من الزمن لقاء استخدام الخدمة أو المنتج طوال فترة زمنية مُعيَّنة، مثل: اشتراك النوادي الرياضية؛ حيث يُفرض على العملاء دفع مبلغ شهري مُعيَّن نظير استخدام الجلسات الرياضية.
- رسوم الإيجار: بعض المنتجات أو الخدمات يحتاجها العملاء لفترة مُحدَّدة من الزمن، لذا لا جدوى من شرائها بالكامل، وهنا تقوم الشركة بتأجيرها نظير مبلغ مالي مُعيَّن خلال فترة زمنية يختارها العميل بنفسه، وبعد انقضاءها يعود المنتج إلى ملكية الشركة من جديد، وذلك مثل مكاتب تأجير السيارات والعقارات وغيرها.
- رسوم الترخيص: بحيث يكون العميل قادرًا على استخدام حقوق الملكية الخاصة بالمشروع عن طريق دفع مُقابل لهذا الاستخدام، فبعض المنتجات لا تطرحها الشركة المالكة للبيع بالكامل، وإنما تتبع رخصة استخدامهما فقط، وهنا يكون الدفع مرة واحدة فقط على عكس رسوم الاستخدام، والمثال على ذلك: نظام التشغيل "ويندوز Windows" فالعميل يدفع لقاء الاستخدام ولا يملك كامل المنتج.
- رسوم الامتياز التجاري (فرانشايز Franchising)، وهو عقد بين طرفين مستقلين ماليًا وقانونيًا يُجيز منح الطرف الأول وهو "مانح الامتياز Franchisor" للطرف الثاني وهو "الممنوح Franchisee" الموافقة على استخدام حق أو أكثر من حقوق الملكية الفكرية والصناعية، مثل: الاسم التجاري أو العلامة التجارية أو براءة الاختراع أو النماذج الصناعية أو المعرفة الفنية، من أجل إنتاج أو توزيع المنتج الذي يُقدمه أو الخدمة التي يوفرها حصريًا في نطاق جغرافي مُعيَّن ولفترة زمنية مُحدَّدة بمقابل مادي أو من أجل الحصول على مزايا أو مصالح

اقتصادية أخرى، لكن شريطة أن يتم إرفاق المنتج بالعلامة التجارية الخاصة بمانح الامتياز، ووفقاً لتعليماته وتحت إشرافه، مع التزام الطرف الأول بتقديم الدعم الفني للطرف الثاني.

ويُعد نموذج الفرانشايز شائع الانتشار عالمياً، لا سيما في قطاع الأغذية والمشروبات، وهناك أنواع عدة لعقود الامتياز التجاري، هي:

- امتياز الخدمات التجارية: وفي هذا النوع يُقدم المانح بعض الخدمات للممنوح وتحت تصرفه، بحيث يقوم الطرف الثاني بتقديمها للعملاء تحت شعار الطرف الأول ومسؤوليته، ويشتمل امتياز الخدمات بشكل رئيس على الأنظمة الواجب تطبيقها للحصول على العملاء، ومن الأمثلة على ذلك امتياز إدارة الفنادق العالمية مثل: فنادق الهيلتون، والامتياز القائم على صيانة الخدمات وحمايتها مثل: تصليح السيارات.
- الامتياز الصناعي أو امتياز التصنيع: يختص هذا النوع بموافقة المانح على السماح للممنوح بإعادة إنتاج سلعة يُصنعها باسم العلامة التجارية ذاتها، ودعمه بالمعرفة النظرية والفنية التي يحتاجها، وبذلك يستفيد المانح تحقيق الشهرة لمنتجاته على نطاق واسع بالإضافة إلى المقابل المادي.
- امتياز آلية أو صيغة العمل: يُعد هذا النوع حديثاً نسبياً مقارنةً بغيره، ويستند لمنح حقوق آليات تسويق أو توزيع سلعة أو خدمة ما أو المعرفة الفنية، أو منح حق استخدام أحد حقوق الملكية الفكرية الخاصة بمانح الامتياز مثل: الاسم التجاري أو العلامة التجارية أو براءة الاختراع.
- الامتياز التوزيعي أو امتياز التوزيع: في هذا النوع يتم تقديم المعرفة الخاصة بتوزيع السلع والتمويل بواسطة مراكز تجارية بالجملة في منطقة ما، وبناءً على ذلك يتم تقديم المنتجات من الطرف المانح للطرف الممنوح ضمن نطاق جغرافي مُحدد باسم العلامة التجارية ذاتها، وذلك مثل: توزيع مواد التجميل أو الأدوات الكهربائية.

- الامتياز الاستثماري: في هذا النوع لا يقتصر الامتياز على تقديم سريّة المعرفة والأساليب الفنيّة، بيّما يشتمل على الأدوات الاستثماريّة للمؤسسة ككلّ، بما في ذلك إستراتيجية العمليّات التجاريّة والإعلانات وغيرها.
 - القيمة المجانيّة المُقترحة Freemium: وتعني تقديم الحد الأدنى من العرض المقدّم أو القيمة المقترحة للعملاء بشكل مجانيّ تماماً، وعند طلب قيمة إضافية يتمّ فرض مبلغ ماليّ محدّد، والمثال على ذلك خدمات التخزين السحابي التي تُعطي مساحة تخزينيّة محدّدة مجاناً، وإن أراد العميل المزيد مع مزايا أكثر فعليه دفع مبلغ ماليّ مُعيّن سنوياً.
 - الإيرادات ضمن التطبيقات: بحيث يُقدّم المشروع المنتج أو الخدمة مجاناً بالكامل، لكن تكون هناك عناصر مدفوعة الثمن ضمن التطبيق، قد تكون إجباريّة أو اختياريّة الشراء، وبهذا تشبه نوعاً ما Freemium إلا أنّه عند الدفّع لا يحصل العميل على قيمة جديدة أعلى.
 - الإيرادات عبر الإعلانات: وهي المصدر الأكثر انتشاراً الآن، وتعتمد على تقديم المنتج أو الخدمة بنسختين؛ الأولى: تكون مجانيّة بالكامل ويعتمد على بيع الإعلانات بداخلها لتحقيق الدخّل، والأخرى: تكون مدفوعة الثمن، وهي الطريقتان التقليديّة حيث مبادلة منتج بسعر محدّد.
- والإيرادات أو الأرباح بمثابة شرايين الحياة التلقائيّة لأي مشروع، فبالإضافة إلى أنّها عامل للاستمرار والتوسّع والنجاح فهي تؤدي دوراً مهماً في جذب المستثمرين والشركاء للمشروع؛ لأنّهم يبحثون دائماً عن الأعمال التي تحقّق إيرادات جيّدة؛ وبذلك يُساعد نموذج الإيرادات على تعزيز صورة العمل أمام المستثمرين. لذا يجب أن يحرص أي رائد أعمال أولاً على تقييم القيمة المُقدّمة في منتجّه لكلّ شريحة من العملاء بدقّة؛ لأنّ هذا التقييم الدقيق يُمكن المشروع من الحصول على المزيد من مصادر الإيرادات. والتقييم الدقيق يأتي حينما ينجح صاحب المشروع في الإجابة عن

تساؤلات عدة، مثل: ما هي الفوائد التي سوف يُقدّمها المنتج للعميل حتى يجذبه للدفع مقابل الحصول على هذه الخدمة أو المنتج؟ وما هي الفوائد الحالية بالنسبة للعملاء؟ وما مقدار المال الذي يقوم العملاء بدفعه حالياً للحصول على المنتج أو الخدمة؟ وما هي الطريقة المناسبة في الدفع بالنسبة للعملاء؟

كما يجب أن يهتم بتحديد مقدار هذه التدفقات والنسبة المئوية من إجمالي الإيرادات التي يمثلها كل مصدر من مصادر الإيرادات ودورات حياتها في نموذج العمل، وذلك عن طريق دراسة دورة حياة المنتج الجديد، فإذا كانت تكلفة الإنتاج أكبر مما يرغب العميل في دفعه بالمقابل، وأكبر من تدفقات الإيرادات الخاصة بهذا المنتج فليس من المنطقي الاستمرار في الإنتاج؛ لأن هذا يعني فشل المشروع والكثير من الخسائر المالية.

كما يجب أن يُحدّد صاحب المشروع عند تكوين هيكل الإيرادات، هل سيتمّ تجميع هذه الإيرادات بشكل مباشر من العملاء، أم أنّ الخدمة أو العمل الذي يُقدّمه سيكون بمثابة وسيط؟ وهل سيحتاج المنتج الخاص بك لإذن أو ترخيص قبل البدء في تداوله؟ وهل سيحتاج لسوق للوصول للعميل أم أنّه سوف يقوم بالتعامل مع العملاء بشكل مباشر، وهل ستعتمد الشركة أو المؤسسة أو المشروع على نماذج الإيرادات التي سيتمّ وضعها؟

ومن المفيد أيضاً لمالك المشروع التّأشّر أن يطلع بشكل مُستمرّ على تطوّرات العمل والإنتاج في المجال الذي يعمل به، وهو الأمر الذي يُمكنه من تحديد مصادر مناسبة للإيرادات والتنبؤ بمصادر أخرى وإعادة النّظر فيها وتطويعها بحسب ظروف السوق، ولذلك أيضاً يجب أن يتّسم النموذج بالمرونة، فإذا لم يكن نموذج الإيرادات يعمل لصالح المشروع ويحقّق له الأرباح المرجوة فيجب حينئذٍ تحديد نموذج آخر للإيرادات يكون أكثر مرونة من حيث التّنبؤ الجيد والقابلية للتّعديل بالطريقة التي تُحقّق الربح الجيد للمشروع. كلّ هذه الأسئلة تُجيب بوضوح عن أنواع ومصادر الإيرادات، وهو ما يعني قدرة الشركة على الحصول على مزيد من الأرباح والاستمرار في السوق.

سادساً: الموارد الأساسية Key Resources

وهي جميع العناصر الرئيسة التي يحتاجها المشروع للانطلاق والتنفيد، وهذا الجزء من مخطط نموذج العمل التجاري يشتمل فقط على أبرز الموارد الأساسية اللازمة لإنجاح نموذج العمل التي بدونها لا يمكن تنفيذ المشروع وتقديم المنتج أو الخدمة لشريحة العملاء المستهدفين، حتى وإن كانت غير مملوكة لصاحب المشروع، ولا يتطرق بالتالي للموارد الثانوية الأخرى.

ويمكن تصنيف الموارد الأساسية بحسب طبيعتها أو وظائفها في المشروع، فهناك العناصر البشرية مثل: العمال والمهندسين والخبراء، وهناك الموارد المادية؛ أي: محل المشروع والآلات وخطوط الإنتاج والمواد الخام الأولية وكل شيء ملموس وضروري للإنتاج، وهناك الموارد الفكرية مثل: قواعد البيانات والعلامة التجارية وبراءات الاختراع التي تُعد أساسية لحماية حقوق الملكية، وهناك الموارد المالية، وتتمثل في مصادر الثغقات وحجم الأجور، وغيرها.

سابعاً: الأنشطة الأساسية Key Activities

بالإضافة للموارد الرئيسة والثانوية يحتاج المشروع الناسئ لبعض الأنشطة التي تهدف لإخراج المنتج أو الخدمة النهائية، فإيجاد القيمة لشريحة العملاء المستهدفين من خلال المنتج الجديد يأتي نتيجة تدوير الموارد الأساسية في بعض الأنشطة الأساسية. وفي نموذج الأعمال يتم ذكر فقط الأنشطة الأساسية للمشروع؛ حيث إن الكثير من الأنشطة الأخرى تكون ثانوية لا يفترض أنها توجد في كافة الشركات الناشئة، لذا لا يتم ذكرها في النموذج؛ لأنها ليست أساسية في العمل، كما يجب أن يحتوي النموذج على توزيع الأدوار التي يجب أن يقوم بها الموظفون وما هي مسؤولياتهم التي يمكنهم من خلالها تحقيق الأهداف المنشودة.

وهناك ثلاثة أنواع من الأنشطة الأساسية التي يتم تطبيقها في المشاريع التجارية والخدمية، هي:

- الإنتاج: أي عملية إنتاج المنتج الجديد، وتحويل الموارد الرئيسية إلى هذا المنتج في صورته النهائية، وما يعقبها من أنشطة التغليف والتوزيع والتسويق والمبيعات.
- حل المشكلات: هذا النوع يختص بالمشاريع الخدمية التي تعتمد على تقديم خدمة ما للعملاء، وليس بيع منتج، فمعرفة مشكلات العملاء ومحاولة حلها يعد النشاط الرئيس في هذه المشاريع.
- المنصات: وهذا النشاط يقتصر على المشاريع التي تكون بمثابة وسيط بين طرفين أو أكثر، بحيث تكون وظيفتها الأساسية هي التوصيل بينهم، فلا هي تنتج منتجاً أو تقدم خدمة، ولكنها تمارس أنشطتها الدورية المتعلقة بهذه المنصة من تطوير وتحسين فقط.

ثامناً: هيكل التكاليف Costs Structure

- هيكل التكاليف هو الوزن النسبي من التكاليف الثابتة من الإجمال العام لأصول المشروع⁽¹⁾، ويُعرف هيكل التكلفة أيضاً بأنه أنواع النفقات المختلفة التي تتكبدها الشركة أو المشروع، وهو يتكون من تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة.
- التكاليف الثابتة وهي تلك التكاليف التي تظل بدون تغيير بغض النظر عن حجم إنتاج الشركة أو المشروع، مثل: نفقات الإيجار الخاصة بالمشروع وتكلفة الضرائب، وتكلفة العمالة الأساسية.
 - التكاليف المتغيرة وهي تلك التكاليف التي تتغير دائماً بتغير حجم الإنتاج الخاص بالشركة أو المشروع، وتتمثل في تكلفة مواد الإنتاج المتغيرة من فترة لأخرى ومن منتج لآخر، وكذلك تحديد المكافآت الخاصة بالعاملين والنفقات الخاصة بالتسويق، وكذلك العمولات بالنسبة لمقدمي الخدمات، وبعض التكاليف التي ترتبط بعدد ساعات الخدمة المقدمة، وهناك أيضاً مجموعة من التكاليف المجمعة مثل تكاليف الصيانة الخاصة بأدوات الإنتاج، ويتم تحديد ساعات عمل محددة لآلات الإنتاج لحساب هذه التكاليف العامة.

1. آل شبيب، دريد كامل. إدارة مالية الشركات المتقدمة، دار البازوري للنشر والتوزيع (الأردن)، 2011م، ص 128-129.

ولهيكل التكاليف أهميّة كبيرة بالنسبة لأي مشروع أو أي مؤسسة؛ وذلك لأنّ الشركة عندما ترغب في تحقيق أكبر قدر من الأرباح فعليها حساب التكاليف والبحث في كيفية توفير هذه التكاليف بطريقة مناسبة، وذلك بالاستعانة بمحللين ماليين لتحديد بعض التكاليف الزائدة التي يمكن لصاحب الشركة الاستغناء عنها دون أن تتأثر عمليّة الإنتاج أو جودة المنتج؛ حيث يُحدّد هيكل التكلفة الطُّرُق التي يمكن اتّباعها لخفض التكلفة، وعلى المحلل المالي في هذه النقطة أن يعمل على مراقبة اتّجاه التكلفة حتّى يضمن استقرار التدفّقات الماليّة وعدم حدوث أيّ طفرات في التكاليف (1).

وعادةً ما تختلف هياكل التكلفة بين تجّار التجزئة ومُقدّمي الخدمات، بل يختلف هيكل التكلفة بين خطوط الإنتاج المختلفة وبين وحدات الأعمال والأقسام المختلفة داخل الشركة الواحدة، وذلك يرجع لتنوّع الأنشطة الخاصّة بالشركة ذاتها ولأنّ البيانات الخاصّة بالتكلفة تعتمد على العناصر التي تندرج في تكلفة المشروع. ويجب على صاحب المشروع أو المؤسسة عند رسم هيكل التكاليف أن يقوم بتقسيم التكاليف المطلوبة منه إلى تكاليف خاصّة بخطوط الإنتاج وتكاليف خاصّة بالخدمات وتكاليف خاصّة بالعملاء مثل: التسويق وتكاليف الإدارة، وأن يكون هذا التوزيع على أساس قابل للقياس، وذلك حتّى يتمكّن صاحب المشروع من حساب ربحيّة الإنتاج.

ودراسة هيكل التكاليف لأي مؤسسة أو لأي مشروع، والعمل على رقابة هذه التكاليف والتخطيط لها يُسمّى بإدارة الكلفة الإستراتيجية للمشروع؛ حيث مراقبة التكاليف بشكل مستمرّ، والهدف من ذلك هو تخفيض هذه التكاليف على صاحب المشروع، والعمل على استثمار كافّة الموارد المتاحة بكفاءة، بالشكل الذي يُمكن المؤسسة من تحقيق مزايا تنافسيّة جيّدة في السوق، هذه المزايا التنافسيّة يُمكن لصاحب المؤسسة أو المشروع أن يحصل من خلالها على رضا العملاء (2).

1. Cost Structure - Learn About Cost Allocation, Fixed & Variable Costs. Retrieved 7 April 2019, from <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/cost-structure/>

2. المسعودي، حيدر علي. إدارة تكاليف الجودة إستراتيجياً، دار اليازوري للنشر والتوزيع (عمان-الأردن)، ط1، 2010م، ص 119.

ويُعَدّ تحديد التكاليف من الخطوات المهمة في التسلسل الإستراتيجي للتعامل مع الأرباح في أي نموذج عمل، فلكي تتمكن أي شركة أو أي صاحب مشروع من تحقيق الأرباح المطلوبة، يجب تحديد السعر الإستراتيجي وبعد ذلك يتم خصم هامش الربح المطلوب منه، حتى يتمكن صاحب المشروع من تحديد التكلفة المستهدفة؛ حيث تتحدد الأرباح عندما نضع سعر المنتج ونخصم منه سعر التكلفة الخاصة بالإنتاج، ولكي نصل لهيكل التكلفة السليم لا يجب أن نُحدّد السعر عن طريق إضافة التكلفة لسعر المنتج، وهذه الخطوة تُساعد الشركات أو أصحاب المشروعات في التقليل من التكلفة الخاصة بالمنتج، وتُمكن الشركة وأصحاب المشاريع من تكوين هيكل تكلفة مُربح وملائم للجمهور في الوقت ذاته.

وهناك ثلاث طرق رئيسة في التّحديد السليم للتّكلفة:

- الطريقة الأولى وهي الاعتماد على تبسيط العمليات الإنتاجية والاعتماد المُستمر على الابتكار في العملية الإنتاجية بهدف تقليل التكاليف الخاصة بالتّصنيع وكذلك بالتّوزيع، فعلى سبيل المثال يُمكن استبدال المواد الخام بمواد أخرى أقل تكلفة، أو نقل الخدمات المُقدّمة للجمهور مثل خدمة العملاء التي تتعلّق بالتّوزيع والتّسويق لأماكن قريبة للجمهور أو استخدام التّكنولوجيا والإنترنت في مثل هذه الخدمات لتوفير التّكلفة المطلوبة لها.
- الطريقة الثانية هي الاعتماد على شركات في عملية التّسويق والتّوزيع، وتهدف هذه الشركات إلى تقليل التّكلفة المطلوبة للنّقل أو التّوزيع، ومن ثمّ يُمكن تحديد تكلفة أقل، فعندما تُحاول الشركات أو يحاول أصحاب المشاريع تنفيذ كل المهام الخاصة بالمشروع دون الاعتماد على أيّ شركات؛ فهذا الأمر يتسبّب في ارتفاع التّكلفة الخاصة بالمشروع أو المؤسسة، ولن تتمكن المؤسسة من تحقيق المنافسة المطلوبة في السوق بسبب ارتفاع التّكلفة.
- الطريقة الثالثة وهي أن تتمكن المؤسسة أو يتمكن صاحب المشروع من الوصول لهامش الربح المناسب دون تقليل السعر الرئيسي للسلعة، فعلى سبيل المثال

يُمكن لصاحب المشروع تحديد السلع التي تكون منفعتها وقيمتها بالنسبة للعميل أو المستهلك، ويقوم بتأجيرها له، ومن ثمّ تتمكّن الشركة أو يتمكّن صاحب المشروع من تحقيق الأرباح المطلوبة⁽¹⁾.

تاسعاً: الشركاء الأساسيون Key Partners

يختصّ هذا المحور في نموذج العمل بسرد الشركاء الذين يتعامل معهم مالك المشروع؛ إذ إنّ أي مشروع ناشئ؛ تجاري أو خدمي يوجد في سوق مفتوحة يحتاج بالضرورة للكثير من الأطراف للقيام بمهام فرعية مختلفة تكمل عمله الرئيس، مثل: الموردين والموزعين والجهات الممولة والشركاء في رأس المال، وغيرهم.

وتعدّ فكرة التعاقد مع جهات خارجية أمراً مهماً لتطوّر ونمو الشركات الناشئة، خاصةً المنشآت الصغيرة؛ فهي تساعد على تحسين أعمالها وزيادة حجم اقتصاداتها، والحد من المخاطر المحتملة التي قد تواجهها خاصة في بداية العمل، ما يساهم في تقليل فرص الفشل، والحصول على مصادر متعددة ومتنوعة للموارد والأنشطة التي يحتاجها المشروع؛ إذ إنّ الشراكات تتيح تبادل الاستفادة مما تمتلكه الشركات المتعاقدة بعضها مع بعض من أجهزة ومعدات ومختبرات وموارد بشرية مميّزة، وذلك بأقل تكلفة تُذكر.

ولا تقتصر الشراكات على الشركات الناشئة فحسب، بل باتت اتجاهاً عاماً ذائع الانتشار بين عمالقة الشركات العالمية، فقد طوّرت شركة "أبل Apple" في سبتمبر 2016م نموذجها التجاري بعقد شراكات مع مؤسسات أخرى تمتلك منتجات وخدمات مميّزة، منها شركة "نايكي" للمنتجات الرياضية، وذلك باستخدام تطبيق الركض في ساعة اليد، وكذلك شركة "نينتندو" المنتجة للألعاب من أجل استخدام لعبتها "بوكيمون جو" في منتجاتها الجديدة⁽²⁾.

1. الباز، محمد. المحيط الأزرق، دار فصلة للنشر والتوزيع (القاهرة) ط1، 2019م، ص 101 - 102.
2. Apple & Nike Launch the Perfect Running Partner, Apple Watch Nike+. 2016, September, 7. Retrieved 12 April 2020, from <https://apple.co/2RyAsf8>

وهنا يحتاج مالك المشروع للتمييز بين الشركاء الذين يحتاجهم في بداية نشاط الشركة وبين الشركاء في المراحل المتقدمة، وكذلك التفريق بين الشركاء الرئيسيين من الهيئات الحكومية والشركاء من الجهات الخاصة والدولية، وذلك يساعد على معرفة الاشتراطات القانونية والرسمية للتعامل مع كل هذه الجهات على حدة.

نخلص مما سبق أنه كي يتمكن أي صاحب مشروع ناشئ من إعداد نموذج جيد للعمل التجاري، يجب أن يجيب عن عدة أسئلة تخص طبيعة العملاء المحتملين أو الموجودين وطبيعة المنتج الذي يقدمه صاحب المشروع، وأن يشمل نموذج العمل إستراتيجيات التسويق وقنوات التوزيع التي يمتلكها، وحجم وطبيعة المواد الخام وعدد الموظفين وكافة نفقات الإنتاج وعدد الشركاء وطبيعة أدوارهم.

كما يجب أن ينبّه النموذج صاحب العمل على أهمية تعديل وتغيير الهياكل التنظيمية بشكل مستمر، وكيف يمكن تحقيق ميزة تنافسية للمشروع، وتخيل العلاقات المتبادلة بين العملاء والمشروع.

المبحث الثاني

خُطَّةُ الْعَمَلِ.. المَاهِيَّةُ والأَهْمِيَّةُ والمُتَطَلِّباتُ والحدود

لا شكَّ أنَّ مِفْتَاحَ النِّجَاحِ في رِيَادَةِ الأعمالِ هو اِمْتِلاكُ خُطَّةٍ عَمَلٍ نَاجِحَةٍ؛ فَالْبَدءُ في مَشْرُوعٍ تِجَارِيٍّ جَدِيدٍ أو حَتَّى تَطْوِيرِ الْعَمَلِ في مَشْرُوعٍ قائِمٍ بِالْفِعْلِ سِيَّانَ مِنْ حَيْثُ الْحَاجَةُ إِلَى التَّوْجِيهِ السَّلِيمِ عِبْرَ خُطَّةٍ عَمَلٍ تَنْفِيزِيَّةٍ مُحْكَمَةٍ، تَبْدَأُ مِنْ إِجْرَاءِ التَّحْلِيلِ النَّقْديِّ لِجَمِيعِ عَنَاصِرِ الْعَمَلِ، مِنْ أَجْلِ إِكْسَابِ التَّخْطِيطِ صِبْغَةَ الْوَاقِعِيَّةِ، وَالتَّأَكُّدِ الدَّائِمِ مِنَ الْإِلْتِزَامِ بِالاتِّجَاهَاتِ الصَّحِيحَةِ الْمَوْضُوعَةِ مُسَبِّقًا.

وَتُعْتَبَرُ الْخُطَّةُ "وسيلةً لتنظيم الأعمال من الداخل، وتَقْدِيمِ الثِّقَةِ في مَسْتَقْبَلِ تِلْكَ الأعمالِ، وَبِدُونِهَا؛ تَفْشَلُ نِصْفُ الأعمالِ الْجَدِيدَةِ خِلَالِ السَّنَوَاتِ الْعِشْرِ الْأُولَى، وَفَقًّا لِلدَّرَاسَاتِ الْمَعْنِيَّةِ، لِسَبَبِ أَسَاسِيٍّ يَتَعَلَّقُ بِغِيَابِ التَّخْطِيطِ؛ حَيْثُ ثَبَتَ أَنَّ أَفْضَلَ الطَّرِيقِ لِتَحْقِيقِ النِّجَاحِ هُوَ التَّخْطِيطُ وَمَتَابَعَةُ تَنْفِيزِ الْخُطَطِ الْمَرْسُومَةِ سَلْفًا" (1).

وَيُمْكِنُ تَعْرِيفُهَا أَيْضًا بِأَنَّهَا "وسيلةٌ توضحُ إِطَارَ وأَهْدَافِ المَشْرُوعِ والأسبابِ التي تجعلُ وَاضِعِهَا يَعتَقِدُونَ أَنَّهُ يُمْكِنُهُمْ تَحْقِيقُ تِلْكَ الأَهْدَافِ، مَتَضَمِّنَةً الْإِسْتِرَاطِيَّةَ اللَّازِمَةَ لِتَحْقِيقِ هَذِهِ الأَهْدَافِ التي يَستَخدمُهَا المِستَثمِرُونَ كَوسيلةٍ لِتَقْيِيمِ أَعْمَالِهِمْ وَتَوْصِيلِ رُؤْيَيْهِمْ إِلَى الْآخَرِينَ" (2).

1. حسين، عادل حنفي. "خُطَّةُ الْعَمَلِ: أداة لِنِجَاحِ المَشْرُوعَاتِ وَاخْتِرَاقِ الأسواقِ"، مَجَلَّةُ إِدَارَةِ الأعمالِ، مِصر، العِدَد: 87، 1999م، ص38.

2. "خُطَّةُ الْعَمَلِ"، مَوقِعَ مَعْهَدِ الْمَلِكِ سَلْمَانَ لِرِيَادَةِ الأعمالِ، د.ت، تَارِيخُ الزِّيَارَةِ 30 مَايو 2017م، مُتَاحٌ عَلَى الرَّابِطِ: goo.gl/tp6yFJ

وتُعنى عملية التخطيط بالتفكير في المستقبل، وما سيحدث فيه، وما يُمكنك أنت، كرائد أعمال، القيام به من أجل هذا المستقبل، بالطبع لا يعني هذا أن جميع الأفراد يجب أن يسيروا وفق الخطة الموضوعية، ولكن إن قُمت، كرائد أعمال، بالتخطيط لمشروعك بشكل جيد ومُحكم، فإن هذا يعني أن قُدرك على الوصول إلى هدفك ستكون أسهل وأيسر كثيراً من مجرد السير دون خطة.

الخطة إذن من أعمال الإدارة العليا، ولها أهمية كبيرة في عملية إدارة المنظمات والمؤسسات؛ إذ تحدّد الهدف الأساس الذي تسعى إليه المنظمة أو المؤسسة، والذي تدور حوله كافة الأعمال الأخرى، كما تحتوي على أهم الخطوات والمراحل التي يجب اتباعها من أجل الوصول إلى الأهداف العليا.

ويمكن تعريف خطة العمل على هذا النحو، بأنها عملية نظامية في المقام الأول، تبدأ بوضع هدف ما، ومن ثم تضع أفضل الطرق التي يمكن من خلالها العمل من أجل الوصول لهذا الهدف. ويجب أن تتميز الخطة بإطار إستراتيجي يمكن من خلاله أن يتم تعريف الأولويات وتحديد النقاط التي يجب الارتكاز عليها أثناء العمل.

والخطة المحكمة لا تحتوي على الهدف فقط، وإنما تحتوي على أهم السبل التي يمكن أن تنتهجها المؤسسة أو المنظمة من أجل العمل على الهدف الأساس لها، وكذلك تضع النمط المطلوب من العمل للوصول إلى هذا الهدف، وتحدّد موقع ودور كل فرد في بلوغ الهدف الرئيس للمؤسسة. ومن ثم فالخطة باختصار هي "رؤية متكاملة يتم من خلالها تحديد الهدف الرئيس، وعوامل تحقيقه المختلفة من أفراد وخطوات، وأيضاً تحرّكات، من أجل ضمان مستقبل أفضل"⁽¹⁾.

1. Nickolas, F. Strategy Definitions & Meanings. 2016, Retrieved from https://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf

لماذا التخطيط للعمل؟

رُبَّمَا يعتقد الكثير أنَّ العمل دون خُطَّة شيء إيجابي لاعتبارات المدى الزماني، بالنظر إلى احتياج التخطيط للكثير من الوقت، وكذلك الجهد والإمكانات، وهو الأمر الذي قد ينجح، ولكن بنسبة ضئيلة للغاية؛ لأنَّ العفوية في العمل قد تتسبب في تضارب المهام، ومن ثمَّ ستأتي بنتائج عكسية تمامًا؛ حيث يُساعد وضع الخُطَّة كثيرًا في تجنُّب الأزمات أو الكوارث التي قد تطرأ على العمل، ويُساعد كذلك في إيجاد حلٍّ فوري إذا ما حدثت أي أزمة خارجة عن سيطرة الإدارة. والواقع يُؤكد أنَّ ما يتم إنفاقه من وقت وجهد وتكاليف من أجل وضع خُطَّة مُحكَّمة للعمل يوتي ثماره بشكل يفوق كثيرًا الانطلاق بالمشروع من دون وضع خُطَّة عمل.

وأحيانًا أيضًا تعتقد الإدارة أنَّ وضع خُطَّة العمل أمر غير مُجد؛ حيث لا يلتزم أحد بخُطَّة العمل المُوضوعة في الغالب، وقد يكون هذا الأمر صحيحًا، ولكنَّ دور الإدارة في أي مؤسسة هو متابعة سير العمل، والتأكد من أنَّ الخُطَّة المُوضوعة يتم تنفيذها بدقة، وبالطبع يجب أن تعي الإدارة أنَّ العاملين لن يتأخروا أبدًا عن تنفيذ خُطَّة العمل ما داموا شركاء في وضعها وتطويرها، لا سيما إن كانت هذه الخُطَّة منطقيَّة وقابلة للتنفيذ.

ويعتقد كبار رجال الإدارة أنَّ التخطيط يُحقِّق الكثير من المكاسب التي قد تخفى عن الكثيرين؛ فامتلاك وتنفيذ خُطَّة جيِّدة للعمل في أي منظمة أو مشروع يُساعد بشكل كبير على بلوغ الأهداف المرغوبة، فهي أولًا تمدُّ الإدارة العليا بفهم واضح حول ما يجب أن يفعل من أجل تحقيق الأهداف التي تتعلَّق بتطوُّر العمل ونجاحه وزيادة الإنتاج، والارتقاء بجوِّدة المُنتجات، وتمدُّها أيضًا بالأدوات التي تُساعد على توصيل رؤية الإدارة لجميع العاملين بالمؤسسة أو المنظمة.

وتُساعد الخُطَّة كذلك على وضع طريقة عمل صارمة ومُحكَّمة لتنفيذ الأهداف؛ لأنها تُساعد في وضع هذه الأهداف بخطوط عريضة يدرِكها العاملون المسؤولون عن

التنفيذ بوضوح، كما تعمل كدليل يوجه الإدارة في تحديد الأولويات وعملیات صناعة القرار من خلال تركيزها على الإمكانيات والمصادر المتاحة التي يمكن الاستفادة منها في العمل، إضافة إلى أنها تحافظ على بقاء التواصل مستمرًا بين فريق المنظمة أو المشروع والمحيطين ببيئة العمل المباشرة.

تركز خطة العمل أيضًا على نقاط القوة، مما يتيح للإدارة استغلالها والاستفادة منها، وفي الوقت ذاته تساعد على علاج نقاط الضعف المحتملة في المشروع ومراحل التنفيذ الأولى ومن ثمّ تزيد فرص اقتناص الفرص المتاحة بالسوق لمنتجات أو خدمات المشروع وتقلل من احتمالات الخطر أو التهديد التي قد تطرأ على العمل، وتضع أساسًا صلبًا لتطوير وتحديث المنتجات والخدمات التي يقدمها المشروع.

وتعدّ خطة العمل أفضل وسيلة لكي تتحقّق الإدارة من سلامة الأفكار الموضوعة قبل الانغماس في الأعمال الروتينية اليومية وأحداثها المتكرّرة، إضافة إلى أنها تخلق الانطباع العام الذي يعطي صورة كاملة عن مدى تنظيم الأعمال الذي يتمتع به المشروع، والذي يهتم بالدرجة الأولى كلّ من يتعامل مع المشروع وبصفة خاصة المستثمرين والمقرضين.

فخطة العمل تعدّ "ترجمة عملية مكتوبة لقدرة الإداريين على صياغة وإدارة أعمالهم وتطويرها بشكل يدعو إلى التأكيد على مواطن القوة ومعالجة مواطن الضعف والانحرافات، وهي كذلك وسيلة جذابة لتقديم أعمال المشروعات للآخرين، وهي المرأة التي تمكن الملاك والإدارة من رؤية مستقبل مشروعاتهم" (1).

فالخطة التي توضع في أي مؤسسة تعطي رؤية صحيحة وواضحة للوضع الراهن؛ لأنها تجيب عن تساؤلات عدة مثل: "أين نحن؟" و"ما هو هدفنا؟" وبالطبع توفر

1. حسين، عادل حنفي. "خطة العمل: أداة لنجاح المشروعات واختراق الأسواق"، مرجع سابق، ص 38 و39.

الخُطَّة مَنَهَجِيَّة العَمَل والأساليب التي تُيسِّر الوصول للهدف من خلال طرحها سؤال: "ما هي أفضل الطُّرُق للوصول إلى الهدف؟" كذلك تُقيِّم خُطَّة العَمَل بِدِقَّة النَّتَائِج التي وصل إليها العَمَل بالمقارنة مع الأهداف المُوضوعة، وذلك من خلال الإجابة عن تساؤل: "كيف نعرف أننا وصلنا؟".

مُتَطَلِّبات التَّخْطِيط للعَمَل

صياغة خُطَّة للعَمَل عمليَّة مُعَقَّدة تَحْتَاج إلى الكثير من الوقت والجهد والبحث والتَّكَلُّف من أجل خروجها بصورة مُكْتَمِلَة، ومِنْ ثَمَّ فَإِنَّ هناك العديد من المُتَطَلِّبات التي يجب توافرها قبل وأثناء التَّخْطِيط للمَشْرُوع، منها:

- توافر المعلومات حول السُّوق والمنافسين والموردين والإجراءات والتشريعات المنظمة للعَمَل وكافة الموارد والإمكانات المتاحة لدى المنظمة وغيرها من التفاصيل ذات الصلة، على أن تتَّسِم هذه البيانات بالدِّقَّة والحداثة.
- أن تكون الخُطَّة واضحة ومُحدَّدة الأهداف وقابلة للقياس، سواءً كانت هذه الأهداف ربحيَّة أو توسعيَّة أو أهدافاً لها علاقة بالمسؤوليَّة الاجتماعيَّة؛ لأنَّ الأصل في الخُطَّة هو تحديد الهدف النهائي من العَمَل، والمعايير المطلوبة، وبناءً على ذلك يتمَّ رسم السياسة التي ستسير عليها الخُطَّة والتَّوقُّعات الخاصَّة باحتمالات تطبيقها وربط أهداف المشروع بالموارد المتاحة، التي يجب أن تكون معروفة جيِّداً حتَّى يتمَّ استخدامها على النُّحو الأمثل وتجنُّب إهدارها.
- تحديد الاتجاه العام المعني بمسقبل المشروع أو المنظمة، والإطار الذي يتمَّ من خلاله تحفيز العاملين على التَّعاون معاً من أجل تحقيق الأهداف النهائيَّة للمشروع كُلِّ بِحَسَب موقعه المناسب من عمليَّة التَّنفيذ، وكذلك تحديد الجداول الزمانيَّة الخاصَّة بالتَّنفيذ والكيفيَّة التي سيتمَّ بها سير العَمَل.
- تحديد الموارد والإمكانات المتاحة لدى المنظمة لتحقيق أهداف الخُطَّة ووضع هذه الموارد كاملةً على أُهبة الاستعداد عند وضع وبناء الخُطَّة.

- التَّحَقُّقُ بِشَكْلٍ كَامِلٍ مِنْ مُخْتَلَفِ عَنَاصِرِ الخُطَّةِ وَالْمَوَارِدِ وَالْإِمْكَانِيَّاتِ الْمَوْجُودَةِ قَبْلَ الْبَدْءِ فِي التَّنْفِيزِ.
- يَجِبُ أَنْ تَشْتَمِلَ الخُطَّةُ عَلَى خُطَطٍ مُصَغَّرَةٍ تَتَنَاوَلُ النِّشَاطَاتِ التَّنْفِيزِيَّةَ الْمُهْمَّةَ الَّتِي يَجِبُ الْقِيَامُ بِهَا مِنْ أَجْلِ إِنْجَازِ الْهَدَفِ الْأَكْبَرِ لِلخُطَّةِ الرَّئِيسَةِ، وَالَّتِي تُحَدِّدُ كَذَلِكَ الْمَهَامَ الَّتِي يَجِبُ الْقِيَامُ بِهَا مِنْ أَجْلِ الْوُصُولِ إِلَى الْأَهْدَافِ الْمَرْحَلِيَّةِ، وَمِنْ ثَمَّ الْوُصُولِ لِلْهَدَفِ الْأَكْبَرِ.

- وَهُنَاكَ عِدَّةُ اعْتِبَارَاتٍ أُخْرَى لَا غِنَى عَنْهَا عِنْدَ بِنَاءِ خُطَّةٍ عَمَلٍ نَاجِحَةٍ، لَعَلَّ أَهْمَهَا:
- الْأَسْبَقِيَّةُ: فَالْتَّخَطِيطُ هُوَ أَوَّلُ الْعَمَلِيَّاتِ الْإِدَارِيَّةِ الَّتِي يَجِبُ الْقِيَامُ بِهَا عِنْدَ تَنْفِيزِ مَشْرُوعٍ نَاشِئٍ أَوْ تَطْوِيرِ عَمَلٍ مَا، وَلَا يَنْبَغِي أَنْ تَسْبِقَهُ أَيُّ خُطُواتٍ أُخْرَى، بَلْ يَجِبُ أَنْ يَتْلُوَ وَضْعَ الخُطَّةِ كَافَّةُ الْعَمَلِيَّاتِ الْإِدَارِيَّةِ الْأُخْرَى.
 - الشُّمُولِيَّةُ، وَيُقْصَدُ بِهَا جَانِبَانِ:

1. الْجَانِبُ الْأَوَّلُ اشْتِمَالُ الخُطَّةِ عَلَى كَافَّةِ الْأَنْشِطَةِ وَالْوَسَائِلِ وَالْأَسَالِيبِ الَّتِي تَرْتَبِطُ بِالْهَدَفِ، وَكَذَلِكَ تَحْدِيدُ كَافَّةِ الْمَشْكِلَاتِ أَوْ الْفُرْصِ الَّتِي قَدْ تَطَرَّأَتْ أثنَاءَ تَطْبِيقِ الخُطَّةِ، وَتَوْضِيحُ كَيْفِيَّةِ اسْتِغْلَالِهَا أَوْ تَجَاوُزِهَا، وَتَحْسِينُ الْقُدْرَاتِ وَالْمَوَارِدِ وَالْمَوْهُمَّاتِ الْخَاصَّةِ بِفَرِيقِ الْعَمَلِ وَتَحْوِيلِهَا لِنِقَاطِ قُوَّةٍ وَتَطَوُّرٍ، وَالتَّخْفِيفُ قَدْرَ الْمُسْتَطَاعِ مِنْ نِقَاطِ الضَّعْفِ، وَالتَّغْلُبُ عَلَيْهَا مِنْ أَجْلِ تَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ الْكُبْرَى.
2. الْجَانِبُ الْآخِرُ وَيُقْصَدُ بِهِ أَنَّ مَسْؤُولِيَّةَ وَضْعِ الخُطَّةِ تَقَعُ عَلَى عَاتِقِ فَرِيقِ الْعَمَلِ كَكُلِّ، مِنْ خِلَالِ اشْتِرَاكِ كَافَّةِ مُسْتَوِيَاتِ الْإِدَارَةِ فِي عَمَلِيَّةِ التَّخَطِيطِ، وَهُوَ أَمْرٌ ضَرُورِيٌّ يُسَاعِدُ فِي وَضْعِ خُطَطٍ طَوِيلَةِ الْمَدَى نَاجِحَةٍ بِشَكْلِ أَكْبَرٍ؛ ذَلِكَ لِأَنَّ التَّخَطِيطَ فِي الْأَسَاسِ هُوَ عَمَلٌ جَمَاعِيٌّ، وَمِنْ ثَمَّ يَجِبُ أَنْ تَكُونَ الخُطَّةُ الْمَوْضُوعَةُ لِلْعَمَلِ هِيَ انْعِكَاسٌ لَوُجْهَاتِ نَظَرٍ وَقِنَاعَاتِ الْعَامِلِينَ فِي الْمَوْسَسَةِ أَوْ الْمُنْظَمَةِ، وَيَشْمَلُ ذَلِكَ: الْإِدَارَةَ الْعُلْيَا وَكَذَلِكَ الْإِدَارَاتِ التَّنْفِيزِيَّةَ؛ وَذَلِكَ لِأَنَّ كُلَّ إِدَارَةٍ مِنْ هَذِهِ الْإِدَارَاتِ تَمْتَلِكُ الْمُقَوِّمَاتِ الَّتِي تَجْعَلُهَا عَامِلًا أَسَاسِيًّا فِي وَضْعِ الخُطَّةِ.

والإدارة العليا تمتلك الخبرة والسلطة والنظرة الشاملة على المؤسسة بأكملها، كما أن لديها كافة المعلومات والدراسات المتعلقة بسير العمل، في حين تمتلك الإدارات التنفيذية المختلفة خبرات العمل التطبيقي المكتسبة من سياقات بيئة العمل الداخلية والخارجية، وهو ما يجعل لها دوراً بارزاً في وضع خطة العمل، التي ستنفذ، في الأخير، بأيديهم على أرض الواقع، فالأفراد العاملون بتلك الأقسام الإدارية المختلفة في المؤسسة هم من يقومون بالإنتاج والتشغيل والاحتكاك المباشر مع عناصر بيئة العمل.

ويجب التأكيد على أن من يقوم بإعداد الخطة الأشخاص المعنيون بها، وليسوا أشخاصاً من خارج نظام العمل، ويُفضل أن يقوم بإعداد الخطة فريق متكامل من إدارة التخطيط، ومعه معاونون من الإدارات العليا، وكذلك من الإدارات التنفيذية؛ وذلك لأن هذا سيساعد على وضع خطة عمل أدق وأكثر قابلية للتنفيذ، كذلك كلما كان للأفراد من مختلف الإدارات دور في وضع الخطة كانوا أكثر تحمّساً على تنفيذها.

- **الهدفية:** التخطيط عملية هادفة بالأساس، أي تنطوي على سبل تحقيق هدف ما، وبغياح اشتمال الخطة على هدف مُحدّد تتضارب المهام ويضيع الوقت والجهد المبذول فيها وتُهدر الموارد المتاحة لمالكي المشروع المادية والمعنوية. وينبغي أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس، أي: أن يتم التعبير عنها بشكل كمي مُحدّد.
- **العلمية:** يجب الاعتماد على الأسلوب العلمي في وضع الخطة، خاصة فيما يخص الأنشطة والأعمال المطلوب أدائها، والإمكانات التي يمكن من خلالها تنفيذ الأهداف، وعمليات التنبؤ، ويتم ذلك من خلال جمع المعلومات حول حالة العمل والنتائج والأهداف، ومن ثم تحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة ومُحكمة.
- **المرونة:** كثير من الخطط انهارت بسبب جمودها وفقدان تكيّفها للتغيرات التي تطرأ على ظروف العمل، ولذلك من أهم مقومات التخطيط الفعال توافر المرونة فكرياً وتنفيذاً، أي تبني أهداف ومهام رئيسة وأخرى بديلة حال صعوبة تنفيذ

الأولى سواء لأسباب متوقعة مستقبلاً أو بسبب ظروف تطرأ على بيئة العمل دون توقع، وذلك يفيد في تجاوز مختلف العوائق واستمرار العمل ونجاح المشروع، ولذلك يجب أن تتميز الخطّة وعناصرها المختلفة بالمرونة في التنفيذ دون تضيق أو تفرد بالقرار والمسار، بحيث يمكن تغييرها في أي وقت وأي زمان وفقاً للمتغيرات الحاصلة سواء في البيئة الخارجية أو الداخلية.

- **الثبات:** المرونة سابقة الذكر لا تعني أن تكون الخطّة عرضة للتغيير الدائم، فهي بالأصل يجب أن تكون موضوعة بدقة وعناية لتكون ثابتة؛ لأن كثرة التغييرات تفقدها جوهرها كما تثير الكثير من ردود الفعل في نفوس منفذيها، حتى إنها قد تضعف التزامهم بها وتخفف من شعورهم بالمسؤولية نحوها.
- **الواقعية:** وهي أمر جوهري من أجل الوقوف على أرضية ثابتة أثناء التخطيط بما يمكن معه تنفيذ إطار العمل المطلوب، فالواقعية والمنطقية في تحديد وتنفيذ الأهداف؛ سواء الرئيسية أو المرحلية، تساعد فريق العمل على أداء المهام والتّمييز في العمل، أمّا المبالغة في صياغتها فتسبب في إحباط العاملين والتوقف عن المحاولة، ومن ثمّ الفشل التام للمشروع.
- **المستقبلية في اتخاذ القرارات:** التخطيط يقوم بالأساس على الاهتمام بالمستقبل، واستقراءه بدءاً من الحاضر، مع ضرورة تحديد بدائل يمكن اتباع أي منها مستقبلاً؛ حيث إنّ يهتمّ بتحديد الأهداف طويلة الأمد، والوسائل المستخدمة لتحقيقها، وفي الوقت ذاته يعدّ التخطيط "تحديداً مُنظماً للفرص والتحديات المستقبلية المحيطة بالبيئة الخارجية، التي ترتبط بتقدير مواقع القوة والضعف داخل المنظمة وفي بيئتها الداخلية، وذلك من أجل محاولة تعظيم هذه الفرص وتجميع التهديدات في آن واحد، والعمل على تنمية المركز التنافسي للمنظمة، وحينئذ يكون التخطيط أكثر جدوى وفاعلية"⁽¹⁾.

1. ضمور، موفق محمد. واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، 2008م، ص 31.

- **التعاونية:** كما ذكرنا سابقاً أنّ التخطيط عمل جماعي يشترك فيه الفريق كاملاً كلّ بحسب تخصصه وموقعه في التنفيذ، وتعاون الأقسام الإدارية والتنفيذية في المؤسسة وأخذ رأي العاملين بشأن الخطط المقترحة والطلب إليهم بالإسهام في وضعها وتطبيقها أمر حتمي لنجاح الخطة، والفريق الواحد أقدر على مواجهة العقبات التي قد تقف حائلاً دون الوصول للأهداف النهائية.
- ومن أجل ضمان أفضل تحقيق للخطة، وأفضل فهم لها، خاصة من العاملين المسؤولين عن تنفيذها ومتابعتها، يجب على المنظمة نشر الخطة لإطلاع المنفذين عليها، فهذا الإطلاع سيُزِمُّهم أدبياً بالمشاركة في التخطيط والتنفيذ كما يزيد من حماسهم لها وإبداء مقترحاتهم وآرائهم لتؤخذ في الاعتبار عند عمليتي التخطيط والتنفيذ، كما من شأنه أن يُشعرهم بدورهم الفاعل والمؤثر في القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا، كذلك فإنّ هذا الأسلوب يُساعد العاملين في فهم الخطة، ويضعهم أمام مسؤولية تطبيقها.
- **وجود الحافزية:** تسأل مشاعر اليأس أو الإحباط لفريق العمل حال ظهور أي عقبات أثناء وضع الخطة أو أثناء التنفيذ من أبرز عوائق فشل المنظمات والمشاريع التجارية، وهذه الأمور من الوارد حدوثها من وقت لآخر. ومن ثمّ يجب أن تراعي الخطة العامل النفسي باعتباره من أهمّ العوامل التي تعمل كمحفز أو كمعطل لاستمرار العمل، وأن توفر حوافز مناسبة لأعضاء الفريق تُشجّعهم على التميز في الأداء وتجاوز الحوائل.
- **الموضوعية:** ويُقصد بذلك أن يكون واضعوا الخطة متوازنين في طموحاتهم، أي عدم التحيز للخطة الموضوعية، فيكون لدى فريق العمل التّهمُّ الكامل لإمكانية التخلّي عنها في حال ثبوت عدم جدواها وعدم الاستمرار في تنفيذها؛ لأنّ التفاؤل المفرط في فرص نجاحها قد يَنُج عنه فشل الخطة، أو أن يكون التحيز ضدّ الخطة وتوقع فشلها، فالتشاؤم والإحباط المسبق يولدان طاقة سلبية تعوق العمل، لهذا لا بد من أن يتحلّى المخطط بالموضوعية؛ لأنّ الموضوعية تمثّل العنصر الحاسم للتخطيط الجيد، وحتى تتضح معالم الخطة وآثارها يجب منحها الوقت الكافي لتقييم نتائجها بحياد تامّ.

- الهيكلية: يجب أن تستوعب خطة العمل طبيعة العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة أو المنظمة، ومدى سلاسة انتقال المهام من أعلى الهرم الوظيفي إلى أسفله وبالعكس، فذلك من أهم العوامل التي تضمن التواصل الدائم بين فريقَي الإدارة العليا والتنفيذية، ومن ثمّ التنفيذ الجيد للخطة.
- التقييمية: التقييم المستمر للأداء ومقارنته بمدى تحقق الأهداف الموضوعّة في خطة العمل وإجراء التعديلات اللازمة باستمرار من أهمّ مقومات النجاح، وخاصة في المؤسسات أو المنظمات التي ترتبط بالعمل في السوق وتعمل في مناخ تنافسي، كذلك يشمل التقييم إجراء المقارنات المرحلية والاختبارات الدورية لصحة التنبؤات التي تكوّنت بناءً على البيانات والمعلومات، خاصة فيما يتعلّق بنتائج المراحل الماضية والخطة الموضوعّة للمستقبل.

حدود خطة العمل

عند الشروع في عملية التخطيط يجب أن تكون إدارة المنظمة أو المشروع على وعي ببعض الحدود التي تتشكّل بموجبها خطة العمل، والتي تستند بالأساس للمعلومات الأولية التي يتمّ جمعها والخاصة بالهدف الأخير أو النهائي للخطة الموضوعّة والموارد المتاحة لدى المنظمة.

وبشكل عام؛ نتلخّص أبرز الحدود المهمة في التالي:

- الوضع الخاص بالمؤسسة أو المنظمة، وكذلك تاريخها وحالتها في الوضع الحالي، كذلك أيضاً التعرف على أهمّ صفات هذه المؤسسة أو المنظمة.
- الهيكل التنظيمي المناسب، فتوفير الهيكل التنظيمي المناسب يُسهّل عملية الاتصال الفعال بين واطعي الخطة وفريق التنفيذ، ويساعد على تسلسل عملية الاتصال عبر القنوات التنظيمية الموضوعّة، ممّا يؤدي إلى تحديد المسؤوليات، ومن ثمّ سهولة اكتشاف الأخطاء، ومحاسبة مرتكبيها.

- الملامح الأساسية للسلعة أو الخدمة المقدمة وفوائدها وحقوق الملكية، وأيضاً المرحلة التطورية الخاصة بهذه السلعة أو الخدمة.
 - حجم ونمو السوق المستهدفة من المشروع أو التي تعمل فيها، وكذلك أكثر البضائع أو السلع رواجاً فيها، وأيضاً البنية الصناعية المتاحة، وكذلك البيئة التنافسية والمنافسين، وأهم الفرص المتاحة للتميز عليهم.
 - الوضع المالي الحالي والسابق للمؤسسة، وحجم الإنفاق والإيرادات والأرباح المتوقعة، وكذلك معرفة مصادر واستخدامات التمويل والمخاطر المالية المتوقعة.
 - القنوات المتاحة للتسويق من خلالها، والوضع التسويقي الحالي للمؤسسة أو المنظمة وإستراتيجية التسعير، وقواعد التجارة الإلكترونية، ومدى نفعية نظام التواصل الخاص بإدارات التسويق للمؤسسة، وأيضاً طبيعة إستراتيجية المبيعات.
- إذن فعملية وضع الخطة تحتاج لوضوح معلوماتي كبير؛ سواءً في بناء هيكل المؤسسة، أو تحديد الأهداف، أو طريقة العمل، أما خطط التطوير والتنظيم فإنها تحتاج لمشاركة معلوماتية من فريق العمل كله؛ من أجل وضع خطة عمل قابلة للتنفيذ.
- وفي هذا السياق، يمكن أن تضطلع إدارة التخطيط بعمل خطة العمل على أساس الحصول على معلومات من خارج المؤسسة، سواءً كان ذلك بإجراء مسح لآراء الجمهور المستهدف من العمل، أو من خلال الصفحات الخاصة بالعمل في المواقع الإلكترونية والإعلانات، أو أي مصدر قد يكون مفيداً في الحصول على المعلومات من أجل وضع خطة عمل أفضل وأكثر جدوى.

المبحث الثالث

كتابة خطة العمل

الخُطة هي الآلية التي ستسير وفقها الأعمال داخل المؤسسة، سواء الإدارية أو التنفيذية، ومن ثمَّ يجب أن يتمَّ فيها تحديد الكثير من العناصر، وأن تراعي كافة التفاصيل المتعلقة بالعمل والنواحي المختلفة في بيئته، سواء في الماضي أو في الوقت الحالي، وكذلك أيضًا توقعات المستقبل.

لكن، قبل كتابة خطة العمل يجب أولاً أن نحدِّد الهدف من هذه الخطة في الأساس، هل هي لوضع دليل استرشادي يُحدِّد طريقة سير العمل؟ أم أنها تسعى للوصول إلى هدف رئيس ما في العمل؟ هل هي خطة تأسيسية تُدشِّن لعمل جديد؟ أم أنها خطة تطويرية تُنشِّط عملاً قائماً بالفعل؟ وهكذا.

وبعد تحديد الهدف من الخطة وجمع المعلومات، تأتي مرحلة كتابة نموذج مُختصر للخطة، ولكن في الوقت ذاته يتضمَّن أكبر قدر مُمكن من المعلومات التي تمَّ تجميعها وتنقيحها، وعلى الرغم من أن ذلك يبدو متناقضاً فإنَّ هذه المُعضلة يُمكن حلُّها عن طريق إجابة الخطة عن تساؤلات جوهرية من قبيل: مَنْ سيقوم بها؟ ماذا يجب عليه القيام به؟ أين سيتمَّ تنفيذ الخطة؟ متى سيتمَّ بدء التنفيذ ومتى سينتهي؟ كيف سيتمَّ التنفيذ؟ كم سيُكلَّف؟

لذا يجب أن تبدأ فقرات خطة العمل بالأسئلة، سألها البيان، ومن ثمَّ الإجابة عنها، وبعد ذلك يُمكن أن يوضَّع بيان نهائي لوضع كافة المعلومات التي لم تتضمَّن الفقرات التي تجيب عن تساؤلات الخطة. مع العلم أنَّه لا يوجد حجم مثالي لخطة العمل (من حيث عدد الصفحات أو الكلمات)، ولكن في الغالب تتراوح خطة العمل المُستوفية لكافة البيانات ما بين الثلاثين إلى الأربعين صفحة، ويكون من ضمنها المستندات والوثائق التي تدعم الخطة.

وعادةً ما يتم تفريع الخطة إلى أقسام، على أن تتضمن تلك الأقسام، الوقت المطلوب للتنفيذ، والهدف المرحلي، وبالطبع تحتاج خطة العمل الكثير من الاطلاع والجهد والوقت والسريّة والخصوصيّة أيضاً، ولذلك قد تحتاج إدارة التخطيط على الأقل إلى أسبوعين لوضع خطة عمل مؤثرة وقويّة ومتماسكة.

بيد أنه يمكن لإدارة التخطيط أن توفر الكثير من الوقت بتجميع كافّة المستندات والوثائق التي تحتاجها قبل البدء في كتابة الخطة، الأمر الذي يساعد كثيراً في إنجازها بالشكل الأمثل وفي أقصر وقت ممكن.

المكوّنات الرئيسيّة لخطة العمل

حتى تكون الخطة ناجحة ومحققة للغاية المرجوة منها يجب أن تحتوي على العوامل التالية التي تعتمد عليها الخطة اعتماداً كلياً، وهي:

- البرنامج/ الجداول الزمنيّة للتنفيذ (خلال عام واحد فقط): وتشمل الموعد المقترح لبدء العمل وانتهائه، ومواقيت بدء وانتهاء المراحل الفرعيّة للتنفيذ.
- الأهداف: وتتضمن أهداف المؤسّسة الرئيسيّة والفرعيّة أو النتائج النهائيّة المرغوب تحقيقها أثناء عمل المشروع أو بعد انتهائه، ويجب أن تكون واضحة ومحدّدة بدقّة لضمان التزام جميع الإدارات بها.
- متطلّبات التنفيذ: ويُقصد بها كافّة الموارد التي سيّتم تخصيصها للتنفيذ، سواءً موارد بشريّة أو ماديّة، وما يرتبط بها من جوانب ماليّة أو إداريّة أو فنيّة.
- الافتراضات: وهي مجموعة من الافتراضات والمعلومات الخاصّة بمجموعة من الأنشطة والخطوات أو الإجراءات المطلوب تقديمها في جميع مراحل التنفيذ⁽¹⁾.

1. "مفهوم الخطة التشغيليّة"، موقع Ocean X، د. ت، تاريخ الزيارة 2 يونيو 2017م، مُتاح على الرابط: goo.gl/Rc1g9y

- **المقياس الكمي:** وهو معيار لرصد مدى التقدّم المحرز في مراحل الخطة وتقييم الأهداف المتحققة، وكذلك المعيار المطلوب لقياس جودة المنتجات أو الخدمات الخاصة بالمنظمة أو المشروع، وإحكام الرقابة عليها.

عناصر خطة العمل

وتتخذ الخطة المكتوبة شكلاً واضحاً يتضمّن عدّة عناصر لا غنى عنها، تتمثل في التالي:

- **الغلاف:** أول صفحة من خطة العمل يجب أن تكون صفحة الغلاف التي يجب أن تتضمّن: اسم الشركة / عنوان الشركة / هواتف الشركة / شعار الشركة / عناوين وأرقام هواتف الفروع المختلفة والإدارات المختلفة للشركة / تاريخ إصدار الخطة / أسماء من قاموا بإعداد الخطة.
- **البيان الافتتاحي/المقدمة:** لا يتجاوز عادةً الصفحة الواحدة، وهو عبارة عن ملخص لما سيأتي في خطة العمل من معلومات، من أجل أن يتعرف من يقرأ الخطة على طبيعة العمل، وعلى الهدف من الخطة بشكل عام، فيقدم لمحة مختصرة عن المهمة الجديدة التي تريد المنظمة القيام بها، أو الهدف من الخطة، ويلقي الضوء على مشكلات أو فرص استثمار مع وضع مختصر بسيط حول كيفية تنفيذ الحلول أو استغلال الفرص من تحقيق هذه المهمة.
- **الرؤية والرّسالة:** وهما من ركائز عمل المنظمة وملخص لمهامها وأهدافها التجارية والمجتمعية، ولذا يجب أن تلقي خطة العمل الضوء عليهما، وتوضح مدى مساهمة المشروع الجديد في تحقيقهما، والرؤية (Vision) هي النتيجة النهائية التي تسعى لبلوغها، ورسم الطريق الذي ستسير فيه من أجل بلوغ مكانة أفضل ممّا كانت عليه في الماضي، ولذلك تشمل الأهداف العامة: البعيدة والمتوسطة وقصيرة المدى، أمّا الرّسالة (Mission) فهي المهمة أو الدور العام الذي تؤديه المنظمة، وهي ملخص للرؤية، وتنصّ على كينونة المنظمة وما الذي

تريده، وتوضح ما هو الغرض أو السبب من وجودها، وتلخص فلسفتها وأهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها في الفترة الحالية، وتجيب رسالة أي منظمة عن سؤالين، هما (ما هي المنظمة؟ وماذا تريد؟)، فتختصر بذلك هويتها الخاصة، والهدف من وجودها، وتحدد طبيعة العمل فيها، وتركز على أنشطتها وعملاتها وكيانها التجاري، والشعار التجاري المميز الذي يترجم أهدافها وأنشطتها تلك في عبارات قصيرة واضحة ومؤثرة، وبذلك نجد أن هناك فرقاً ملحوظاً بين الرسالة والرؤية، فالأولى غير محددة بحد معين أي إنها اتجاه لا حد له. وغاية تحس، أما الرؤية فهي المقصد المحدد والهدف الواضح الذي تريد المنظمة أن تحققه، وبالتالي هي نتيجة كمية تقاس وتحسب.

- تعريف النشاط: وهو من أهم الأجزاء في الخطة؛ حيث إنه يشرح تفاصيل العمل أو طبيعة النشاط الذي تقوم به المنشأة، والغرض منه أو إلى أين تطمح أن تصل خلال فترة الخطة.

- وصف العمل: وهذا الجزء هو الذي يتم فيه ذكر تفاصيل أكثر دقة حول العمل، وبالطبع يجب أن يبدأ هذا الجزء من الخطة بملخص حول العمل، ومن ثم يتم التوسع وعرض التفاصيل المتعلقة بالعمل، وأهم الموضوعات التي تطرح نفسها في إطار العمل، مع تقديم رؤية شاملة وكاملة عن العمل والأهداف، ويجب أن يجيب هذا القسم عن ثلاثة أسئلة:

1. ما هي الفرص والحاجات التي يوفرها العمل؟ وماذا يحدث من أجل الوصول إلى هذه الفرص؟

2. ما هي المبادئ والمعتقدات التي تقود العمل؟

3. ما هو المستقبل المتوقع للعمل، والتطور الذي قد يطرأ عليه؟

ويراعى في هذا الجزء من الخطة ترابط الحقائق المذكورة وتسلسلها بشكل منطقي، على أن ترفق كافة الوثائق التي تم استقاء المعلومات التي ذكرت في هذا الجزء منها في آخر الخطة.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- **الأهداف الرئيسية:** يُقدّم هذا القسم شرحًا للأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها خلال فترة الخطة من حيث: التسويق، التمويل، الإنتاج.
- **الموقع:** من الضروري جدًا أن تتضمّن خطة العمل الحديث عن المواقع التي سيعطّيها عمل المؤسسة وما يتعلّق بها من اعتبارات النّقل والتّسويق، ونحو ذلك.
- **الإدارة:** ويصف هذا الجزء من يقف وراء العمل، ويتحدّث كذلك عن القُدّرات الخاصّة بالعامّلين، ويجب أن يكون هذا الجزء في منتهى الصراحة خاصّة فيما يتعلّق بالمواقع الإداريّة والتّنفذيّة التي ينقصها الخبرات أو الكفاءات اللازمّة.
- **توزيع المهام:** ليست هنا بالمعنى السّلبّي، ولكنّها تشير هنا إلى من سيقوم بالعمل، وفي هذا الجزء يتمّ ببساطة وضع كلّ شخص في موقعه ودوره من إتمام العمل على حسب الكفاءة والدور بشكل تفصيلي، وكيف يمكن أن يتم الاستفادة من كلّ شخص في موقعه المناسب له.
- **العوامل الماديّة:** يجب أن تتضمّن الخطة الموضوعّة للعمل بيانات تفصيليّة للعوامل الماديّة التي سوف تكون من أهمّ العوامل المؤثّرة على نجاح خطة العمل أو فشلها، ومن سيّكون مسؤولًا عن القيام بهذه الأعمال كذلك، وما أهمّ السبل التي يمكن من خلالها توظيف هذه العوامل الماليّة.
- **تأمين بيئة العمل:** وفي هذا الجزء تتناول الخطة آليات محدّدة لتوفير بيئة آمنة للعمل والإنتاج، فتأمين بيئة العمل من أهمّ العوامل التي تُساعد على نجاح العمل كلّهُ. وقد يتضمّن ذلك قواعد الحماية والسّلامة الشّخصيّة وبرامج الإسعافات الأوليّة والتّعامل مع الكوارث والحوادث، وغيرها.
- **خطة التسويق:** وهذا القسم من الخطة يختصّ بكافة البيانات التي تُساهم في عمليّة التسويق، وبالطّبع يجب أن يشتمل هذا الجزء على المعلومات الخاصّة بالوضع الحالي للعمل، وما يتعلّق بكافة المعلومات حول الإستراتيجيّة التي ستبّعها المؤسسة، وبيئة التسويق، والعملاء الحاليين والعملاء المُستهدفين والسّوق الحالي، والسّوق المُستهدف، وكذلك أيضًا المنافسة المُنتظرة، وكيفية توزيع الخدمات أو المُنتجات

الناتجة عن العمل، وكذلك منظومة الإعلان والأسعار، وتصميم المنتج نفسه، والأهداف الموضوعية للمبيعات، والربح المتوقع للعام المقبل، كما يتم فيها تفصيل وتوضيح الأفعال والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية الموضوعية. وتقوم الخطة التسويقية بربط واضح بين الأهداف والإجراءات؛ فترتب الأولويات، كما توضح مسار الشركة؛ إلى أين تريد الوصول، وما الوسائل التي ستمكّنها من الوصول، وتحدد الموارد المطلوبة، وأفضل الطرق في توزيعها، وأيضاً تحدد المسؤوليات، والمهام، والبرنامج الزمني، وتحت المؤسسة على التفكير باستراتيجيات جديدة، وإدخال التجديد والتنويع، وإيجاد أفضل الوسائل للقيام بأنشطتها، ومن ضمن الأشياء التي توفرها هذه الخطة تخفيف المخاطر؛ لأنها تتنبأ بمشكلات السوق وتهديداته وأخطاره وتقلباته، وتقديم منهج لقياس وتحسين وتطوير الأنشطة التسويقية (1).

- بيان الاستخدامات والتمويل: ويضاف هذا الجزء في حالة كانت الخطة تخص ممول العمل؛ وذلك لأن هذا الجزء يوضح النوايا الخاصة بالافتراض والاستخدامات المالية، ومن ثم من الضروري أن تذكر النوايا الخاصة بالعمل في الخطة الموضوعية، وبالطبع يجب أن ترفق كافة البيانات التي تدعم هذا البيان.
- تدفق الأموال "الميزانية": فوثائق الميزانية هي أيضاً التي تدعم خطة العمل، وتترجم بالأرقام، وبالطبع تفيد هذه البيانات في التخطيط الداخلي أيضاً، كما تمكن هذه الخطوة الإدارة من تحديد مصادر الإنفاق الأساسية ومصادر الدخل كذلك.
- المخاطر والتحديات: من العناصر التي يجب أن تتناولها خطة العمل بدقة هي أبرز المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع، وقد تناولناها بالتفصيل في الفصل السابق.

1. نجم، خميس. الخطة التشغيلية، ورقة بحثية مقدمة لجامعة المجمعة السعودية، مرجع سابق.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- بعض المعلومات حول المؤسسة: تشمل الموظّفين كما تشمل الإدارة العليا؛ حيث يقع هذا المستوى، في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسات عادةً، ويشغله مديرو الإدارة العليا بمسئولياتهم المختلفة: المدير العام، المدير التنفيذي، ونائب المدير العام، وأحياناً مجموعة إداريين، يُطلق عليهم: أعضاء مجلس الإدارة. إلى جانب معلومات حول الخلفية المالية للمنشأة في الماضي والحاضر، والتوقعات الحالية المتعلقة بالعايد على رأس المال، وتفاصيل عن المبالغ المطلوبة لتمويل الخطة، وأين ستُصرف (1).
- الملخص: بعد كل ما سبق من تغطية لكل المساحات والمعلومات التي تحتاجها الخطة، يأتي هذا الجزء كمُلخَص أخير، يربط أجزاء الخطة ببعضها ببعض، ويتناول المهام والأهداف، ووصف المنتج وكذلك الإمكانيات والتوقعات والتسويق، والفريق الإداري، والعناصر الأساسية في التنفيذ، والتمويل والإنفاق ومصادر الربح، كذلك فرص الاستثمار، ويتناول كذلك المشكلات التي قد تقف أمام تنفيذ الخطة والحلول المقترحة لحل هذه المشكلات.
- التعليق النهائي: وغالباً ما يُعيد صياغة الهدف الأساس، والأهداف الفرعية للخطة بشيء من العاطفة والحماس بما يُساعد في إنجاز العمل من أجل الوصول إلى هذا الهدف.
- الوثائق والمستندات: هذا الجزء هو آخر مراحل وضع خطة العمل، وفيه يتم إرفاق المستندات والوثائق والسجلات الخاصة بالعمل، التي ستدعم خطة العمل، مثل: البيان المادي لصاحب العمل / تقارير الائتمان / نسخ العقود / خطابات جهات المراجعة / العقود / الوثائق القانونية / الوثائق المهمة الأخرى.
- السير الشخصية: الخاصة بالأشخاص المشاركين في العمل، ووظيفة كل منهم.

1. البارودي، منال. القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015م، ص 24.

وأخيراً؛ يجب أن يكون المظهر الخاص بالخطّة مقبولاً، وألا تكون الخطّة أطول من اللازم فتُصيب قارئها بالملل، فيُمكن أن تقع فيما يتراوح بين ثلاثين إلى أربعين صفحة، كما سلف بيانه، من ضمنها الوثائق، ويُراعى فيها التنسيق قدر المستطاع حتّى تبدو مقبولة شكلياً، ووضّع البيانات الخاصّة بالتّواصل، وتوفّر عدّة نسخ من الخطّة، ومراجعة الخطّة قبل تقديمها والقيام بكافة التّغييرات أو التّعديلات المطلوبة مع وضّع احتماليّة وقوع أي مشكلة في الحُساب حتّى يتمّ تجنّبها أو حلّها بدقّة وسرعة حال وقوعها.

لغة خطّة العمل

في السّياق ذاته، يجب التّأكيد على أنّ لغة خطّة العمل من أبرز عوامل نجاحها أو فشلها، فاللغة هي الوسيط بين واضعي الخطّة ومُنفّذيها وأصحاب المصلحة الآخرين المعنّيين بنشاط المنظّمة (مُستثمّرين/ شركاء/ وكلاء/...) لذا يجب أن تتسم بوضوح الأهداف ودقّة الصياغة وقوّة العبارات بطريقة يُمكن معها الفهم والتأثير دون عناء.

من هنا، يجب أن يُراعى في وضّع خطّة العمل عدّة اعتبارات صياغيّة تتمثّل في النقاط التالية:

- وضوح صياغة الغايات الخاصّة بالعمل فيما يخصّ تحديد المستفيدين من خدمات أو إنتاج المؤسّسة بدقّة، وتحديد طبيعة المنتج أو الخدمة التي تقدّمها المؤسّسة صاحبة الخطّة، أيضاً تحديد التّقنيّات التكنولوجيّة التي تُستخدم من أجل تنفيذ أو إنتاج المنتج أو الخدمة.
- وضوح لغة خطّة العمل في مجالات النّتائج الرئيّسة، وذلك من أجل تحديد المجالات التي ستحتاج لبذل الجُهد أو الوقت، وكذلك تحديد الإمكانيّات، سواء البشريّة أو الماديّة، التي ستحتاجها هذه المجالات.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- توضيح مؤشرات الأداء والفاعلية الخاصة بكل مجال، ويجب أن تُحدد بدقة بمقاييس واضحة ولا يُستحب في خطة العمل أن يكون القياس تقريبياً، بل يجب أن يكون قياساً دقيقاً، وله معايير واضحة (1).
- عرض توجهات وأهداف المؤسسة بدقة من خلال جمل قصيرة تهدف بشكل عام إلى تحسين صورة المؤسسة أو المنظمة أمام الرأي العام، كذلك زيادة الفاعلية الخاصة بالموارد البشرية، أيضاً زيادة مساهمة العملاء، وخفض معدلات ترك الوظائف، وتخفيض الاستهلاك للطاقات، وكذلك الحرص على إبراز دور المؤسسة في المجتمع المحيط بها.
- صياغة الأهداف بدقة، وذلك من أجل تحديد اتجاه العمل في المرحلة المخطط لها ورسم خطوط رئيسة للخطة والسياسات التي يسير عليها العمل، بما يسهم في عمليات تقييم الأداء، والتأكد مما وصل إليه العمل، وتسهيل الوظيفة الرقابية، ويُصح بأن تجيب هذه النقطة عن الأسئلة الثلاثة: ما هي أهداف المؤسسة الاستثمارية؟ وماذا يمكن أن تجني المؤسسة من وراء تحقيق هذا الهدف؟ ومتى يمكن أن يتحقق هذا الهدف؟
- عرض كافة مستويات الأهداف بدقة سواء كانت: طويلة، أو متوسطة، أو قصيرة المدى.
- عدم تعارض الأهداف الخاصة بالمؤسسة بعضها مع بعض، ويجب التحقق من ذلك قبل الصياغة الأخيرة للخطة، كما يجب أن تُقسم الأهداف وترتب على حسب أولوياتها في التنفيذ بالنسبة للمؤسسة أو المنظمة أو الشركة.
- صياغة إستراتيجية الخطة بما يتسق مع قناعات العاملين بالشركة، على أن تكون الرؤية التي تُطرح في خطة العمل هي الإطار العام للأهداف وللتوقعات التي تسعى المؤسسة للوصول إليها.

1. باخرمة، خديجة. "أهمية الكفاءة والفاعلية في المؤسسات"، مجلة المنال، يونيو 2016م، تاريخ الزيارة 30 مايو 2017م، متاح على الرابط: goo.gl/nQ6O7u

المبحث الرابع

الخطة التشغيلية

الماهية والأهداف

تنشأ خطة العمل أو فعل التخطيط بالأساس من رغبة مختلف الشركات أو المنظمات في تحقيق نتائج معينة أو بلوغ أهداف ما كثيرة ومتنوعة، ولذلك تستخدم هذه المنظمات أنواعاً مختلفة من التخطيط، وذلك وفقاً لأغراضها المختلفة.

ويمكن تصنيف التخطيط وفقاً لذلك على ضوء معايير عدة، مثل: التخطيط بحسب المدى الزمني (طويل / قصير الأجل)، والتخطيط بحسب المدى الوظيفي (التخطيط التنفيذي / التخطيط المالي / التخطيط التسويقي /....)، والتخطيط بحسب مدى التأثير وهو النوع الأكثر شيوعاً، وينقسم إلى:

أولاً: التخطيط الإستراتيجي

يعد التخطيط الإستراتيجي من أهم أنواع التخطيط؛ حيث توضع جميع أنواع الخطط في إطار الخطة الإستراتيجية عن طريق تحديد الأهداف العامة المرتبطة بالأجل الطويل. وانطلاقاً من هذه الأهداف توضع باقي أنواع الخطط؛ حيث ترتبط الأهداف الخاصة بالخطة الإستراتيجية في العادة بأهداف التوسع Growth والاستمرارية Survival.

وتظهر أهمية التخطيط الإستراتيجي فيما يقدمه للإدارة من مزايا تتمثل في أنه يوضح الطريق نحو المستقبل الذي تسير عليه وصولاً إلى الأهداف العامة للمشروع، وأنه يساعد على تعبئة الموارد اللازمة، وتعظيم العائد منها في ضوء سلسلة من الخطط والبرامج، ويساعد أيضاً في التعامل مع المتغيرات البيئية السريعة أو المتلاصقة؛ حيث يمكن التنبؤ بها مسبقاً وإعداد الخطة اللازمة للتكيف معها إذا كانت خارجة عن نطاق التحكم.

ثانياً: التخطيط التكتيكي

وهذا النوع من التخطيط تمارسه الإدارتان الوسطى والعليا، وتأثيره متوسط المدى، ويوضع لمساعدة التخطيط الإستراتيجي، ومن أمثلته: تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

ثالثاً: التخطيط التشغيلي

وهذا تمارسه الإدارة الوسطى الدنيا وتأثيره متوسط المدى أيضاً، وهو "وثيقة تخطيط تنفيذية للمؤسسة، والعمليات اليومية التي تقوم بها الشركة أو جهة العمل وتوضح إدارة العلاقة مع العملاء والموردين والموزعين والوكلاء، وتسليم الطلبات، واستلام المواد الأولية وخدمة العميل، إضافة إلى الخطط التقنية اللازمة التي تختلف حسب طبيعة المنتج والتحكم بالتكاليف والميزانيات" (1).

ويعرف أيضاً التخطيط التشغيلي بأنه عملية ربط الغايات والأهداف الإستراتيجية بالغايات والأهداف التكتيكية. وهو يصف مراحل وشروط النجاح، ويشرح كيفية إدخال خطة إستراتيجية ما، أو أي جزء من أجزائها سيتم إدخاله إلى حيز التنفيذ خلال فترة تشغيلية معينة، في حالة التطبيق التجاري أو السنة المالية، أو أي مدى محدد آخر في الميزانية، والخطة التشغيلية هي أساس طلب ميزانية التشغيل السنوية، ومن ثم فإن الخطة الإستراتيجية الخمسية تتطلب عادةً وجود خمس خطط تشغيلية تمويلها خمس ميزانيات تشغيل.

وتمثل عملية التخطيط التشغيلي الأساس العملي في ضمان تطبيق الخطط التنفيذية، من خلال مجموعة من الخطوات والإجراءات اليومية التي توضح "كيف" سيتم عملية

1. "تخطيط العمل والتحكم في الموارد"، منتدى المحاسب العربي، 22 أبريل 2015م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/ASoOn>

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

التطبيق الفعلي للخُطَط التَّنفِيزِيَّة، وتُعَدُّ عمليَّة التَّخْطِيط التَّشْغِيلِي "عملًا إداريًا تُطَبِّقُهُ وتُتَابَعُهُ داخليًا كُلُّ إدارة لُضْمان تَحْقِيق الأعمال والمُسْتَهْدَفات الواردة في الخُطَط التَّنفِيزِيَّة، وهي بذلك تُعَدُّ إحدى أهمِّ الأدوات الرئيِّسة التي تُمكِّن العاملين في الإدارة من إنجاز ما تمَّ اعتماده من خُطَط تَنْفِيزِيَّة" (1).

أما الخُطَط التَّشْغِيلِيَّة فتُعرَّفُ بأنَّها "خُطَط تفصيليَّة تتضمَّن كافَّة الأنشطة والإجراءات المتعلِّقة بتنفيذ مبادرات الخُطَّة الإستراتيجيَّة، والتَّوقُّعات الزمَنيَّة بِشَكْل مُحدَّد، بالإضافة إلى الجهات والمراكز الوظيفيَّة المسؤولة عن التَّنفِيز" (2).

وإذا أردنا التَّحدُّث بلغة الإدارة أَكْثَرَ فأكْثَرَ، فيمكننا القول: إنَّ الخُطَّة التَّشْغِيلِيَّة هي العنصر الأوَّل في العمليَّة الإداريَّة، وهي المنهج الذي تتبَّعه المؤسَّسة، أيًّا كان حجمها ونوع نشاطها، في تدبير أعمالها سعيًا لتحقيق أهداف مُعيَّنة، تكون نَتيجتها اتِّخاذ قرارات مُعيَّنة تُفيد في الوقت الحاضر، ويكون لها دور إيجابي في المُستقبل. كما توصفُ بأنَّها أحد الأساليب العلميَّة التي ترسم خططًا وسياسات للوصول إلى إنتاج سِلَع وخدمات تُشبع رغبات المُستهلكين.

وغالبًا ما يسعى رواد الأعمال من خلال الخُطَّة التَّشْغِيلِيَّة لمحاكاة تسلسل نشاطات مُحدَّدة و مترابطة بِشَكْل نمطي مُنظَّم لإنجاز أولويَّات تنافُسيَّة، وترشيد استعمال مَوارِد المنظمة لتحقيق قيمة مضافة، إلى جانب ضمان الأداء الأمثل نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجيَّة ضمن المعطيات الواقعيَّة المتاحة، ومن ثمَّ تحقيق البراعة/ التَّميُّز من خلال امتلاك القُدرة على القيام بنشاطات تُؤدِّي إلى درجة عالية من الجُودة، وأخيرًا؛ تحقيق نُظْم عمل ذات نَتائِج مُستقرَّة، قابلة للقياس، وممكنة التَّكرار بنجاح دائم.

1. مُؤَسَّسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيريَّة، دليل التَّخْطِيط التَّشْغِيلِي: القَوَاعِد الرئيِّسيَّة للمنظَّمة لبناء خُطَط تشغيليَّة فاعلة، مكتبة الملك فهد الوطنيَّة للنَّشر والتَّوزيع، السعودية. الرياض، 1437هـ، ص 7.

2. العياري، إيمان. "مراحل التَّخْطِيط"، موقع موضوع، 14 مارس 2016م، تاريخ الزِّيارة 2 يونيو 2017م، مُتاح على الرابط: goo.gl/YJ04Cf

أهداف الخطة التشغيلية

تُلَبِّي خُطَّة الأعمال أهدافاً مُحدَّدة على الصَّعيدين الدَّاخلي والخارجي، فالأوَّل يمنح الأشياء قابليَّة التنفيذ، من إستراتيجيَّة وإدارة، وأيضاً الاتجاه الذي سَيَعْتَمِدُهُ رائد الأعمال لتنفيذ مشروعه من مَرَحَلَةِ التَّخْطِيط على الورق إلى أرض الواقع. أمَّا الثاني، فَلإثبات جدوى المشروع، ولالإقناع ولتحفيز ثقة العملاء، ومن ثَمَّ جذب المُستثمِّرين. وإذا كان الهدف يَدُلُّ على نَتِيجَة أي عمل طَبِيعِي، فإنَّ هذا يَعْنِي تدبُّر العواقب من حيث نتائجها المُحتمَلة المتربِّبة على تصرُّف ما في موقف مُعَيَّن، وبطريقة مختلفة، والإفادة ممَّا هو مُتَوَقَّع لتوجيه الملاحظة والتَّجربة، فالهدف ما هو إلَّا بيان بالنتيجة المطلوب تحقيقها ضمن مقياس كمي وموعد مُحدَّد.

وبشكل عام يسعى هذا النوع من الخطط إلى تحقيق جُمْلَة من الأهداف، وذلك على النحو التالي:

- تحقيق النتائج على المدى القصير.
- تنفيذ جزء من الخطة الاستراتيجية المتعلقة بالسنة الحالية (1).
- التأكد من أنَّ كلَّ أجزاء المؤسسة تعمل بشكل جماعي.
- اشتراك جميع الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تقديم منهجية معتمدة للمؤسسة ككل، ولكل وحدة تنظيمية من وحداتها.
- تحديد النتائج والأعمال المطلوبة بشكل دقيق بما يُترجم الموضوعات العامة إلى نتائج ملموسة.
- منح اتجاه واضح للخطط الإدارية، وخطط الأفراد الأساسيين في المؤسسة.
- تحقيق استمرارية المؤسسة حتَّى في حالة وجود تغيُّرات في القيادة.

1. تَعَلَّم التَّخْطِيط في ساعات (مبادئ التَّخْطِيط والتَّخْطِيط الشَّغلي)، معهد الكويت للأبحاث العلمية، إدارة السياسات والتَّخْطِيط، مكتب التَّخْطِيط، أغسطس 2007م، ص 15.

التحليل الرباعي SWOT Analysis

ويمكن صياغة أهداف الخطط التشغيلية للمشروعات باعتماد أسلوب التحليل الرباعي SWOT Analysis، الذي يعدّ من الأدوات المهمة في تحليل المواقف المعقدة، التي تتسم بها طبيعة القرارات الاستراتيجية للمنظمة، حيث يعدّ الأداة الأكثر شهرة ورواجاً في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يهتم بتحليل وتقييم العناصر التي تملكها المؤسسة بصورة واقعية وفعالة، بالإضافة إلى العوامل الخارجية المرتبطة ببيئة العمل وظروف السوق والمنافسة، بغرض بيان نقاط القوة والضعف التي تملكها استناداً لطبيعة عواملها الداخلية، وتحديد ما يوجد في البيئة الخارجية من فرص أو تهديدات، وهو ما يساعد في اتخاذ قرارات صائبة تتناسب مع مواردها وقدراتها ومواجهة متطلبات البيئة الخارجية المحيطة بها، واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة لها في الوقت المناسب.

ويستند هذا التحليل إلى أربعة أبعاد للتوجهات الاستراتيجية، التي تعتمد على نتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي، وهي (نقاط القوة Strength ونقاط الضعف Weakness) الداخلية و(الفرص Opportunities والتهديدات Threats) الخارجية، ولذلك يطلق عليه تحليل سوات SWOT، وهو اختصار الأحرف الأولى من هذه الأبعاد الأربعة.

وتنقسم العوامل الداخلية للمنظمة إلى:

1. **نقاط القوة:** وهي العناصر أو الموارد التي تمتلكها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، ويمكن أن تنقسم نقاط القوة إلى (نقاط قوة داخلية) أي توجد داخل المنظمة ذاتها، مثل: امتلاك فريق عمل مميز أو امتلاك موارد ضخمة مالية أو فنية، و(نقاط قوة خارجية) توجد خارج المنظمة مثل: علاقات مميزة مع الجهات الحكومية أو مكانة المنظمة في السوق.
2. **نقاط الضعف:** وهي العناصر التي لا بد للمنظمة أن تمتلكها ولكنها بالفعل لا تملكها في الوقت الراهن أو تملكها ولكنها ليست مكتملة الأركان، وتنقسم أيضاً

إلى (نقاط ضعف داخلية)، مثل: عدم توافر عنصر الإبداع في فريق العمل أو عدم وجود فريق خاص بالتسويق، و(نقاط ضعف خارجية)، مثل: عدم توافر وكلاء المنظمة في المناطق النائية.

أما العوامل الخارجية للمنظمة فتقسم إلى:

1. الفرص: وهي الفرص المتوافرة أمام المنظمة ويمكن استغلالها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية سواء في الوقت الراهن أو في المستقبل، مثل: عدم وجود منافسين في السوق أو انخفاض أسعار المواد الخام.

2. التهديدات: وهي المخاطر الخارجية التي يمكن أن تهدد المؤسسة في الوقت الحالي أو في المستقبل، مثل: ظهور منافس جديد في السوق أو وجود حركة تقلبات في السوق ستؤدي إلى رفع أسعار الخامات.

من هنا يمكن الاستعانة بأسلوب سوات التحليلي عند التخطيط للشركة (سواء كانت قائمة فعلاً، أو مجرد فكرة فقط)، ووضع مواردها ومصادرها موضع الدراسة والتحليل، والنظر بتعمق إلى مصادر القوة والفرص المتاحة لدى الشركة، ومن ثم تفعيلها ودعمها وتطويرها، وكذلك النظر إلى نقاط الضعف والتهديدات التي تتعرض لها الشركة، ومن ثم العمل للقضاء عليها، أو التقليل من تأثيرها، أو الابتعاد عن مصادر التهديد إذا لم يكن من الممكن تفاديها كلياً.

ويقدم عادةً هذا النوع من التحليل معلومات مهمة تساعد أصحاب الشركات، ولا سيما الناشئة منها، على إقامة نوع من التوافق بين المصادر والقدرات المتوفرة لديها، والفرص المتاحة والموجودة ضمن السوق الذي تتعامل فيه هذه الشركات، ويمكن اعتماد هذا الأسلوب في صياغة الأهداف؛ إذ يجب قبل كل شيء تحديد كل نقطة قوة، والمحافظة عليها، أو تنميتها؛ فهذا بحد ذاته هدف للشركة أو المنظمة، فقد تكون نقطة القوة مثلاً وجود فريق متماسك ومتآلف، فيكون هدف أصحاب العمل الحفاظ على هذا التآلف.

وبالتوازي مع ذلك يجب رصد كل نقطة ضعف ومعالجتها، فمثلاً قد يكون فريق العمل ضعيفاً في استخدام التكنولوجيا الحديثة والوسائط التقنية، فيكون دور المؤسسة هنا هو وضع خطة لتدريبهم ورفع مهاراتهم إزاء هذا النوع من التكنولوجيا، ويتبع ذلك رصد كل الفرص المتاحة، وفي الوقت نفسه رصد كل خطر متوقع، ويكون منع هذا الخطر أو تلافيه هدفاً بحد ذاته. وكمثال قد يكون الخطر القائم في الشركة مغادرة المدير أو انتقاله لشركة أخرى، رغم مهاراته العالية التي يملكها، وحاجة المؤسسة إليه، وتكون مواجهة هذا الخطر حسب تحليل "SWOT"، بتدريب اثنين أو ثلاثة أشخاص من ذوي الكفاءة ليحلوا محل هذا المدير في حال غيابه.

وبعد رصد كل هذه التفاصيل يجد صاحب المنظمة أو الشخص المسؤول عن وضع خطتها أنه يمتلك أهدافاً متعددة (ربما لا تقل عن 8 ولا تزيد على 26 هدفاً)، فتكون الخطوة التالية صياغة هذه الأهداف بطريقة الأهداف الذكية (1)، أو S.M.A.R.T. Goals القابلة للقياس؛ فالهدف الجيد أو الذكي يجب أن يحتوي في صياغته على مقياس كمي وموعد محدد، فبالنسبة لمثالنا السابق، والمتعلق بتدريب الموظفين على مهارات التكنولوجيا الحديثة يصبح الهدف قابلاً للقياس من خلال وضع جدول محدد وواضح مثل التخطيط لتنظيم خمس دورات معينة، وتحديد البرامج التي ستقدم فيها، والمادة العلمية التي ستمنح بالإضافة للساعات التدريبية، فيصبح بذلك الهدف الذكي مثلاً: تدريب 100 موظف على خمس دورات خلال ستة أشهر.

وبعد صياغة الأهداف لا بد من تحديد الوسائل التي تحقق هذه الأهداف، والوسائل المنفذة لذلك، وهي مجموعة من الإجراءات والأنشطة والفعاليات التي تؤدي إلى

1. الأهداف الذكية نموذج عملي، احترافي لتحويل الرغبات العظيمة لأهداف ذكية كلمة SMART تتكون من الحروف الأولى للخمس صفات الأساسية للهدف السليم وهي: Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Timely، وبالعبارة هي: محددة، قابلة للقياس، يمكن تحقيقها، ذات صلة، في الوقت المناسب. للمزيد: موقع نور أكاديمي، متاح على الرابط: <https://nour.academy/smart-goals/>

تحقيق الهدف، ويمكن صياغة هذه الوسائل أيضاً بطريقة ذكية، وللحصول على وسائل متنوعة لتحقيق أي هدف يمكن اعتماد إحدى الوسائل التالية: "خبراتك السابقة، وسائل المنافسين، الكتب والمراجع العلمية، السفر لزيارة المنظمات الشبيهة الشهيرة، الإبداع"، كما يمكن اللجوء إلى "الاعتماد على الأداء في الماضي، والتنبؤ بالمستقبل، استغلال الموارد المتاحة بأقصى طاقة ممكنة، احتياجات وتوقعات الجهات المستفيدة، المقارنة بأداء مؤسسات مماثلة" (1).

عند وضع الأهداف يجب أن يؤخذ بالحسبان تعارض تحقيق هذه الأهداف أو الوصول إليها، فعند وضع الأهداف والتخطيط لتحقيقها لا بد أن تُقدّر، ومدى إمكانية الوصول إليها عن طريق دراسة الإمكانيات المتوفرة كالموارد المالية والإمكانيات البشرية والوقت المتوفر وغيرها؛ إذ عند وضع أو تحديد الأهداف يجب أن تؤخذ جميع الإمكانيات والموارد المتوفرة في الحسبان، وتقدير حجم الأهداف، ومدى إمكانية تحقيقها؛ حتى لا تتعارض أو يؤثر أحدها على الآخر.

كما ذكرنا سابقاً، قد يجد المخطط نفسه أمام عدد يتجاوز العشرين هدفاً، قد تكون إمكانيات المؤسسة لا تسمح له في الوقت الحالي بتنفيذها كلها، وهنا تكون أمامه مهمة كبيرة وصعبة تتمثل في المفاضلة بين هذه الأهداف، فكفاءة المؤسسة تكمن في اختيار أكثر الأهداف أهمية، وتأخير أو إلغاء أهداف أخرى أقل أهمية، والمقاييس للتقديم أو التأخير هنا هو في مردودها الكبير على فاعلية المؤسسة، وإنتاجيتها، وحجم المشكلة الحالية وتأثيرها، فمثلاً نجد في الجانب الإداري أهدافاً مقترحة تتعلق مثلاً بتطوير نظام تقييم أداء الموظفين، أو بدراسة نظام الترقيات، أو بالارتقاء بنوعية التدريب الخارجي.. إلخ.

1. عبد الحفيظ، محمد فتحي، مقدمة في الإدارة الرياضية، بحث مُقدم إلى كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، يونيو 2014م، متاح على الرابط: goo.gl/aj3NKi

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

فكّل نشاط أو هدف يتطلّب موارد، والمفاضلة تتطلّب معلومات صحيحة وكثيرة، فقد تُظهر هذه المعلومات مثلاً أنّ نظام تقييم أداء الموظّفين فعّال بنسبة 80% أو أكثر، في حين أنّ نظام التّرفّيات مُنخفض الكفاءة بدرجة كبيرة، ولهذا تأثير على إنتاجيّة قطاع كبير من الموظّفين.

من هنا تُعطى الأولويّة لتطويع نظام التّرفّيات، بل قد تُلغى فكرة تطويع نظام الأداء نهائياً، للاتّساق مع ذلك الوضع، وقد تُظهر المعلومات أنّ المشكلة ليست في نظام التّقييم، بل في إدارته؛ لأسباب لا علاقة لها بالنّظام، فالمعلومات الصحيّة عن البيئتين الداخليّة والخارجيّة تُساهم مساهمةً كبيرةً جدّاً في تحديد أهدافها، وحجمها، وتوقيتها، وألويتها، والاختيار الأصعب.

والمفاضلة بين هذه الأهداف ليست بالأمر السّهل، ورُبّما يرجع ذلك إلى جملة من العوامل؛ أهمّها:

- اختلاف المؤهّلات والخبرات والقناعات الفرديّة للعاملين في المؤسّسة، وتنوّع طموحاتهم وتعدّد أهدافهم.
- الاختلاف في فهم فريق العمل لرسالة المؤسّسة وإدراكه لأهدافها من الخطّة.
- عدم رغبة البعض في الدّفاع عن قناعاتهم.
- الخوف أو عدم الرّغبة في اتّخاذ قرارات فوريّة في بعض المجالات، والرّغبة في تأجيلها تجنّباً لتحمل المسؤليّة.
- وجود أهداف شخصيّة غير مُعلّنة، قد تتّمثّل في مصالح خاصّة، وطموحات شخصيّة، وعداوات بين بعض أعضاء الفريق... إلخ.

المبحث الخامس

مصفوفة تقييم العوامل

الداخلية والخارجية IE Matrix

تطرقنا في المبحث السابق لأحد أبرز الأدوات الشائعة في صياغة الأهداف الإستراتيجية وهو تحليل سوات SWOT الرباعي، والآن نتناول التعريف بأداة أخرى لا تقل أهمية عن التحليل الرباعي، وهي مصفوفة تقييم العوامل الداخلية والخارجية IE Matrix، التي تُعد تحليلًا شاملاً لعوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فهي تدمج بين كل من نتائج تحليل البيئة الداخلية Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix ونتائج تحليل البيئة الخارجية External Factor Evaluation (EFE) Matrix.

تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

تتضمن عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة خطوتين:

الخطوة الأولى: هي تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية، ويُقصد بها جميع الإمكانيات التي تتوافر عليها المنظمة داخلياً، والتي تتضمن المجالات الوظيفية المختلفة (الإنتاج/العمليات، البحوث والتطوير، التسويق، التمويل، الأفراد).
الخطوة الثانية: هي تقييم هذه العوامل، فبعد تحديد العوامل تُقيم كنقاط القوة Strengths أو نقاط ضعف Weaknesses، وتُقيم من خلال أربعة مداخل هي:

1. المقارنة مع إمكانيات وأداء المنظمة في الماضي: فعادةً ما تستخدم المنظمة خبراتها السابقة كأساس لتقييم مواردها الداخلية؛ لأن إدارتها تكون على علم

1. عبد الحفيظ، محمد فتحي، مقدمة في الإدارة الرياضية، بحث مُقدّم إلى كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، يونيو 2014م، مُتاح على الرابط: goo.gl/aj3NKi

تأمّ بأنشطة المنظمة المختلفة؛ التسويقية والمالية والإنتاجية ولديها إمام كافٍ بإمكانيات المنظمة ومشكلاتها، وعلى هذا فإن تقييم العوامل الداخلية كنقاط ضعف للمنظمة أو نقاط قوة سيّأتُر بشدّة بالخبرة الداخلية.

ويلعب التحليل المالي دوراً رئيساً في هذا المدخل من خلال حساب مجموعة من النسب المالية للتعرف على الأداء السابق للمنظمة ومقارنة أدائها الحالي أيضاً بأداء المنافسين.

2. المقارنة بعوامل النجاح طبقاً لوضع المنتج في السوق: تؤثر دورة حياة المنتج في تقييم نجاح أو فشل المنظمة، ولذلك غالباً ما تُستخدم هذه الدورة في تحديد وضع المنظمة وبيان مجالات قوتها وضعفها، فعلى سبيل المثال: تحتاج المنظمة في المرحلة الأولى من عمر المنتج وهي تقديمه في السوق إلى تكثيف نشاط البحوث والتطوير وبالتالي زيادة الإنفاق على هذا النشاط، وهنا إما تكون الموارد المالية للمنظمة مصدر قوتها أو نقطة ضعفها.

أما في مرحلة نمو المنتج فمُتطلبات النجاح مختلفة، حيث يُصاحب النمو السريع للمنتج ظهور منافسين جدد في السوق، وعلى هذا فإن لم تكن الحملة التسويقية للمنتج ناجحة ومُميّزة عن حملات المنافسين فإنها ستكون نقطة ضعف مؤثرة قد تُساهم في فشل المنتج. وعندما يدخل المنتج مرحلة النضج تزداد حصته السوقية وتتسع شرائح العملاء وتزداد بالضرورة حدة المنافسة، وهنا قد تصبح الميزة السعرية أو الترويجية ومدى انتشار المنتج من أهم أوجه القوة أو الضعف الداخلية للمنظمة في هذه المرحلة. وأخيراً عندما يصل المنتج إلى مرحلة التشبع أو الانحدار تتركز عوامل القوة والضعف حول مدى ترشيد التكاليف وطبيعة العلاقات مع الموردين والمستهلكين.

3. المقارنة مع المنافسين أو مع الأفضل Benchmarking: وهنا تقارن المنظمة وضعها مع أفضل المنافسين لها في مجال عملها ذاته، بحيث تحلّل إمكانياتهم ومواردهم ونقاط تميزهم وضعفهم، وتعدّهم معياراً رئيساً تسعى للوصول إليه، وهو ما يُسمّى المقارنة بالأفضل Benchmarking، وعلى هذا تستطيع المنظمة

الارتقاء بمستواها وتحقيق التنافسية.

4. المقارنة بعوامل النجاح الأساسية في الصناعة التي تعمل فيها المنظمة: ويتضمن هذا البعد تحليل الصناعة ذاتها وتحديد العوامل الأساسية للنجاح فيها، مثل: رغبات المستهلكين وقنوات التوزيع المتاحة وعوائق دخول منافسين جدد إليها، بحيث يمكن استخدام معايير النجاح هذه في قياس إمكانيات المنظمة وتقسيمها إلى أوجه قوة أو ضعف.

وبعد الانتهاء من تقييم العوامل يأتي دور الخطوة الأخيرة وهي إعداد مصفوفة تقويم العوامل الداخلية **Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix**، التي تتكون بدورها من خمس مراحل أساسية، هي:

1. تصنيف العوامل الداخلية إلى نقاط الضعف أو القوة الأساسية للمنظمة.
2. تحديد أوزان كل عامل، بحيث تتراوح الأوزان بين صفر (غير مهم)، وواحد صحيح (مهم جداً)، ويشير هذا الوزن إلى الأهمية النسبية لكل عنصر في المساهمة في نجاح المنظمة أو المشروع، بصرف النظر عن كونه يمثل نقطة قوة أو نقطة ضعف.
3. نحدد أمام كل عنصر درجة من 1 إلى 4 لتحديد ما إذا كان يمثل نقطة قوة أو ضعف، ويُعدّ (الترتيب = 1) نقطة ضعف خطيرة، بينما (الترتيب = 2) يعني نقطة ضعف ثانوية، بينما (الترتيب = 3) فيعني نقطة قوة ثانوية، (أما الترتيب = 4) فيعني نقطة قوة أساسية.
4. الحصول على الدرجة المرجحة لكل عنصر، وذلك بضرب درجة أو رتبة كل عنصر في الوزن النسبي له.
5. الحصول على الدرجة المرجحة الكلية، وذلك بجمع الدرجات المرجحة لجميع العناصر؛ فإن الدرجة المرجحة لا يجب أن تزيد على 4، والمتوسط سوف يكون 2.5، أما الدرجات المرجحة الكلية التي تقل عن 2.5 فإنها سوف تشير إلى أن مثل هذه المنظمة تعاني حالة ضعف داخلية عامة، بينما تشير الدرجة المرجحة

الكُلِّيَّة التي تزيد على 2.5 إلى أن مثل هذه المنظمة تتمتع بوضع داخلي قوي نسبياً.

ويجب أن تحتوي هذه المصنوفة على عدد من العناصر يتراوح ما بين خمسة إلى عشرين عنصراً، ولكن عدد العناصر لا يجب أن يؤثر في ترتيب الدرجة المرجحة الكُلِّيَّة كما سبق أن ذكرنا.

مثال افتراضي لمصنوفة تقويم العوامل الداخلية:

م	العناصر الداخلية الأساسية للمنظمة	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة المرجحة الكُلِّيَّة
1	انخفاض الروح المعنوية لفريق العمل	0.22	2	0.44
2	درجة عالية من جودة المنتجات	0.18	4	0.72
3	هامش ربح يفوق متوسط الصناعة	0.10	3	0.30
4	وفرة وزيادة في رأس المال العامل	0.15	3	0.45
5	غياب هيكل تنظيمي جيد وفعال	0.30	1	0.30
6	عدم وجود قسم للبحوث والتطوير	0.05	2	0.10
	المجموع	1	--	2.31

تحليل البيئة الخارجية للمنظمة

أما عملية تحليل البيئة الخارجية للمنظمة فتتم من خلال خطوات خمس، هي:

1. تحديد المتغيرات البيئية الرئيسة: وهي العوامل البيئية الرئيسة في بيئة العمل، التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء المنظمة، وهذه المتغيرات يمكن أن تختلف بدرجة كبيرة من منظمة لأخرى، ومن وقت لآخر بالنسبة للمنظمة ذاتها، وذلك بحسب موقفها المالي وظروف السوق، والصناعة التي تنتمي إليها، ويمكن أن تشمل هذه المتغيرات على الظروف السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في البيئة المحيطة بالمنظمة، وكذلك مدى التطور التكنولوجي في مجال الصناعة، وظروف المنافسة وطبيعة المنافسين ومميزات منتجاتهم ونقاط ضعفها.

وأي تغيرات إيجابية أو سلبية قد تحدث في هذه العناصر سوف تنتج دون شك في طلب العملاء على سلع أو خدمات المنظمة، وهو ما يستدعي معه تطوير المنتجات، وتحليل إستراتيجيات السوق، وتحديد ظروف المنافسة.

2. اختيار المصادر الرئيسة للمعلومات البيئية: بعد تحديد المتغيرات تنتقل إلى الخطوة الثانية وهي جمع المعلومات الدقيقة عنها والاختيار بين المصادر المختلفة للمعلومات من أجل تنظيم مراجعة دقيقة وفعالة للمتغيرات البيئية، وعادة ما تنقسم مصادر المعلومات إلى:

- مصادر أولية: استطلاعات رأي العملاء، وبحوث التسويق، والمحادثات والمقابلات المباشرة مع الأطراف المعنية المختلفة، والمؤتمرات العلمية المتخصصة، ويمتاز هذا النوع بالدقة والوضوح لكنه يحتاج إلى وقت طويل وتكاليف ضخمة.
- مصادر ثانوية: ومن أمثلة هذه المصادر الدوريات المتخصصة، والصحف، والتقارير الرسمية، والوثائق الحكومية، والكتب، والدليل المتخصص، وقواعد البيانات الإلكترونية، ومن مميزات هذا النوع أنه يوفر الوقت والجهد ويعيبه عدم الدقة والوضوح في بعض الأحيان.

3. استخدام أدوات وأساليب التنبؤ: تتسم المتغيرات البيئية بسرعة التغير من حال إلى حال، وبرغم تعدد مصادر المعلومات عن هذه المتغيرات، فإن هناك حالة من عدم اليقين والتأكد التام، وهنا يحتاج المخطط الاستراتيجي للتنبؤ بالظروف البيئية المحيطة، فالتنبؤات الدقيقة تحقق للمنظمة مزايًا تنافسية مهمة، وتعد ذات جدوى كبرى لكل من التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، ويمكن الاستعانة بأساليب التنبؤ التي تنقسم إلى قسمين هما:

- وسائل شخصية في التنبؤ: وهي تلك التي تعتمد على الخبرة الشخصية والتقدير الذاتي، وتناسب هذه الوسائل مع المتغيرات التي يصعب قياسها وتحويلها إلى قيم كمية رغم أهميتها القصوى، مثل: الظروف السياسية والعوامل الاجتماعية والقانونية؛ فإنه مهما تم الاستعانة بالوسائل الكمية الحديثة في قياسها وتحليلها فسبظل هناك أهمية كبرى للتقدير والحكم الشخصي القائم على الخبرات المتراكمة، والرؤية النافذة والمتعمقة للأحداث المحيطة.
- وسائل كمية للتنبؤ: رغم أهمية الحكم الشخصي على المتغيرات إلا أن هناك وسائل أخرى للتحليل الكمي، التي تساعد على التنبؤ الفعال بالمتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بالمنظمة، ومن أبرز هذه الأساليب: النماذج الاقتصادية، وتحليل الاتجاه العام.

وعند التخطيط للقرارات الاستراتيجية المهمة ينبغي بذل المزيد من الجهد والوقت للتأكد من المعلومات المجمعة، والمزج بين الأساليب الكمية والشخصية في التحليل، فلا يمكن الوصول إلى أسلوب موحد يحقق التنبؤ الكامل للمتغيرات مهما بلغت درجة التقدم التكنولوجي ذروتها.

4. تكوين مصفوفة العوامل التنافسية: تعد الظروف التنافسية من أهم العوامل البيئية المؤثرة على الوضع الاستراتيجي لأي منظمة أو مشروع تجاري، ولذلك فإن الخطوة التالية بعد الخطوات السابقة في عملية تحليل العوامل الخارجية هي بناء مصفوفة الملامح التنافسية للمنظمة، وتتم كالآتي:

- اختيار عوامل النجاح الرئيسية في أداء المنظمة: ويُقصد بها العناصر الأكثر تأثيراً في نجاح المنظمة، وقد تختلف هذه العناصر من مجال عمل إلى آخر، ومن منظمة إلى أخرى، لكن بشكل عام من أبرز هذه العوامل وأكثرها شيوعاً: الحصة السوقية للمنظمة، التحالفات الخارجية الناجحة، جودة الخدمة أو المنتج، والسعر التنافسي للمنتج أو الخدمة، فعالية حملات الترويج والإعلان.
- تحديد الوزن النسبي: أي تحديد وزن لكل عنصر من العناصر المختارة يشير إلى أهميته النسبية لتحقيق النجاح في المنظمة وفي مجال الصناعة بشكل عام، ويمكن تحديد أوزان تقريبية من خلال المقارنة بين المنافسين الناجحين، وغير الناجحين في مجال العمل ذاته، لكنها تتدرج هذه الأوزان لأي عنصر بين صفر (غير مهم)، وواحد صحيح (مهم جداً)، ويجب أن يكون مجموع العמוד لأوزان جميع العناصر يساوي واحداً صحيحاً.
- ترتيب العناصر من حيث القوة والضعف: وتشتمل هذه المرحلة على ترتيب كل عامل من عوامل النجاح السابقة أمام كل منافس للمنظمة، بحيث ما إذا كان يمثل له عنصر قوة أو عنصر ضعف.
- تحديد الدرجة المرجحة: والدرجة المرجحة تساوي (الوزن النسبي لكل عنصر × ترتيبه)، وذلك لتحديد الدرجة المرجحة لكل عنصر من عناصر النجاح السابقة أمام كل شركة من الشركات المنافسة. وتشير هذه الدرجة إلى درجة القوة أو الضعف النسبية لكل منافس بالنسبة لكل عنصر من العناصر الأساسية لنجاح الصناعة.
- تحديد الدرجة النهائية للقوة التنافسية: عن طريق تحديد مجموع العמוד الأخير الذي تم الحصول عليه في (الدرجات المرجحة)، ويمثل الناتج الدرجة المرجحة الكلية لكل منشأة منافسة، والتي توضح القوة التنافسية النسبية لشركة ما مقارنة بأهم منافسيها، وكلما زادت هذه الدرجة كان معنى ذلك زيادة درجة القوة بالنسبة للمنافسين والعكس صحيح، وتتراوح الدرجة المرجحة الكلية من واحد صحيح إلى أربعة.

مثال افتراضي لمصفوفة تقويم الأرباح التنافسية:

عوامل النجاح الأساسية		الوزن	المنظمة المعنية		المنظمة المنافسة الأولى		المنظمة المنافسة الثانية	
الترتيب	الدرجة		الترتيب	الدرجة	الترتيب	الدرجة	الترتيب	الدرجة
الحصة السوقية	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4	2
السعر	0.20	1	0.2	4	0.8	1	0.2	4
الوضع المالي	0.20	2	0.8	1	0.4	3	0.3	3
جودة الخدمة	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3
ولاء العميل	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3
الدرجة المرجحة الكلية	2.3		2.2		2.8			

5. تكوين مصفوفة تقويم العوامل الخارجية The External Factor Evaluation Matrix:

وهذه الخطوة هي الأخيرة في إتمام مراجعة العوامل الخارجية للمنظمة، فبعد بناء مصفوفة الملامح التنافسية يأتي دور تصميم مصفوفة تقويم العوامل الخارجية التي تلخص أهم الفرص والتحديات الرئيسية التي تواجه المنظمة أو المشروع، وفحص ودراسة العلاقات المتداخلة فيما بين المتغيرات البيئية الخارجية.

وتتلخّص خطوات إعداد مصفوفة تقويم العوامل الخارجية في خمس مراحل، هي:

- تحديد أهم الفرص والتحديات التي تواجه الشركة في ضوء المتغيرات الموجودة.
- تقدير وزن نسبي لكل من الفرص والتحديات يتراوح ما بين صفر (غير مهم على الإطلاق)، وواحد صحيح (مهم جدًا)، ويُشير هذا الوزن إلى أهميّة العنصر النسبي لنجاح الصناعة بشكل عام، ولا يجب أن يزيد مجموع أوزان جميع العناصر على واحد صحيح.
- تقدير ترتيب لكل عنصر من 1 إلى 4 حيث يُمثّل ترتيب (1) تهديدًا كبيرًا جدًا، بينما ترتيب (2) يُمثّل تهديدًا ثانويًا، بينما يُمثّل ترتيب (3) فرصة ثانوية، ويمثّل ترتيب 4 فرصة مهمة جدًا.
- الحصول على الدرجة المرجّحة لكل عنصر، وذلك بضرب الوزن النسبي للعنصر في ترتيبه الخاص.
- الحصول على الدرجة المرجّحة الكلية للمنظمة، وذلك بجمع الدرجات المرجّحة لجميع العناصر، ولا ينبغي أن يزيد المجموع النهائي للدرجة المرجّحة الكلية على 4 ولا يقل عن واحد صحيح، والدرجة المتوسطة هي 2.5 وتشير درجة 4 إلى أن الشركة تنافس في صناعة جذابة وأمامها الكثير من الفرص الخارجية، بينما تشير الدرجة المرجّحة الكلية "واحد" إلى أن المنظمة تنافس في صناعة غير جذابة وأمامها الكثير من التحديات الخارجية، وبصفة عامة فإن عدد العوامل الأساسية للفرص والتحديات التي يجب أخذها في الاعتبار لإعداد هذه المصفوفة يتراوح ما بين خمسة إلى عشرين عنصرًا.

مثال افتراضي لمصفوفة تقويم العوامل الداخلية:

م	العوامل الخارجية الرئيسية	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة المرجحة الكلية
1	توسّع حصة المنافس الرئيس	0.20	1	0.20
2	تقلّب الظروف السياسية	0.10	4	0.40
3	الحملات الترويجية الناجحة	0.30	2	0.60
4		0.20	2	0.40
5	نظم معلومات إلكترونية	0.20	4	0.80
	المجموع	1		2.40

بعد الانتهاء من مصفوفتي العوامل الداخلية والخارجية يتم دمجهما في مصفوفة واحدة، بحيث تعتمد المصفوفة الجديدة على بُعدين رئيسيين، هما: مجموع الدرجات المرجحة من مصفوفة العوامل الداخلية IFE على المحور السيني، وإجمالي الدرجات المرجحة في مصفوفة العوامل الخارجية EFE على المحور الصادي.

المبحث السادس

إعداد الخطة التشغيلية

بعد وضع أهداف الخطة التشغيلية بشكل واضح، وتحديد النتائج المرغوب في تحقيقها بشكل مدروس أيضاً، تأتي مرحلة وضع خطة العمل التشغيلية التي توضح الأنشطة والميزانيات لكل قسم من أقسام المنظمة خلال مدة تتراوح بين سنة إلى ثلاث سنوات، أي: إنها تربط الخطة الإستراتيجية بالأنشطة التي تُقدّمها المنظمة والموارد اللازمة لتقديمها، ويجب أن يُعدها الأفراد الذين سيشاركون في التنفيذ، وأن تعتمد على الحوار بين الإدارات؛ لأن الخطط التي يضعها أحد أقسام المنظمة لا بد أن يكون لها انعكاسات على الأقسام الأخرى.

وتحاول الخطة التشغيلية الإجابة عن أربعة أسئلة:

- أين تقف المؤسسة الآن وما هو موقعها في السوق وبين المنافسين؟
 - أين تريد المؤسسة أن تكون في المستقبل؟
 - كيف تصل المؤسسة لهذا الهدف؟
 - كيف تقيس المؤسسة التقدم الذي أحرزته في الماضي وتحزّره في الوقت الحاضر؟
- وقبل وضع الخطة يجب مراجعة مجموعة عوامل مؤثرة، والتأكد من أنها لم تُغفل أيّاً منها، وهي:
- تأثير الخطة الإستراتيجية والتشغيلية: هنا يجب الإجابة عن السؤال التالي: هل توجد بين الخطوات أو الإجراءات التي حدّتها لتنفيذ خطتك أي سلبيات قد تؤثر على أهدافك؟ ومن ناحية أخرى هل يوجد ما قد يدعم أهدافاً أخرى في الوقت نفسه؟ (1).

1. الهاللي، أشرف. "كيف تُخطّط أهدافك التشغيلية؟: إعداد الخطط التنفيذية"، مدونة أشرف الهاللي، 9 أكتوبر 2012م، مُتاح على الرابط: cutt.us/JBuxN

- **التأثير الاقتصادي:** ويشمل هذا الأمر دراسة التأثيرات على رأس المال المستثمر وعلى السيولة النقدية، ودراسة الظروف الاقتصادية الحالية، ومدى ملاءمتها للبداية بالخطة الموضوعية.
- **توفر الموارد:** يجب دراسة الإمكانيات والموارد المتاحة، والتأكد من كونها توفر متطلبات العمل؛ مثل: الأيدي العاملة، والمواد الأولية، والمعلومات الضرورية، وقنوات التوزيع، وأي موارد أخرى مطلوبة لتنفيذ ونجاح الخطة.
- **مواكبة التطور:** لأننا نعيش في زمن متسارع، فموضوع التطور التقني مهم جداً، وهنا يجب أن تسأل: هل يمكن للتطور التكنولوجي أن يجعل خطتك تبدو قديمة؟ هل أنت على اطلاع كاف بتطورات التكنولوجيا بحيث تستطيع تعديل خطتك وفقاً للتغيرات؟
- **الظروف البيئية:** يجب إيلاء الاهتمام بعوامل الطقس والمناخ والموارد الطبيعية، بالإضافة إلى الظواهر الجغرافية التي تظهر فجأة وتؤثر على خطتك بشكل سلبي أو إيجابي.
- **الظروف السياسية:** الأسئلة التي يجب طرحها هنا: هل أنت قادر على تعديل خطتك بشكل مستمر ومرن بحيث تستطيع أن تتماشى مع التغيرات السياسية في منطقة عملك؟ هل أنت مرتبط بشكل كبير بزبائنك الرئيسيين، أعضاء مجلس الإدارة، المؤسسة الأم، المديرين التنفيذيين، المنظمات الحقوقية، الإعلام والرأي العام، بعملائك؟
- **الالتزامات بالعقود المبرمة:** هل هناك عملاء أو أعمال أو أي التزام قانوني آخر، يلزمك بإجراءات مختلفة وغير اعتيادية؟
- **سنة العمل:** هل يمكن لأحداث معينة خلال السنة، كالإجازات الرسمية، أو المعارض أو طرح منتج جديد على نطاق واسع أن تؤثر عليك بشكل سلبي أو إيجابي؟
- **خطة بديلة (خطة طوارئ):** يجب توفر خطة بديلة أو طارئة يتم اللجوء إليها عند حدوث شيء غير متوقع، ولم يتم أخذه بالحسبان، ومن هذه الأحداث التغيرات السياسية، والتقلبات المناخية، وغيرها.

وبعد التأكد من كل هذه العوامل يتم البدء بعدد من الخطوات، تتمثل في التالي:

- جمع المعلومات: هذه أولى خطوات بدء التخطيط الفعال، ومن دون المعلومات الدقيقة والمحدثة يكون التخطيط ناقصاً وغير مدروس بعناية، وستزيد احتمالات فشل الخطة، فالمعلومات هي الأرضية الرئيسة التي يُبنى عليها نجاح التخطيط وفاعليته، وكلما كانت المعلومات أكثر دقة وشمولية ساعد ذلك فريق العمل على إنجاز المهام المطلوبة منه وبلوغ الأهداف من أقصر الطرق.
- تحديد مجالات الخطة: كي تكون الخطة شاملة لاحتياجات المنظمة أو المشروع، ينبغي تحديد المجالات التي ستهتم بها الخطة (فنية/ تسويقية/ إدارية/.....)، وستعمل من خلالها.

ويمكن النظر إلى هذه المجالات من زاويتين:

1. مجالات تخصصية: تتعلق بالمهمة المناطة بإدارة ما لتنفيذها، وهي الأكثر أهمية؛ لأنها تحتاج من فريق العمل خبرة عملية متعمقة في المجال الذي تتناوله الخطة، ولا ينبغي أن تُسند لفريق آخر أو فريق ذي كفاءة أقل.
 2. مجالات إدارية: ترتبط بالمهام والأهداف الإدارية في المقام الأول، وتشترك فيها جميع فرق العمل بمختلف المنظمات، وتتعلق بالتخطيط وتطوير العاملين وتقويمهم ومراجعة اللوائح والنظم ونماذج وإجراءات العمل.
- تحديد أهداف الخطة: تعد هذه المرحلة هي المرحلة الأهم في إعداد الخطة التشغيلية، فبعد جمع المعلومات المطلوبة يجب أن يجتمع فريق العمل لعقد جلسات للعصف الذهني يقدمون فيها أفكارهم ومقترحاتهم للعمل بشكل حرّ، ودون نقد للأفكار ودون تنظيم أو تأطير للتفكير؛ لأن المطلوب الحصول على أكبر كم من الأفكار، وبعد ذلك يجب تصنيف هذه الأفكار وتقييمها وفقاً لإمكانية التطبيق. ويمكن في هذا الصدد إعداد استمارة خاصة لتقييم الأفكار.

بعد تنظيم الأفكار تأتي مرحلة صياغتها على صورة هدف قابل للتنفيذ والقياس، ومن ثم مرحلة تحديد معايير للأداء، والمقصود بهذا المصطلح "الحد الأدنى

المطلوب لتنفيذ الهدف"، أو "النسبة من الهدف التي إذا نُفذت تُحقق الهدف" (1)، أي أن بعض الأهداف يُشترط إنجازها في مدة مُحددة أو قبل وقت محدد، وعلى سبيل المثال قد يكون الهدف "تعبئة استمارات تقييم الأداء الوظيفي"، والمعيار هو "تعبئة جميع الاستثمارات قبل الأسبوع الخامس عشر".

- تحديد الأنشطة والبرامج: المقصود بهذه المرحلة الجانب التطبيقي من الخطة التشغيلية، ويتم التخطيط لها بجمع فريق العمل، ثم مناقشة الأهداف واحداً تلو الآخر، حسب الأولوية، ويتم في هذا الاجتماع الاستفادة من نتائج جلسة العصف الذهني السابقة، أو قد تحتاج لعقد جلسة عصف جديدة إن لزم الأمر. يجب وضع وسائل أو أنشطة أو برامج لكل هدف، فإذا نُفذت على الوجه الصحيح ووفق المعيار المحدد سيُتحقق الهدف، وأحياناً يكون الهدف هو نفسه برنامجاً فتعيد كتابته ثانية.

- اختيار المنفذين: يجب تحديد المسؤول عن تنفيذ الخطة، وغالباً ما تكون مسؤولية الإدارة أولاً وآخرًا، فعلوها تقع مسؤولية تنفيذ الخطة بكل مستوياتها، وعليها تقع مسؤولية تنفيذها وتطويرها، وقد يكون هناك شخص أو قسم متخصص ضمن عملية التخطيط بالتطوير فقط، وتشجيع المديرين على تطوير الخطة.

وفي ميدان العمل يوجد ثلاثة أنماط لمنفذي الخطة، وهي:

1. منفذ: هو من سيباشر تنفيذ النشاط أو البرنامج بذاته.
2. مشارك: هو من سيشترك في تنفيذ البرنامج بأي صورة من الصور، لكنه ليس المسؤول الأول عنه، مهما كانت درجة المشاركة.
3. مشرف (متابع): هو من سيتولى متابعة تنفيذ البرنامج، والتأكد من تنفيذه وفق المعيار المحدد (2).

1. الأميري، أحمد البراء. "فن تحديد الأهداف وتحققها"، شبكة الألوكة الشرعية، 5 يونيو 2014م، تاريخ

الزيارة 2 يونيو 2017م، مُتاح على الرابط: goo.gl/9Tw946

2. سليمان، محمود حنفي. التفكير المخاطر، المكتبة الأكاديمية، الطبعة الأولى، 2012م، ص30.

- **تقييم بيئة العمل الخارجية:** تختص هذه المرحلة بدراسة الاتجاهات الخارجية الرئيسة لبيئة العمل والمؤثرة فيها سلباً أو إيجاباً، سواءً الفنية أو السياسية، أو الاقتصادية أو الاجتماعية، وتشتمل أيضاً على رصد الاتجاهات المتوقعة التي قد تشكل تهديداً، وكذلك الاتجاهات التي يمكن أن توفر فرصاً يجب استغلالها.
- **إجراء تقييم داخلي للشركة أو المنظمة:** أي رصد الأشياء التي تتفوق الشركة في تنفيذها أو إنتاجها، والأشياء التي تقوم بإنتاجها دون المستوى، وأيضاً يجب رصد نقاط القوة المميزة ونقاط الضعف الواضحة.
- **تحديد الأهداف الفرعية:** بعد انتهاء هذه التقييمات يتم ترتيب الأهداف بحسب أولويتها؛ أي تقسيمها لأهداف قصيرة الأجل وأهداف أخرى طويلة الأجل.
- **تحليل القوى المؤثرة على كل هدف من أهدافك:** أي: تحديد القوى التي تعمل لصالح أو ضد تحقيق الأهداف، وتصنيفها جميعاً في قوائم وتقييمها بحسب درجة الخطورة أو الجدوى.
- **وضع خطة لكل هدف من الأهداف:** بعد الكشف عن القوى المؤثرة سلباً وإيجاباً على الأهداف، توضع خطط مصغرة بحيث يكون لكل هدف مجموعة أعمال يجب أن يقوم بها الفريق بما يمكن أن يقلل من تأثير القوى السلبية عليها، أو يزيد من فاعلية القوى الإيجابية.
- **مراجعة الخطة بصفة دورية:** التخطيط عملية مستمرة ولا تتوقف عند مرحلة معينة، كما أن الظروف الاقتصادية والاجتماعية في تغير مستمر، ومن ثم البيئة التي تنفذ فيها الخطة ليست مستقرة، ولذلك يجب مراجعة تنفيذ الخطة، ومدى جدواها، وتقديمها أو فشلها بصفة مستمرة، غالباً ما تكون كل ثلاثة أشهر، وتكشف هذه المراجعات عن الأخطاء التي قد يقع فيها الفريق أثناء التنفيذ أو وجود مساحة لوضع أهداف جديدة تحل محل الأهداف غير المناسبة، كما قد تكشف الحاجة إلى خطط جديدة لبعض الأهداف الأخرى.

بقي أن نشير إلى أن نظام متابعة التنفيذ يجب أن يشتمل على وقت للمراجعة، والالتزام بمراجعة الخطط الطويلة والمتوسطة سنوياً لتشخيص الانحراف قبل استفعاله. وسنتناول في المبحث المقبل آليات مراقبة تنفيذ الخطّة، ومتابعة إجراءات التشغيل، وأهميّة ذلك في نجاح التخطيط وبلوغ أهدافه.

المبحث السابع

مراقبة تنفيذ خطة العمل

تنشأ المشاريع التجارية بالأساس بهدف الاستثمار في الوقت والمال والموارد البشرية والمادية خلال إطار زمني معين وفي موقع معين، ولذلك يمر المشروع بثلاث مراحل أساسية هي: التخطيط والتنفيذ والتقييم، وبالنظر لأن المشروع يتشكل من خطط عمل متعددة؛ رئيسية وثنائية، فإن الخطة أيضاً تمر بمراحل الإعداد والتنفيذ والمراقبة. تحدثنا في المباحث السابقة عن خطوات الإعداد والعوامل التي تضمن التنفيذ الناجح لها، وتبقى الآن الحديث عن مراقبة الخطة ذاتها، وهي مرحلة لا تقل أهمية عن الإعداد والتنفيذ؛ لأنها تساعد في التحقق من مدى جدوى الخطة ذاتها، وتعطي الجهات المانحة والمنفذين وكافة المستفيدين من المشروع ملاحظات مهمة حول تقدمها وفقاً للجدول الزمني الموضوع لها، وتمكن واضعيها من استخدام المعلومات المجمعة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء.

وتتمثل أهمية هذه البيانات في تحديد ما إذا كانت المدخلات في المشروع تُستخدم بشكل جيد أم لا، وتحديد المشكلات التي تواجه الخطة أو المشروع وإيجاد الحلول المناسبة لها، وتقييم مدى التنفيذ الفعال لجميع الأنشطة بشكل صحيح من قبل الأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب، وتحديد ما إذا كانت الطريقة التي تم بها التخطيط للمشروع هي الطريقة الأنسب لتحقيق الهدف وحل المشكلة المطروحة أم لا.

ويمكن تعريف الرقابة بأنها عملية منتظمة يتأكد من خلالها المديرون من مدى تنفيذ الخطط، وتحقيق الأهداف، وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية، وهي جهد منظم لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة (1)، ويعرفها البعض بأنها

1. Higgins, J. The management challenge: An introduction to management (1st ed.). Canada: Collier Macmillan, 1991. Higgins, J. The management challenge: An introduction to management (1st ed.). Canada: Collier Macmillan, 1991.

"تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها، أو الأهداف التي سبق تحديدها" (1).

وهناك نوع آخر من الرقابة يرتبط أيضاً بالخطط التشغيلية وهي الرقابة التي يقوم بها مديرو المستويات الإدارية الدنيا؛ من خلال إشرافهم على تنفيذ الخطط التشغيلية، ومتابعة النتائج اليومية للأنشطة، واتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، وإعداد الجداول، والموازنات، والقواعد، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد، وعادة ما تقدم هذه الرقابة تغذية راجعة عما يجري في المنشأة، على المدى القريب، وتوضيحاً لما تم تحقيقه بالنسبة للأهداف القصيرة والطويلة الأجل، وتعد هذه الرقابة الوسيلة التي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى.

ومن التعريف السابق نستنتج أن الرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة رواد الأعمال والمديرين على تجاوز تحديات عدة؛ هي:

- انحرافات التنفيذ: قد يكون واضعو الخطة مبالغين بعض الشيء في تقدير نتائجها سلباً أو إيجاباً، أو قد تحمل الخطة ذاتها خطأ في التنبؤات والتقديرات، وتسبب هذه العوامل بعضها أو كلها في حدوث انحرافات في التنفيذ عما هو مرسوم أساساً في أصل الخطة، ولذلك يساعد الرصد على تلافي هذه المبالغات والتعامل المباشر مع المعطيات الواقعية.
- التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد: الواقع قد لا يتماشى بالضرورة مع الخطط الموضوعية أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلاً؛ لأن هناك الكثير من العوامل البيئية المحيطة بعمل المنظمة التي قد تحدث تغييرات مستمرة في أنشطتها وخططها، ومن هنا نشأت كلمة غموض أو حالات عدم التأكد مثل: حالة الطلب على المنتج، ومدى وفرة المادة الخام، لكن

1. Aldag, R., & Stearns, T. Management (1st ed.). Cincinnati: South-Western Pub. Co, 1987.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

من خلال تطوير نظام رقابي فعال يُمكن الإدارة من متابعة أنشطتها باستمرار، وسرعة الكشف عن الانحرافات وتصحيحها وتجنب تكرارها، وتحقيق الأهداف الموضوعة.

- كشف الأشياء غير المنتظمة: تتمثل أهمية الرقابة في كشف الأشياء غير المنتظمة أو العيوب غير المرغوب فيها في المنشأة، مثل: عيوب المنتجات، وارتفاع النفقات، وارتفاع معدل دوران العمل، ونقص التنسيق بين المعنيين بتنفيذ الخطّة، وسوء فهم من قبل العاملين حول أهداف وغايات الخطّة. الأمر الذي يسبب تضارباً وارتباكاً في العمل وبين الفريق، وبذلك فإنّ الكشف المبكر عن الأشياء غير العادية في الغالب قد يوفر للمنشأة الوقت والمال والجهد ويحد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة، التي قد تصبح أكثر تعقيداً فيما بعد.

- تحديد المزيد من الفرص أو التهديدات: تُساهم الرقابة على الخطّة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدي بصورة جيّدة وغير متوقّعة، التي من شأنها أن تُنبّه وتوجّه الإدارة إلى فرص مستقبلية أخرى مُحتملة، غير تلك التي تمّ الإشارة إليها أثناء الإعداد، ومن ثمّ العمل على استغلالها بصورة مثلى. وبالمثل قد تكشف المراقبة عن تهديدات جديدة مُحتملة ظهرت ملامحها أثناء التنفيذ نتيجة تغيير بعض العوامل أو الظروف السوقية أو السياسية أو الاقتصادية، وهنا يُساعد الكشف المبكر عنها في تلافي حدوثها وتجنب المزيد من المشكلات خلال سير العمل.

- إدارة المواقف الصعبة: مع مرور الوقت قد ينمو ويتسع حجم المنشأة أو ترتبط بمشاريع وعمليات كبيرة ومعقّدة، ومن ثمّ لا بدّ من استخدام العملية الرقابية لتعزيز عملية التنسيق بين الخطط والمشاريع الجارية، وتجنب حدوث أي ارتباك في التنفيذ بما يستتبعه من هدر للوقت والجهد والموارد المادية.

- كذلك تقيّد الرقابة في المشاريع التي قد تكون ذات نطاق إقليمي أو دولي؛ لأنّ العمل في ظلّ القواعد الإقليمية والدولية غالباً ما يحمل معه مزيداً من الإجراءات

المُعقَّدة وصعوبات جمة تواجهها الإدارة ممَّا يدعو إلى ضرورة وجود نظام رقابي مُميَّز يدير الأزمات والتَّحدّيات الصَّعبة بحكِّمة وفاعليَّة.

- تجاوز مركزية السُّلطة: وجود نظام رقابي جيّد يعزِّز ويُشجِّع المديرين على اتِّخاذ قرارات بتفويض السُّلطات للمستويات الإداريَّة الدُّنيا، وهذا يعني أنَّ الرِّقابة تُساعد الإدارة في تجاوز المُحدِّدات والقُدِّرات الإنسانيَّة، كما أنَّها تُساعد في عمليَّة التَّنظيم من خلال الحُصول على المَصَادِر الماديَّة والبشريَّة الكُفء، وتوجيهها نحو تحمُّل المسؤولية وتحقيق الهدف.
- ملاحظة الظُّروف الخارجِية: قد تكون الخُطَّة سليمة، ومُحكِّمة من جميع النُّواحي، كما أنَّ عمليَّة التَّنفيذ قد تمَّت طبقاً لما هو مرسوم في الخُطَّة وبأداء جيّد، ورغم ذلك يوجد انحراف عن المخطَّط، وهنا قد يكون السَّبب ظروفاً خارجيَّة طارئة، مثل الظُّروف الطَّبِيعيَّة المُفاجِئة، وهنا تظهر أهميَّة الخُطَّة البديلة لتحلَّ محلَّها لتجَبُّ وقوع أيِّ إرباك في العمل، ويؤثِّر ذلك بالتَّالي على نشاط المؤسَّسة؛ ممَّا يصيب المتفعِّين بالضرر.

وتشتمل مراقبة الخُطَّة على مجموعة من الخُطوات وهي:

- تَصميم جدول بكافَّة التَّفاصيل المُرتبطة بالنَّشِطَة التي تشتمل عليها (ما يجب عمله، ومتى، وكيف، وأين).
 - تحديد المسؤوليَّات والأدوار المطلوبة من كلِّ فرد في الفريق بوضوح تامّ.
 - تحديد مُؤشَّرات الرِّصد والرِّقابة، وهي علامات كميَّة ونوعيَّة (معايير) يُمْكِن استخدامها لدراسة مدى التَّقدُّم في تنفيذ الخُطَّة وتقييم الأداء ومدى إنجاز أنشطتها وأهدافها؛ بحيث توضح مدى تحقيق أهداف كلِّ نشاط.
- ويتعيَّن على المُنفِّذين والمُخطَّطين الاتِّفاق منذ البداية على هذه المُؤشَّرات، وأن تكون صريحة وذات صلة بمجال العمل، ويُمْكِن التَّحقُّق منها بشكْل موضوعي.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

وتنقسم مؤشرات الرصد لأربعة أنواع، وهي:

- مؤشرات المدخلات: وتُصِف ما يجري في المشروع (على سبيل المثال: عدد مواد البناء التي جُلبت في موقع ما لبناء مدرسة في إحدى المناطق، ومقدار الأموال المنفقة عليه).
- مؤشرات المخرجات: وتُصِف نشاط المشروع ونتائجه المتوقعة (مثل: عدد الفصول الدراسية المبنية).

• مؤشرات النتائج: وتُصِف النتائج التي تتحقق من مخرجات النشاط (على سبيل المثال: عدد التلاميذ المُلتحقين في كل فصل دراسي وفي المدرسة ككل).

- مؤشرات التأثير: وتُقَيِّم مدى التأثير الذي يُحدثه المشروع في ظروف المجتمع (على سبيل المثال: انخفاض الأمية في المجتمع).

وبعد الاتفاق على مؤشرات الرصد تُحدَّد كيفية جمع البيانات عن المؤشرات الموضوعية، واختيار المسؤول عن جمع هذه البيانات ومستخدميها، ومن لهم حق اتخاذ القرارات المختلفة، وأخيراً تصميم نظام لجمع وتحليل التقارير، بحيث يوضع جدول للتنفيذ النهائي يُساعد في تنسيق البيانات والمعلومات بسهولة وانتقالها من الطاقم المنفذ إلى المسؤولين، وأيضاً الاتجاه العكسي، أي: التغذية المرتدة إلى المنفذين لتطوير أدائهم.

ويمثّل هذا الجدول الصورة الإجمالية لعملية التخطيط. وهناك أشكال مختلفة لهذا الجدول، إلا أن أكثرها شيوعاً هو الشكل التقليدي الذي يحتوي على أعمدة رئيسية تعبر عن (النشاط الرئيس، الأنشطة الفرعية، مدة التنفيذ، تاريخ التنفيذ، المكان، المسؤول عن التنفيذ، مدة التنفيذ موزعة على الأيام والشهور والسنوات بشكل بياني)، وفضل البعض وضع عناصر أخرى، مثل المسؤول عن المتابعة. وهناك اتجاه آخر يُفضل مصفوفة المتابعة عن جداول التنفيذ، وتحتوي هذه المصفوفة على مجموعة عناصر، مثل: (النشاط، مؤشرات التحقيق، مصادر البيانات، المسؤول عن المتابعة، طرق جمع البيانات، مستخدم البيانات، ملاحظات أثناء التنفيذ، القرارات).

نخلص إذن من هذا الفصل أنه ينبغي لرائد الأعمال ألا ينظر لخطة العمل باعتبارها قيداً ملزماً أو إكراهاً عملياً، ولكن باعتبارها فرصة للتفكير بعمق في كليات وخصوصيات المشروع الخاص به، للتمكن من أبعاده، وإدراك نقاط القوة والضعف المحتملة، والقوى التي يحتاج إلى الاستناد إليها والاستفادة منها، لإنتاج مشروع متماسك وذي جدوى ربحية ومعنوية.

فالخطة التشغيلية هي تجسيد للقدرة على التعرف على الأوجه العملية للمشروع وضبط الأولويات، ومن ثم إمكانية تحويلها إلى هيكلية جيدة وبنية متماسكة المنطلقات والنتائج، بصفة متناسقة ومنسجمة، وفي آجال تنفيذ واقعية. والأهم هنا هو الوعي وفهم نقاط الترابط والاستقلال الداخليين بين مختلف العناصر الرئيسية (إنتاج، تسويق، استثمار، موارد بشرية وتقنية) للمشروع المراد تنفيذه، مع التحلي بضوابط الصرامة، والمنطق، والتمكن من العمق أكثر من الشكل، الذي يجعل اختيارات رائد الأعمال مبررة وموضوعية.

الفصل التاسع

فريق العمل: الإدارة والمحاسبة

- مقدمة
- المبحث الأول: تخطيط الموارد البشرية
 - "تخطيط الموارد البشرية" .. المفهوم والأهمية
 - مراحل تخطيط الموارد البشرية
 - مشكلات تخطيط الموارد البشرية
 - معوقات التخطيط للموارد البشرية
- المبحث الثاني: استقطاب العاملين في المشاريع
- المبحث الثالث: النظام المحاسبي .. الخصائص والمقومات
 - مراحل بناء النظام المحاسبي
- المبحث الرابع: النظام المحاسبي الإلكتروني
 - مخاطر النظام المحاسبي الإلكتروني

الفصل التاسع

فريق العمل: الإدارة والمحاسبة

مُقدِّمة

تتنوع تصنيفات منشآت الأعمال طبقاً للحجم أو طبيعة النشاط أو الهدف، فقد تُصنّف المنظّمات من حيث الحجم إلى منشآت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، ومن حيث طبيعة النشاط التي يشترك الأفراد في أدائها لتحقيق هدفهم فتُصنّف إلى منشآت صناعية أو تجارية أو استخراجية (زراعة أو تعدين) أو خدمية كالبنوك أو منشآت التأمين أو المستشفيات... إلخ.

أمّا من حيث الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنشأة فهناك منشآت هادفة للربح وأخرى غير هادفة للربح كالمنشآت الحكومية أو الخيرية. ومهما كان شكل المنظّمة فإن الإدارة هي الأداة التي تتحكّم في تشغيل أي من هذه الأنواع بالطريقة التي تمكّنها من تحقيق الأهداف المرجوة بنجاح، من خلال اتخاذ القرارات التي تمكّن من القيام بالعملية الإدارية لوظائف المنظّمة بكفاءة، وهذه القرارات تتعلّق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة أنشطة الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية وغيرها من الأنشطة التي لا غنى عنها لأي منظّمة.

لذلك ليس من السهل اختزال مهام إدارة المشاريع الريادية ضمن وضعية مختصرة وشاملة: "إدارة الأعمال"، ففي الواقع، تتضمّن هذه العملية مجموعة عناصر متنوعة ومتداخلة. وبصفة عامّة، لا تختلف أساسيات العملية الإدارية في كافّة منظّمات الأعمال، لكن هذا لا يمتنع من انعكاس طبيعة أو حجم أو هدف المنظّمة على أساليب وأدوات إدارتها، لذلك يتطلّب تحديد هذه الانعكاسات أولاً تحليل السمات المميزة لكل نوع منها.

وفي هذا الفصل، سنلقي الضوء على أهم ركائز إدارة الأعمال، التي تتلخص في التخطيط الجيد للقوى البشرية، والأسس الواجب اتباعها لاختيار هذه القوى، وتطويرها خلال فترة التخطيط، سواء كانت خطة قصيرة أو متوسطة المدى أو حتى طويلة المدى، بما يهدف لضبط وتنظيم الموازنة الوظيفية للمؤسسة، وتحديد احتياجاتها للفترة المقبلة، كما يتطرق الفصل للتدبير المحاسبي؛ فيحلل بالتفصيل النظام المحاسبي للمشروع الريادي، وأهميته وفوائده ومقوماته، وضرورات تقديم بيانات مالية وتقارير دورية عن الأداء بغرض متابعة نشاط المنظمة والمساعدة في اتخاذ القرارات.

كما يتناول الفصل النظام المحاسبي الإلكتروني، وهو نظام مؤداة تطوير وتيسير العمليات المحاسبية وتوثيقها بشكل أكثر دقة، وهو يتميز بالسرعة والمنهجية الدقيقة للقواعد المحاسبية المعتمدة والمتطورة، ومكونات هذا النظام وأبرز سماته التي تتميز بها عن النظام المحاسبي التقليدي، وكذلك المخاطر المقترنة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في المعالجة المحاسبية.

المبحث الأول

تخطيط الموارد البشرية

تُلْقِي قوَّة التَّنْظِيم وتَمَاسُكُه وفاعليَّتُه بظلالها الإيجابية على عَمَلِيَّة إدارة الأعمال بطريقة مثلى، كما أنَّ قوَّة التَّنْظِيم مُحَدَّدة لا غنى عنها لكلِّ مُنْشَأة أو مُؤَسَّسة أو مُنْظَمة نَشِيطَة تَسْعَى للنَّجَاح والريادة في مَجالات عديدة ومُختلفة؛ الأمر الذي يَعْنِي أنَّ الاستغراق في بناء هيكل تنظيمي قوي ومُتماسك هو الضمانة الحقيقية لتَدَفُّق العَمَل بانسيابية وفاعلية في أي مشروع ريادي، صغيراً كان أم كبيراً.

وعليه فإنَّ عَمَلِيَّة بناء تنظيم إداري مُتماسك للمشروع تَسْتَلْزِم بِذَلْ جهود مُتشابكة بعضها يَعْتَمِد على الجهات الإدارية التَّنْظِيمِيَّة أو المالكَة، وبعضها الآخر يَعْتَمِد على عُمال المُؤَسَّسة أو المُنْشَأة والمرافق المُرتَبطة بها في شَتَّى مجالات تَدخُّلاتها، وذلك باعتبارهم - أي العُمال - الأداة التَّشْغِيلِيَّة والإنتاجِيَّة المحرِّكة للعَمَل، ومَصْدَر الفِكر والتطوُّر، والقادرة على تَوْظِيف وتَشْغِيل الموارد المتاحة للشركة بكفاءة وفعالية، وهي أمور لا بُدَّ من التَّوَأَّق عليها في مَرَحَلَة التَّخْطِيط لبناء الهيكل الإداري للمُؤَسَّسة بحسب طبيعة الأهداف والمُخرجات الإنتاجية أو الخدمية.

وللتَّذليل على فاعلية التَّنْظِيم ونجاعة الهيكلَة في مُؤَسَّسة أو شركة ما، يُمكن إجراء مُقارَنة مع هيئَة رياضيَّة كبيرة وناجحة، تَسْتَخْدم كُلَّ مَكُوناتها لإعطاء أفضل النتائج وتَحْقِيق الألقاب والبُطُولات في نهاية المطاف مع أخرى مُتضاربة الاختصاصات وفقيرة في بنائها الإداري تَتَقَلَّ من إخفاق إلى إخفاق ومن فَشَل إلى آخر. لهذا يجب مُلاءمة العَمَل والأهداف مع الهيكل الخاص للمشروع، وتَحْفِيز الموظَّفين والأطر الفنيَّة المكَمِّلة لتحسين الأداء باستمرار، بطريقة مُتَّسقة ومتناغمة.

للإدارة إذن دور أساسي في إنجاح المشاريع، ومن مهامها تكوين فريق العمل الإداري والعمالة اللذين يعدان محدداً حاسماً من محددات التميز؛ فالقسم الإداري أو الفني في المنشأة الصغيرة، يتكون من فريق عمل يرأسه المالك الذي يدير المؤسسة بنفسه أو يوكل من يبوب عنه في جزء من مهامه، وكلا الجانبين؛ الإداري والفني، يتطلبان توافراً عدداً من المهارات القيادية اللازمة لإدارة العاملين في المنشأة، وتطوير وتحفيز فرق العمل. وفي أي مؤسسة لا بد من توافراً عدداً محدد من القوة العاملة، بحسب نشاط عمل المؤسسة، يعملون بنظام فريق العمل الواحد بما يضمن أداءاً إيجابياً فاعلاً في المؤسسة؛ حيث يتم اختيار الفريق وفقاً لتخصصاتهم ومعايير المناصب أو الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة، وتوكل هذه المهمة للجانب الإداري كما هو في الهيكل التنظيمي والإداري للعمل باعتباره مكوناً رئيساً في بنية المؤسسة، وخُطوة لازمة لبناء الأقسام والإدارات المختلفة للمؤسسة وتحديد مسؤوليات كل قسم.

ويمكن القول: إن مدير المؤسسة أو من يقود فريق العمل يمثل المحور الرئيس في إدارة فريق العمل؛ من خلال الاختيار الجيد وحسن التوجيه واستمرار الإشراف والمتابعة، وهو ما يمكن إدماجه ضمن عملية التخطيط للموارد البشرية.

"تخطيط الموارد البشرية" .. المفهوم والأهمية

التخطيط بالمعنى العام هو صورة مستقبلية لوضع ما يتم من خلاله اتخاذ جملة من القرارات المثلى لبناء نمط الصورة المستقبلية المطلوب تحقيقها كنتيجة، ونجاح عملية التخطيط تعتمد على السياسات المعدة والإجراءات المتعلقة بالوصول إلى الهدف بأقل التكاليف الممكنة والجهد الممكن.

من ذلك يمكن اعتبار تخطيط الموارد البشرية "محاولة إدارية استشرافية لتحديد احتياجات المنظمة أو المشروع من القوى العاملة خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة واحدة في العادة. وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد وأنشطة ومهارات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة، ووضع أهداف محددة لها والعمل على تحقيقها".

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

وقد عرّف كثيرون تخطيط الموارد البشرية على أنه: "تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول، وفي الوقت المناسب، على احتياجاتها من العاملين المؤهلين والقادرين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة (1)، أي: إنه تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، من حيث العدد والمهارات، لكل منظمة أو قطاع على حدة، كل حسب تخصصه، في فترة زمنية معينة.

كما يمكن اعتبار تخطيط الموارد البشرية "وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية المطلوبة، وجهد حثيث يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العمالية والمحيط التي تواجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة وبالاعتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوافرة" (2).

ويُعبّر التخطيط عن قوة العمل المُستهدفة للمستقبل من خلال وضع أسس لاختيار هذه القوى، وتطويعها خلال فترة التخطيط، سواء كانت خطة قصيرة أو متوسطة المدى أو حتى طويلة المدى، مع الأخذ في الاعتبار خدمة العنصر البشري في المستقبل، وتعيين الاختصاصي المطلوب، بما يتناسب مع المهام المستقبلية المحددة خلال زمن محدد. وتتسم هذه العملية بأنها مجموعة من الإجراءات التي تهدف لضبط وتنظيم الموازنة الوظيفية للمؤسسة، وتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية للفترة المقبلة.

ومن التعريفات السابقة للتخطيط للموارد البشرية، يمكن استنباط أهميته للمنظمة من حيث:

- خفض التكاليف المرتبطة بعناصرها البشرية من خلال التنبؤ الدقيق بالاحتياجات المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المنظمة.

1. السبيعي، نهاد عمر. "تنمية الموارد، تخطيط الموارد البشرية"، كنانة أونلاين، 13 يونيو 2011م، تاريخ الزيارة 2 يوليو 2017م، متاح على الرابط: goo.gl/DCLWU6
2. بلوط، حسن. إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2002م، ص 123.

- توفير المدخلات المطلوبة مثل (المهارات، والقابلية للعمل والإنجاز، والخصائص) في الوقت المناسب.
- نجاح برامج التخطيط وتطوير المسار المهني للموظفين، وتحديد مستقبلهم وظيفياً بما يتضمن أنشطة التدريب والتثقل والترفيه.
- الموازنة بين أداء الموارد البشرية وأهداف المنظمة؛ بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي داخل المؤسسة.
- التخطيط الجيد للموارد البشرية هو اللبنة الأولى لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى، مثل: الاختيار المثالي للكفاءات بصورة تنسجم مع احتياجات ومطلوبات المنظمة وسياسات التدريب والترقية والتحفيز المستقبلية، وتحليل قوة العمل المتاحة، وكشف أسباب مغادرة الوظيفة أو البقاء فيها ومدى رضا الموظفين عن العمل والمنظمة بشكل عام.
- تجنب حدوث متغيرات مفاجئة في معدلات الإنتاج ومراحل تنفيذ المشروع.
- العمل على التخلص من الفائض وسد العجز في الموارد البشرية.
- تحديد التكلفة القياسية التي تتطلبها عمليات الإنجاز التقديرية لأي عمل.
- تقدير إمكانيات الشركة أو المنظمة بحسب تغيرات الظروف الداخلية أو الخارجية.
- المساعدة على التخلص من البطالة المقنعة؛ حيث توضح كمية العمالة الفائضة عن حاجة المنظمة، التي يمكن إنجاز العمل بدونها.
- بحث سوق العمل وتوجيه المؤسسات وفق حاجات المنظمة المستقبلية.
- المساهمة في تقنين الموارد واستغلالها بشكل يتناسب مع واردات المنظمة وقدراتها المالية.
- تحديد فرص العمل الشاغرة ومستوى الخبرات والمهارات المطلوبة لشغلها.

ولذلك هناك مرحلة متقدمة من التخطيط تعرف بـ "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية"، ويقصد به كافة الإجراءات التي تضمن للمنظمة الحصول على العدد والنوعية المناسبة من العناصر البشرية وفي أماكن العمل المناسبة والأوقات الصحيحة، ويرتبط هذا النوع من التخطيط الاستراتيجي مباشرة بالاستراتيجية العامة للمنظمة بهدف تأمين القوى العاملة الضرورية لتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

من هنا توجد علاقة وثيقة بين الخطة الإستراتيجية للمنظمة وخطة الموارد البشرية تتمثل في أن الأولى تعدّها الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، أما الأخرى فتختص بمفردها بإعداد الخطة الثانية.

إذن فالتخطيط للموارد البشرية جزء من علم الموارد البشرية وله أهمية نفعية، فكلما كانت موارده مبنية على أسسها الصحيحة ازدادت أهميته أكثر فأكثر، والعكس صحيح. كما أنه يتأثر بالعديد من المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية، فعلى سبيل المثال توسع نشاط المنظمة وتعدد المنتجات أو الخدمات التي تقدمها ترفع من الحاجة للموارد البشرية والتخطيط الدقيق لها، وتؤثر التكنولوجيا أيضاً تأثيرات متباينة على التخطيط للموارد البشرية؛ حيث تتعدّد الخطط المستخدمة وتتفرّع عند الاستعانة بالتكنولوجيا غير المباشرة؛ لأنها تزيد من الحاجة للموارد البشرية المدربة، لذلك تسعى كافة المنظمات للتخطيط رغم الصعوبات الخاصة بالتنبؤات في ظل بيئة غير مستقرة.

مراحل تخطيط الموارد البشرية

في أي مشروع ناشئ أو فكرة ريادة، هناك مراحل تخطيط أساسية فيما يتعلق بالموارد البشرية، تُساعد في تحديد الخطوات الأوليّة وتقييمها، ثم بعد ذلك الخطوات العمليّة في الواقع لضمان المطابقة بينهما وبلوغ أهداف المشروع، لا سيّما فيما يتعلق بهذا المستوى، ويمكننا أن نقسم هذه المراحل على النحو التالي:

أولاً: مرحلة التنبؤ بالطّلب على الموارد البشرية:

وهي من أبرز مراحل التخطيط للعناصر البشرية؛ لأنها تشمل تقدير النشاط المتوقّع عمله في المنظمة خلال فترة الخطة، من خلال تحديد كم الأفراد المطلوبين ومعرفة نوعية العمل، وتعتمد عمليّة تحديد الاحتياجات على بعض الأساليب؛ النوعيّة والكميّة:

- الأولى (النوعية) فستند غالباً لتقدير الخبراء للاحتياجات المتوقعة في إداراتهم مستقبلاً؛ وذلك لأنّ المديرين هم الأقدر على توقّع وتقدير تلك الاحتياجات

استناداً إلى اعتبارات الواقع ومُستجدات المستقبل على صعيد البيئتين؛ الداخلية والخارجية للمشروع، ومن الأساليب المعتمدة في هذا الصدد أسلوب توزيع الاستبانة على الخبراء للحصول على بيانات تُستخدم في التنبؤات النهائية.

- **الثانية (الكمية)** وهي متعددة، وتعتمد على مؤشرات تنبؤية خاصة، مثل: كم الطلب على منتجات أو خدمات المنظمة، ويتحدد ذلك من خلال مستوى المبيعات أو معدلات الإنتاج وتقديرات الأرباح، وغيرها.

وهناك أساليب كمية "إحصائية" أخرى يمكن الاستعانة بها، مثل:

- طريقة إسقاط الاتجاهات Trend Projection Method، ويتم بموجبها متابعة التغيرات في الموارد البشرية خلال الفترة الماضية للمنظمة وتعميمها على السنة الحالية والسنوات التالية للخط، من خلال رسم خط مستقيم بين النقاط التي تشير إلى التغير في عدد العاملين للفترة الماضية. وهذه الآلية تتطلب فقط رسم خط أفقي يمثل عدد العاملين وخط عمودي يمثل الفترات الزمنية، لكن يؤخذ عليها أنها تعتمد على بيانات الزمن الماضي، ومن ثم قد لا تكون مناسبة للمستقبل وذات نتائج تفتقد للدقة.
- **آلية عبء العمل Workload Analysis**، وتعتمد على تحديد المهام والأعباء اللازمة من أجل تحقيق معدلات إنتاجية معينة، مقارنة بحجم النشاط الذي يقوم به العامل الواحد فعلياً، سواء كان هذا النشاط إنتاجياً أو خدمياً، فعلى سبيل المثال إذا كان حجم الإنتاج المخطط يساوي 10000 وحدة في الشهر، ومعدل إنتاجية العامل تساوي 500 وحدة في الشهر، إذاً عدد الأفراد اللازمين لبلوغ الهدف هو $10000 / 500 = (20)$ عاملاً. ودقة نتائج هذه الآلية تعتمد بالأساس على دقة تحديد إنتاجية العامل الواحد، ودقة معدلات الإنتاج المطلوبة، وهذان العاملان من الأمور المتغيرة لأسباب عدة، منها ما يتعلق بأمور فنية مثل: التدخل التكنولوجي أو التغير

- التنظيمي، ومنها ما يتعلّق بأُمور شخصية تخصّ العاملين أنفسهم.
- سلسلة ماركوف **Markov Model**، التي تعتمد على العرض الداخلي لكلّ نوع من أنواع الوظائف خلال فترة زمنية مُعيّنة، وتحليل حركة العاملين بين الوظائف والأقسام المختلفة، وتأخذ هذه الطريقة بعين الاعتبار الإستراتيجيات المختلفة لإدارة المنظمة، كما أنّها ملائمة للتخطيط قصير المدى مقارنةً بالتخطيط للفرات الطويلة التي يُصاحبها تغيّرات بيئية متعدّدة وغير منظورة (1).

ثانياً: مرحلة التحليل الإحصائي للمتغيّرات في الماضي للتنبؤ بالمستقبل: وفي هذه المرحلة تحلّل الظروف الداخليّة والخارجيّة الخاصّة بالموارد البشريّة للمنظمة، من خلال المقارنة بين حالات العرض والطلب على القوى العاملة داخل وخارج المنظمة؛ حيث يحلّل الطلب، وخلالَه يتحدّد كلّ من عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كلّ قسم من أقسام المنظمة، وكذلك العمل المطلوب منهم وتحليل المهارات المطلوبة من الأفراد والتكلفة المتوقّعة لاجتذابهم، ومن ثمّ يحلّل العرض إحصائياً، وفقاً لمسايرين؛ أحدهما داخلي، والآخر خارجي.

- العرض الداخلي (من داخل المنظمة) أمّا العرض الداخلي (من داخل المنظمة) فيتمّ فيه تحديد عدد العاملين الحاليين، ومميّزاتهم من حيث الخصائص والمهارات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للإنتاج والتطويع، وتقدير احتياجات المنظمة من مخزونها الحالي للموارد البشريّة، وهل الكمّ الحالي يتناسب مع الوظائف الحالية والمستقبلية (تحديد نقاط القوة والضعف أي الظروف البيئية الداخليّة)، وذلك تبعاً لخطوات العرض التي تحدّدّها الإجابة الوافية عن التساؤلات الكميّة التالية:

1. عبد الرحيم، ثناء عبد الكريم. محاضرة "تخطيط الموارد البشريّة: الأهميّة، الخطوات، الأساليب". كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، 14 أكتوبر 2017م، مُتاح على الرابط: shorturl.at/jsESY

- كم عدد الأفراد الموجودين حالياً بالمؤسسة في كل تصنيف وظيفي؟
- كم عدد الأفراد الذين سيستمرّون في كل وظيفة من وظائف المؤسسة؟
- كم عدد الأفراد الذين سينتقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة؟
- كم عدد الأفراد الذين سيتركّون وظائفهم إلى خارج المنظمة؟

وغالباً ما تتحكّم في العرض الداخلي العوامل التالية:

- التّعيين الجديد للعناصر البشريّة: وهذا يميّز بسهولة التنبؤ به، عن طريق تحديد طبيعة الحاجة المستمرة للموارد البشريّة من خلال المدى القصير لتعيينهم.
- غياب العاملين الحاليين: ويتمثّل ذلك في الإجازات المختلفة (دراسيّة، بعثة، زواج، إنجاب، وقف مؤقت عن العمل)، وكذلك العودة للعمل بعد انقضاء فترة الغياب.
- تنقّل الموظّفين بين منشآت المنظمة: ويتميّز هذا العامل بسهولة التنبؤ به، لا سيّما إذا حدثت حالات الانتقال لأسباب تتعلّق بإنشاء وحدات إداريّة أو تنظيميّة جديدة، فهنا تكون الإدارة قد خطّطت مسبقاً لانتقال العاملين بين فروعها الجديدة.

• العرض من خارج المنظمة

العرض من خارج المنظمة يختصّ بتحليل الطُّروف البيئيّة الخارجيّة (الفرص والتّهدّيات) من حيث توافر الكفاءات الخارجيّة وإمكانية استقطابها، ودرجة توافر المنافسين المؤثّرين على سياسات تحفيزيّة لجذب الكفاءات، وهذا يتوقّف على دراسات السوق والتنبؤات بالأوضاع الاقتصاديّة القادمة ومستويات النموّ والوعي في الدولة محلّ المشروع، ومعدّلات البطالة، ومستوى الخريجين والخبرات المهنيّة المتاحّة، ونحو ذلك.

فعرض القوى العاملة بالزيادة أو النقصان غالباً ما يخضع لمُغيّرات يُمكن حسابها والتنبؤ بها وأخذ الإجراءات اللاّزمة بشأنها، لكن يتعدّد التنبؤ ببعضها بصورة دقيّقة؛ لذا يجب على إدارة الموارد البشريّة اعتماد الأساليب العلميّة وتجنّب التّخمين أو اللجوء للحُدس في رصد وتحليل ظاهرة عرض الموارد البشريّة.

ثالثاً: مرحلة تحليل المتاح من الموارد البشرية:

ويتمّ خلالها تقدير العرض الداخلي للموارد البشرية التي تملكها المنظمة، ويمكن إجراء ذلك بطرق شتى، مثل:

- طريقة مخزون المهارات: وفيها تُعدّ قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة تضمّ المعلومات التفصيلية لكلّ موظّف؛ (مؤهلاته الدراسية، وخبراته، والدورات التدريبية التي اجتازها، وتطلّعاته، تقييم مديره المباشر... إلخ).
- خرائط الإحلال: وفيها تُصمّم أشكال بيانية توضح للمخططين صورة شاملة للوضع القائم داخل المنظمة والخاص ببعض الوظائف المهمة، والموظفين المتوقع إحلالهم مستقبلاً، بحيث تحتوي هذه الأشكال على بيانات متعلّقة بـ(سنّ الموظّف الحالي، ومستوى أدائه، وسنّ المرشّح الآخر للوظيفة، ومستوى أدائه، وقدراته ومهاراته، نقاط تميّزه عن الموظّف الحالي... إلخ).

وهذه الطريقة تتيح للمخططين التّقدير الفعلي للموارد البشرية في أيّ منظمة، ومن ثمّ معرفة ما تحتاجه أو ما قد تستغني عنه إدارة المنظمة مستقبلاً. وهكذا يتمّ الدّفع نحو تطوير المنظمة إلى جانب إمكانية تحديد اختيار طريقة التّقدير التي تناسب مع قدراتها وإمكاناتها والعاملين لديها.

رابعاً: مرحلة تصميم وتطوير البرامج البديلة لموازنة الطّلب والعرض:

بعد استكمال مراحل تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وعرضها، يتمّ في هذه المرحلة مقارنة نتائج تحليل المعلومات والتّوفيق بين العرض والطلب، وتحديد كمّ ونوعية العناصر البشرية المطلوبة بدقّة، وذلك بحسب كلّ من:

- البدائل المتاحة للمنظمة من أجل سدّ العجز في الموارد البشرية، التي قد تتحدّد في:

- تخفيض شروط تعيين العناصر البشرية المطلوبة.
- الاستعانة بالعمالة المؤقتة حتّى انتهاء المشروع أو إحدى مراحله.

- إطالة سن التقاعد للموظفين الأكفاء.
- زيادة عدد ساعات العمل المقررة أو إدراج نظام الساعات الإضافية.
- تطوير سياسات الأجور والحوافز.
- التنوع في المهام وتوفير فرص للعاملين الحاليين لممارسة مهام إضافية.
- ترقية العاملين الحاليين لمستويات وظيفية أكثر أهمية.
- إجراء التنقلات بين الوظائف المختلفة وإعداد برامج تدريبية مناسبة.
- زيادة العرض على الطلب (الفائض)، أي يكون هناك فائض في بعض الوظائف ونقص في أخرى، ولا بد هنا من اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الفائض وسد الفجوة، مثل:
- خفض ساعات العمل المقررة.
- التسريح وتشجيع التقاعد المبكر (سياسة التقاعد المرنة).
- تخفيض عمليات التوظيف الجديد.
- الاستعانة بالعمالة المؤقتة رخيصة التكلفة.

مشكلات تخطيط الموارد البشرية

- بعد مطابقة العرض والطلب وتحديد الاحتياجات بصورة دقيقة، ننقل إلى تطبيق الخطة ومراجعتها باستمرار من خلال التغذية العكسية؛ إذ هنالك العديد من المشكلات التي قد تعوق ظهوره أو إكماله بالشكل المطلوب، والتي من أهمها:
- غياب أو ضعف الوعي بأهمية التخطيط لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية.
 - قلة الإمكانيات الثقافية اللازمة لإنجاح التخطيط نتيجة قلة عدد الخبراء، أو ضعف خبراتهم العلمية والثقافية، مما يزيد من احتمالية حدوث الأخطاء.
 - ندرة المعلومات الدقيقة اللازمة للعملية التخطيطية، كما ونوعاً، وافتقار المنظمة لنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- صعوبة تحديد معايير دقيقة لمهام إدارة الموارد البشرية في التخطيط على وجه التحديد.
- الفصل بين مسؤولية وضع الخطّة وتنفيذها؛ حيث يتهرّب المسؤولون في أغلب الأحيان من التنفيذ بادّعاء كونها مسؤولية الأجهزة الإدارية.
- عدم الاهتمام برعاية أصحاب المهارات ووضع المحفّزات المتنوّعة لجذب الكفاءات.
- قلة الموارد المالية اللازمة للتخطيط أو ضعف التخصّصات المالية الخاصة بها، خاصّة مع ازدياد الحاجة لخبرات خارجيّة في غالبية الأحوال.
- انشغال الإدارة العليا للمنظمة بأهداف ووظائف أخرى، وعدم التركيز على أهميّة التخطيط للموارد البشرية.

مُعَوِّقات التخطيط للموارد البشرية

وتعدّ تلك العوالم بالإضافة إلى عوالم أخرى ضمن مُعَوِّقات التخطيط للموارد البشرية، أهمّها؛ عدم الحصول على قاعدة البيانات الخاصة بالموارد البشرية بالمنظّمات ممّا يجعلها غير موثوقة بالنسبة لحجم العمالة والقوى المنتجة، هذا إلى جانب المُعَوِّقات الماديّة المتعلّقة بالميزانيات المناسبة لتخطيط الموارد لا سيّما في المجتمعات النامية.

مِمّا سبق يُمكن تصنيف العوالم التي تُؤثّر في عمليّة التخطيط للموارد البشرية، إلى عوالم داخليّة وأخرى خارجيّة:

- العوالم الداخليّة:
وهي تلك العوالم النابعة من داخل المنظّمة نفسها، وهي مجموعة من الإجراءات المؤسّسيّة المتّصلة بالبيئة الداخليّة للمنظمة والمؤثّرة في تحديد حجم الموارد البشريّة المطلوبة مستقبلاً، والتي من أهمّها:
- أهداف المنظّمة: وهي الأهداف التي تُعدّ القاعدة الأساسيّة في رسم حاجة المنظّمة من الأيدي العاملة وحجمها.

- **الوضع المالي:** ويشمل التكلفة التقديرية لتخطيط الموارد البشرية وتحديداتها، والذي يؤثر بشكل أو بآخر على استقطاب القدرات والمهارات الأكثر كفاءة، وكذا على إستراتيجيات التحفيز والبرامج التأهيلية.
- **التغيرات التنظيمية:** وتتمثل في توزيع العاملين وتدويرهم على الوظائف بحسب تخصصاتهم واهتماماتهم العلمية والعملية حسب ما تتطلبه الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين.
- **حجم العمل:** ويعتمد هذا الأمر على تحديد حجم الموارد البشرية المخصصة لإنجاز عمل معين ومقارنته بحجم ذلك العمل ونوعيته.
- **العوامل التقنية:** ويقصد بها التكنولوجيا المستخدمة في آليات العمل، التي تؤثر بدورها على معدلات احتياج المنظمة للعناصر البشرية المطلوبة لإتمام العمل وتحقيق الأهداف، وكذلك نوعيتها، والمهارات التي تتمتع بها، وأثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم أو الاستغناء عنهم بصورة مؤقتة أو دائمة.
- **العوامل الخارجية:**
 - وهي تلك العوامل التي تنبع من البيئة المحيطة بالعمل (البيئة الخارجية)، والتي تتمثل في عدد من النقاط، من أهمها:
 - **الخلفية الاقتصادية:** حيث تتأثر المنظمات بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها، مثل: ارتفاع التضخم الاقتصادي، وازدياد معدلات البطالة، ورفع أسعار الفائدة؛ فارتفاع معدلات البطالة مثلاً يؤدي لفائض في سوق العمل، وهو ما يعني توفر فرص أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.
 - **التشريعات القانونية الخاصة بالعمالة في الدولة:** التي تتمثل في السياسات التي تضعها الدولة لتنظيم بيئة العمل الحكومي والخاص، مثل: سياسات الحد الأدنى للأجور، وقوانين حماية حقوق العمال، وغيرها.

- **وَضْعُ سَوقِ الْعَمَلِ:** التَّغْيِيرَاتُ الْمُخْتَلَفَةُ الَّتِي تَطْرَأُ عَلَى سَوقِ الْعَمَلِ بِاسْتِمْرَارٍ؛ مِنْ حَيْثُ الْفَائِضُ أَوْ الْعَجْزُ فِي الْعَنَاصِرِ الْبَشَرِيَّةِ وَالْكَفَاءَاتِ النَّادِرَةِ، وَمَا يَنْتُجُ عَنْ ذَلِكَ مِنْ إِمْكَانِيَّةِ تَوْفُرِ الْاِحْتِيَاجَاتِ الْمَطْلُوبَةِ لِلْمُنْظَمَاتِ مِنَ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ تُؤَثِّرُ بِشَكْلٍ أَوْ بآخِرٍ عَلَى عَمَلِيَّةِ التَّخْطِيطِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي هَذِهِ الْمُنْظَمَاتِ.
- **الْعَوَامِلُ التَّنَافُسِيَّةُ:** كُلَّمَا زَادَتِ الْمُنَافَسَةُ بَيْنَ الْمُنْظَمَاتِ الْعَامِلَةِ فِي الْمَجَالِ ذَاتِهِ، أَصْبَحَتْ حَاجَةُ الْمُنْظَمَةِ أَكْبَرَ لِكِفَاءَاتِ بَشَرِيَّةٍ مَدْرَبَةٍ وَمَاهِرَةٍ.
- **الْعَوَامِلُ الْبَشَرِيَّةُ:** وَتَتِمَثَّلُ فِي الْعَنَاصِرِ الْبَشَرِيَّةِ الْمُسَافِرَةِ لِلخَارِجِ أَوْ الْمُهَاجِرَةِ، وَكَذَلِكَ حَرَكَةُ الْأَفْرَادِ وَانْتِقَالُهُمْ مِنْ مَنَاطِقَ جُغْرَافِيَّةٍ إِلَى أُخْرَى دَاخِلِ الْبَلَدِ الْوَاحِدِ، وَمَا تَتَسَبَّبُ فِيهِ مِنْ فَائِضٍ أَوْ عَجْزٍ فِي الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَسَوقِ الْعَمَلِ.

المبحث الثاني

استقطاب العاملين في المشاريع

لا يخفى على أحد أهمية الموارد البشرية ودورها المحوري في إنجاح أي عمل، فالمنظمة أو المشروع المتميز بكوادر بشرية مؤهلة ومُدربة يُعد ميزة تنافسية جيدة في سوق العمل؛ لذلك يجب على رواد الأعمال الاهتمام بقضية استقطاب العاملين، والعمل على اتخاذ الإجراءات المطلوبة للتمكّن من الوصول لأفضل كادر بشري، وبالتأكيد فإن سياسات وإجراءات التوظيف هي الوسيلة التي يتم وفقها استقطاب العاملين للمشاريع الجديدة أو العاملة مسبقاً في السوق؛ وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبرى سنتناول مراحل وطرق استقطاب العاملين إلى المشاريع الصغيرة.

مراحل التوظيف في المشاريع

يُعدّ موضوع التوظيف من أكثر الموضوعات دراسةً ومتابعةً في المجتمعات ككل؛ كونه يُعبّر عن صحة اقتصاد البلد، وعن ثقة البلاد بصناعة مستقبلها. واتخاذ القرار بشأن التوظيف ليس قراراً عشوائياً، ولا يمكن عدّه قراراً مُستقلاً بالمطلق، فهو يتأثر بجملة من العوامل كحالة سوق العمل المحلي، والتطوّرات التكنولوجية إضافةً للبيئة التشريعية والقانونية التي تنظّم قضايا العمل. وتكتمل عملية التوظيف بإنجاز مجموعة من الأنشطة التي تتمثل في الاستقطاب أو الجذب، والاختيار، والتعيين. فتعرّف عملية التوظيف بأنها القدرة على جذب الكفاءات، واتخاذ القرارات الصحيحة أثناء الاختيار. فالوصول على يد عاملة متميزة يساهم في تحقيق النجاح الاجتماعي والاقتصادي للتنظيم ومجموعات العمل⁽¹⁾.

1. منير، ليلي. "توظيف الموارد البشرية"، محاضرة بكلية إدارة الأعمال، جامعة التكوين المتواصل، الجزائر، 19 سبتمبر 2010م، تاريخ الزيارة 4 يوليو 2017م، مُتاح على الرابط: goo.gl/c54BFn

وفي هذا الإطار يجب معرفة احتياجات المشروع للتوظيف مسبقاً من خلال تخطيط الموارد البشرية، والتي تناولناها بالتفصيل في المبحث السابق؛ وقبل البدء في عمليات التوظيف يجب على المسؤول عن قطاع التوظيف في قطاعات العمل المختلفة أن يأخذ مجموعة من الاعتبارات موضع الأهمية؛ وهي:

- حالة السوق؛ بالنظر إلى حالة كل من العرض والطلب؛ لتحديد ميزانية التوظيف والأجور ومعايير الاختيار.
- المرشّحون المعتمدين؛ إن كانوا مرشّحين مُبتدئين، أم من أصحاب الخبرات؛ كونها تؤثر في الاستثمار.
- شروط التوظيف ومعايير.
- هل هو إحلال داخلي أم ترقية أم توظيف خارجي؟

الاستقطاب أو الجذب

وهو العملية التي يتم من خلالها جذب طالبي العمل، للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة حالياً أو المتوقع شغورها، ولا بُد من توفر إستراتيجيات لهذه العملية كي تكون ذات جدوى وفعالية، فالاستقطاب يعدّ اللحظة الأولى التي تتحقق فيها عملية دمج العنصر البشري في المنظمة، ويتطلب عملية تحليل وتوصيف منصب العمل الجديد، وتحديد الشروط الواجب توفرها فيمن يشغله بشكل مسبق.

ويهدف الاستقطاب إلى تقليل أعداد الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة، من خلال طلب شروط شخصية ومهنية محدّدة، مما يؤدي إلى تقليل تكلفة الاختيار وتوفير الوقت والجهد، كما يساعد المتقدمين من التأكد المسبق من أن تلك الوظائف مناسبة لطبيعة مؤهلاتهم وقدراتهم.

وتتعدّد مصادر الاستقطاب أو الجذب فقد تكون مصادر الإمداد الداخلية، والتي تتحقق عموماً من خلال سياسات الترقية أو النقل، أو من مصادر خارجية في حال

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

عَدَمُ إيجاد المرشّحين المناسبين داخل المنظمة، أو في حال رغبة المنظمة في تعيين موظّفين يمتلكون نظرة مُختلفة عما لديها، وقد يكون الاستقطاب من خلال نشر عروض الوظائف في الصحف المحليّة أو الإعلانات التلفزيونيّة أو على موقع المشروع الإلكتروني.

وتُعَدُّ السيرة الذاتية من أكثر الوسائل التي يَستخدِمها المتقدّمون للوظائف شيوعاً، فهي نقطة التّواصل الأولى بين صاحب العمل وطالبه، وتَحْمِلُ الانطباع الأول عن الشّخص المتقدّم للوظيفة لصاحب العمل، ولذلك من الضّروري أن تُعطي السيرة الذاتية الانطباع الجيّد بما تحتويه من بيانات ومعلومات؛ ويجب على مسؤولي التّوظيف دراسة هذه السيرة بدقّة، والعمل على تنقيتها وتخفيض عدّها من خلال استبعاد تلك التي تُلَبّي مُتطلّبات الوظيفة المُعلن عنها.

مصطلح السيرة الذاتية أو "Curriculum Vitae" في اللّغة الإنجليزيّة، يعني "مجرى الحياة"؛ فهي إعلان ديناميكي خاصّ للباحث عن العمل للترويج لمهاراته، هذا وتتبع أهميّتها بالتّأخّر إلى كَوْن أصحاب الأعمال يَعمَدون عليها كأداة لَعَرَبَلَة طلبات التّوظيف وفقاً لعنصر الملاءمة⁽¹⁾.

يَبْدُ أن ثَمّة خلطاً شائعاً بين السيرة الذاتية والخلاصة، يَراهما البعض مصطلحين يدلّان على نفس الشيء، باعتبارهما يُسهِمان في تحقيق الهدف نفسه، كأدوات مُكتملة يستخدمها الباحثون عن عمل خلال رحلة بحثهم عن العمل الشّاغر المُناسب، بينما توجد فروقات مختلفة بين السيرة الذاتية من جهة، والخلاصة من جهة أخرى. فمن حيث الطول؛ تُقدّم السيرة الذاتية عَرَضاً موجزاً مُنظّماً يَتعلّق بالخبرات المهنيّة

1. طلعت، هاجر. "كيف يُمكن كتابة سيرة ذاتيّة قويّة؟" موقع ويكي كيف، 11 أغسطس 2015م، تاريخ الرّيازة 4 يونيو 2017م، مُتاح على الرّابط: goo.gl/DMabu1

والتعليم والمنشورات والتّقدّيرات... إلخ. بيّنا تقدّم الخلاصة المعلومات نفسها لكن بصورة أكثر إيجازاً، فتعدّى السيرة الذاتية الصفحة الواحدة بيّنا الخلاصة تقتصر عادةً على صفحة واحدة، أمّا من حيث التّخصّص، فتكون السيرة الذاتية قياسية تهدف لتعزيز التلاؤم للفرصة المحتملّة، بيّنا تصاغ الخلاصة لتُناسب المنصب المُستهدف فقط، كما يتمّ ترتيب السيرة الذاتية وفق ترتيب زمني واضح يُفصّل المسيرة المهنيّة بشكل كامل (1).

وهناك أنواع مُتعدّدة للسيرة الذاتية، كلّ منها له ميزات وأهدافه، فعلى صعيد الهدف هناك نوعان من السيرة الذاتية هما:

- السيرة الذاتية الوظيفيّة: وفي هذه السيرة يقوم المُتقدّم بسرّد خبراته ومؤهلاته، وترتيبها وفقاً لاعتبارات الأهميّة، وتعدّ هذه السيرة سهلة الدّراسة من قِبَل مسؤولي التّوظيف في المشاريع؛ كونها تُركّز على المؤهلات والخبرات بشكل مُباشر، ممّا يُسهّل عمليّة القبول المُبدئي أو الرّفُض.
- السيرة الذاتية الزمانيّة: وفي هذه السيرة يقوم المُتقدّم بترتيب مؤهلاته وخبراته بحسب تاريخ كلّ شهادة أو خبرة، مع تبيان مُدة العمل في كلّ وظيفة سابقة. وهذا النمط هو الأكثر دقّة وتفضيلاً من قِبَل إدارات المشاريع؛ لكونها تقدّم بيانات ومعلومات أكثر دقّة من السيرة الوظيفيّة.

وتتألف السيرة الذاتية عموماً من أربعة أجزاء رئيسية، هي البيانات الشخصيّة، وتتضمّن الاسم والعنوان والجِنسيّة والعمر ومعلومات الاتّصال؛ والخبرات العلميّة، وتتضمّن الشّهادات الأكاديميّة والدّورات التّدريبية التي خضع لها المُتقدّم، وتشمل الخبرات العلميّة الخبرات المُتخصّلة نتيجة العمل في المنظّمات وقطاعات العمل الأخرى، والمعلومات الإضافيّة، وهي معلومات قد تطلّب المنظّمة أو إدارة المشروع ذكرها كاللّغات وبعض المهارات الخاصّة.

1. "السيرة الذاتية"، موقع أبل أبلاي فورم، د. ت، تاريخ الزّيارة 4 يونيو 2017م، مُتاح على الرّابط: goo.gl/d5TaLu

دراسة السير الذاتية

تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة السير الذاتية المُقدّمة، وبناءً على الدّراسة يتّخذ قسم التّوظيف قراره بقبول السّيرة أو رَفْضها؛ وفي المشاريع الصّغيرة قد يقوم رائد الأعمال بنفسه بدراسة السير الذاتية؛ ويجب عند دراسة السير الذاتية التّركيز على جُملة نقاط، نوضّحها فيما يلي:

- التّركيز على الحقائق والأرقام، كعدد سنوات الخبرة، والمؤهّلات العلميّة والدّورات التّدريبيّة، والمراكز العلميّة والمهنيّة التي تمّ الحصول على المؤهّلات منها.
- الاهتمام بالخبرات والمؤهّلات ذات الصّلة بموضوع الوظيفة المعروضة، فبعض رواد الأعمال قد يَنبهرُون بالخبرات العالية للمُتقدّم، والتي قد لا تناسب الوظيفة، ممّا يُؤدّي إلى قبول أناس ذوي مهارات عالية، ولكن ليس في المجال المطلوب.
- استبعاد السير الذاتية التي تشي بمبالغة المُتقدّم في عَرْض خبراته، كعدم تناسب الخبرة المعروضة مع المؤهّلات العلميّة، أو عدم تناسب الخبرة والمؤهّلات مع عُمر المُتقدّم.

وهنا يجب التّأكيد على أنّ السير الذاتية تُقدّم تصوّراً مبدئيّاً حول مُلاءمة المُتقدّم للوظيفة، إلّا أنّه لا يمكن الاعتماد عليها قطعياً في القبول؛ فبعد القبول المبدئي للسّيرة الذاتية يجب الانتقال إلى مراحل أخرى كالمُقابلة الشّخصيّة والاختبار العملي.

المُقابلة الشّخصيّة

وهي اللّقاء الذي يجمع بين المُتقدّم للوظيفة ورائد الأعمال أو مَنْ يَنوب عنه في المشروع، وقد يكون هذا اللّقاء مُباشراً أو افتراضياً عبر وسائل الاتّصال التّكنولوجيّة، وتهدف المُقابلة الشّخصيّة إلى توفير معلومات إضافيّة حول المُتقدّم، لا يُمْكِن اكتشافها من خلال الوسائل الأخرى، فالكثير من السّمات والخصائص لا تتّضح من خلال السّيرة الذاتية كالمظهر العامّ وطريقة التّصرّف، كما تَهْدَف إلى إعطاء المُتقدّمين فكرة أوضح وأدقّ حول طبيعة المشروع وطبيعة الوظيفة المعروضة، وقد تكون هذه المقابلات

فَرْدِيَّةً أو جَمَاعِيَّةً، وتُعَدُّ المَقَابَلَةُ الشَّخْصِيَّةَ شَائِعَةً الانتِشَارَ فِي اخْتِيَارِ الْعَامِلِينَ فِي الْمُنْظَمَاتِ الْكُبْرَى وَفِي الْمَشَارِيعِ وَالْمَشَارِيعِ الصَّغِيرَةِ.

وَتَتَنَوَّعُ أَشْكَالُ وَأَنْوَاعُ مَقَابِلَاتِ التَّوْظِيفِ بِحَسَبِ الْهَدَفِ مِنَ الْمَقَابَلَةِ، وَنَوْعِيَّةِ الْكِفَاءَاتِ الْمَطْلُوبِ تَوَافُرِهَا فِي الشَّخْصِ الْمُتَقَدِّمِ لِلْمُؤَسَّسَةِ، وَبِحَسَبِ التَّنْظِيمِ الدَّاخِلِيِّ الْمُعْتَمَدِ فِي الشَّرِكَةِ أَوِ الْمُنْظَمَةِ. مَعَ التَّأَكُّيدِ أَنَّ لِحَصَائِصَ سَوْقِ الْعَمَلِ أَهْمِيَّةً فِي تَحْدِيدِ نَوْعِ وَشَكْلِ وَأَسْلُوبِ إِجْرَاءِ مَقَابِلَاتِ التَّوْظِيفِ.

وَعَادَةً مَا تَتَنَوَّعُ أَشْكَالُ مَقَابِلَةِ التَّوْظِيفِ الشَّخْصِيَّةِ إِلَى عِدَّةِ أَشْكَالٍ؛ أَهْمُهَا:

- الْمَقَابِلَةُ الشَّخْصِيَّةُ الْفَرْدِيَّةُ: هِيَ الْمَقَابَلَةُ الَّتِي يُجْرِيهَا فَرْدٌ وَاحِدٌ دَاخِلَ الشَّرِكَةِ، فَتَكُونُ وَجْهًا لَوَجْهِ بَيْنَ الْمَسْئُولِ وَالْمُتَقَدِّمِ لِلْعَمَلِ لِلتَّأَكُّدِ مِنْ مَهَارَاتِهِ وَمَوْهَلَاتِهِ وَاسْتِعْدَادِهِ لِلْعَمَلِ.
- الْمَقَابِلَةُ الشَّخْصِيَّةُ الْجَمَاعِيَّةُ: تَتِمُّ فِي الْعَادَةِ بَيْنَ مَسْئُولِ التَّوْظِيفِ وَعَدَدٍ مِنَ الْمُتَقَدِّمِينَ لِلْعَمَلِ، لِلتَّأَكُّدِ مِنْ مَهَارَاتِهِمْ وَمَوْهَلَاتِهِمْ، أَوْ الْمَقَابِلَاتِ الَّتِي تَتِمُّ بَيْنَ عَدَدٍ مِنَ الْمَسْئُولِينَ وَالْمُرَشَّحِ لَشُغْلِ الْوُظَيْفَةِ، مِثْلَ هَذَا النَّوعِ مِنَ الْمَقَابِلَاتِ يَتِمُّ لِلْوَظَائِفِ الْعُلْيَا.
- الْمَقَابِلَاتُ الْمُتَدَرِّجَةُ: هِيَ الْمَقَابِلَاتُ الَّتِي تَتِمُّ لِلْمُتَقَدِّمِينَ بِشَكْلِ تَتَابُعِي، فَمَسْئُولُ التَّوْظِيفِ فِي الْبَدَايَةِ، وَمِنْ ثَمَّ مَدِيرُ الْإِدَارَةِ، وَهَكَذَا... لِاخْتِيَارِ الْأَنْسَبِ مِنَ الْمُتَقَدِّمِينَ (1).

وَيَجِبُ تَوَافُرُ مَوْهَلَاتٍ وَمَزَايَا مُحَدَّدَةٍ فِي الْأَشْخَاصِ الْمُكَلَّفِينَ بِإِجْرَاءِ الْمَقَابِلَاتِ الشَّخْصِيَّةِ، وَفِيمَا يَلِي أَهَمُّ هَذِهِ الْمَوْهَلَاتِ وَالصِّفَاتِ:

- الْقُدْرَةُ عَلَى صِيَاغَةِ الْأَسْئَلَةِ ذَاتِ الْعِلَاقَةِ الْمُبَاشِرَةِ بِالْوَظَيْفَةِ، وَالْأَسْئَلَةُ الَّتِي تُقَدِّمُ مَعْلُومَاتٍ ذَاتِ أَهْمِيَّةٍ فِي اتِّخَاذِ قَرَارِ الْقَبُولِ مِنْ عَدَمِهِ.

1. "أسرار النجاح للحصول على وظيفة"، موقع إنترفيو، د. ت، تاريخ الزيارة 4 يونيو 2017م، مُتاح على الرابط: goo.gl/52VuD6

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- القدرة على الملاحظة الدقيقة والاستنتاج، ومعرفة الخصائص الشخصية للمتقدم التي ذات صلة بالوظيفة.
 - الإلمام التام بالوظيفة المعروضة؛ من حيث متطلباتها الجسدية والنفسية والمعرفية.
 - المعرفة التامة بكل تفاصيل المشروع، وليس بالوظيفة المعروضة فحسب.
- وتجدر الإشارة إلى أن بعض الوظائف قد لا يكفي معها السيرة الذاتية والمقابلة الشخصية، فقد تلجأ إدارة المشروع في هكذا حالات لإجراء اختبارات كتابية أو عملية، كما قد تخضع المقبولين لفترة اختبارية تتناسب مدتها مع نوعية الوظيفة.
- وبعد قبول المرشحين المناسبين يتم إخطارهم بالقبول، كما يجب مراسلة غير المقبولين وشكرهم على اهتمامهم بالانضمام لفريق عمل المشروع؛ لأن هذه المراسلة والاهتمام بالمرشحين كافة تساعد على تعزيز صورة المشروع في سوق العمل.
- بعد التحاق الموظف بالمنظمة، تبدأ فترة الإدماج، فهي ضرورية لتدعيم عملية التوظيف، ويمكن أن تتحقق من خلال التكوين الجماعي لمجموع المتقدمين والمقبولين لكل الوظائف الشاغرة، أو أن تكون فردية يقوم بها مدرب، ويتم التعريف فيها بثقافة المنظمة وقيمتها واختبار كفاءات الأفراد وتحديد إمكانيات التكوين⁽¹⁾.

1. ليندة، رقام. "دروس في أسس إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2015م، تاريخ الزيارة 4 يونيو 2017م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/gGxJK>

المبحث الثالث

النظام المحاسبي.. الخصائص والمقومات

تتضمن إدارة المشاريع الريادية أو الشركات بالمفهوم المبسط، مجموعة عناصر متنوعة ومتداخلة، تميل أولاً إلى تحديد آلية بدء المشروع، ونموه واكتمال بنيانه، ثم ضمان سير أعماله على الوجه الأمثل، وهو ما يتطلب إدارة كافة التفاصيل الخاصة بالعمل: المالية والإدارية والفنية. ويختص النظام المحاسبي بإدارة جميع ملفاتها المالية وأنشطتها الاقتصادية للعمل التجاري بصورة تكفل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها القسم المالي أو المحاسبي، ومن ثم بلوغ الأهداف العامة للمؤسسة أو المنظمة.

ويمكن تعريف المحاسبة بأنها "عملية تحديد وقياس وتوصيل معلومات اقتصادية بطريقة تمكن من استخدامها في عملية التقويم واتخاذ القرارات بواسطة مستخدمين هذه المعلومات"، وهذا التعريف يسري على ما يطبق من أنظمة محاسبية في جميع الوحدات أو المنظمات سواء الاقتصادية أو الاجتماعية منها، وبصرف النظر عن ما إذا كانت هذه الوحدات تسعى أساساً إلى تحقيق الربح أم أنها تهدف إلى تقديم خدمات لإشباع حاجات عامة لأفراد المجتمع أو فرق أو جماعات منها⁽¹⁾.

كذلك فالنظام المحاسبي هو ذلك "النظام الذي يسجل كافة الحركات والمعاملات المالية في المنشأة ليمتثلخيصها على شكل تقارير وقوائم مالية في وقت قصير وأقل كلفة، والهدف من هذا النظام هو توثيق الحركات إلكترونياً على جهاز الحاسوب الذي يحتوي على برنامج محاسبي تعمل عليه وحدة المالية أو قسم المحاسبة في

1. عشاوي، فكري عبد الحميد. تطوير النظام المحاسبي الحكومي، ندوة أساليب تطوير النظام المحاسبي الحكومي وورشة عمل: نماذج مكافحة الفساد المالي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007م، ص 30.

المنشأة؛ حيث يضمن هذا البرنامج سهولة الرجوع إلى البيانات والمعلومات في أي وقت كان" (1).

والنظام المحاسبي هو "خطة تمثل مجموعة من الإجراءات والخطوات الخاصة بالجانب التطبيقي للمحاسبة، التي تساعد على إتمام الوظائف الرئيسية للمحاسبة في حصر وتسجيل وتصنيف وتلخيص نتائج العمليات المالية للمؤسسة، أيًا كان نوعها وحجمها وطبيعة نشاطها، في شكل قوائم مالية، بشكل يكفل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المحاسبة بالمؤسسة أو المنظمة" (2).

لذلك يُمكن النظر إلى النظام المحاسبي باعتباره الإطار العام الذي يحتوي على المبادئ والفروض المالية للمؤسسة، تلك التي تستند إلى جملة من المستندات والدفاتر والسجلات، وتشمل جميع الإجراءات والأدوات والتعليمات المالية للمؤسسة، والتي يجب اتباعها لإحكام عمليات القياس وطرق عرض النتائج ومراقبتها بشكل دقيق ومُحايد للجهات الإدارية المعنية في المؤسسة.

وثمة تعريفات أخرى للنظام المحاسبي، وفقاً لاختلاف الزاوية التي يُنظر منها للنظام المحاسبي، لكنها لا تخرج عن اعتباره "نظاماً يشمل عمليات تسجيل وتبويب العمليات وتصميم المستندات والدفاتر، وتحديد الإجراءات التي تُتبع في جميع المعلومات المختلفة المتعلقة بالمعاملات المالية أو الصفقات التي تعقدتها الوحدة المحاسبية، وطرق تسجيلها، ووسائل الرقابة عليها، وأساليب عرض نتائجها".

ومع أن المبادئ المحاسبية الأساسية، بشكل عام، قابلة للتطبيق على جميع أنواع الوحدات المحاسبية في كافة المؤسسات والمنظمات، إلا أنه لا يوجد نظام محاسبي ملائم لجميع

1. العبادي، كفاية. مفهوم النظام المحاسبي، موقع موضوع، 19 ديسمبر 2016م، مُتاح على الرابط: <http://cutt.us/0UYF>

2. علام، عبدالعزيز كمال. النظام المحاسبي، مدونة المحاسب المصري، 29 نوفمبر 2016م، مُتاح على الرابط:

<http://cutt.us/nY5Ot>

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

أنواع المؤسسات؛ فربما تحتاج كل منظمة نظاماً محاسبياً مميزاً لمعلوماتها المالية يتفق وخصائصها وطبيعة عملها، ومن ثم هناك مجموعة من العوامل التي تحدّد طبيعة النظام المحاسبي في كل مؤسسة، مثل: طبيعة النشاط التجاري أو الخدمي، والشكل القانوني للمنظمة، وحجم العمليات التي تقوم بها، وغير ذلك.

وعلى الرغم من إمكانية اختلاف الأنظمة المحاسبية، وفقاً للمحددات سائلة البيان وغيرها، فإن ثمة خصائص مشتركة يجب توفرها في النظام المحاسبي الجيد؛ تتمثل في:

- توافر الدفاتر والسجلات والوثائق المحاسبية القانونية، بهدف تحري الدقة في تنفيذ وتقويم العمليات المالية، والسرعة في تزويد الإدارة العامة للمؤسسة بالبيانات المالية والتقارير المحاسبية التي تساعد على اتخاذ القرارات ورسم السياسات والخطط المالية العامة والفرعية.
- الإلمام الكافي بالموارد المختلفة للمؤسسة وأيّ تغييرات قد تطرأ عليها، وتوضيح ما لها من أصول متنوعة، وتقدير قيمتها المالية الحقيقية، ومعرفة كافة الالتزامات المالية المستحقة للآخرين وأجالها المحددة للسداد.
- الدقة في إعداد التقارير المالية، فيمكن قياس فعالية أي نظام بمدى جودة التقارير التي ينتجها، ومعيار هذه الجودة يتمثل في دقة البيانات الواردة فيه، ولتحقيق ذلك يجب توفر عناصر من بينها التوازن المحاسبي ووجود نظام محدد للتوجيه المحاسبي، وتلخيص العمليات المختلفة بحيث تكون التقارير المالية ممثلة حقيقياً للمركز المالي للمنظمة.
- النجاح في الموازنة بين إيرادات المنظمة ومصروفاتها، والسعي الجاد لتقليل حجم الإنفاق. والرقابة المستمرة على عمليات الصرف، وفي الوقت ذاته الحرص على تعظيم الإيرادات، والارتقاء بأداء المنظمة المالي.
- تقديم التقارير المالية في الوقت المناسب، وهو من الأمور الملزمة للدقة في آن واحد، ويمكن الجمع بينهما في إعداد التقارير بحيث يجب الحرص على تقليل

الفَجْوة الزَمَنِيَّة بين إعداد التَّقارير الماليَّة واتِّخاذ القَرارات في الوَقْت المُناسِب،
فكثير من التَّقارير تَفقد قيمتها إذا قُدِّمت في وقت متأخِّر.

- توفير آليَّات الرِّقابة الدَّوريَّة والدَّائمة وقواعد ضَبط الحسابات الماليَّة المُختلفة للمُؤسَّسة، والتَّقييم المُستمرُّ للأداء العامِّ.
- المرونة اللازمَة لمواجهة كافَّة التَّغيُّرات الماليَّة المُستقبليَّة؛ المُتوقَّعة والطَّارئة، فنظام المعلومات المحاسبيَّة الجيِّد يُساعد على مَعْرِفة أحداث المُستقبل بدرجة تَقْتَرِب إلى حدٍّ ما من الواقعيَّة والمصدقيَّة، وتُوجِّيه الموارد النَّادِرة نحو الاستخدام الأمثل.
- تحقُّيق التَّوازن بين تكلفَة النِّظام المُحاسبي والأهداف المُطلوبة منه، فالاهتمام بجانب التَّكلفة في إعداد التَّقارير يعني مُحاولَة تَقليلها حتَّى حدٍّ مُعيَّن، دون أن يكون ذلك على حساب الهَدَف من إعداد هذه التَّقارير.

مراحل بناء النِّظام المُحاسبي

ويشتمل النِّظام المُحاسبي على عدد من المراحل تتمثل في التالي:

أولاً: مَرَحَلَة المُدخَلات (مَجْموعة الوثائق المُستنديَّة):

وهي الأحداث الماليَّة التي يهتمُّ النِّظام بِسجِّلها وتبويبها والتَّقرير عنها، التي تُكوِّن نِتاج تفاعلِ النُّظْمَة بالبيئَة المُحيطة بها، سواءً مع العملاء أو غيرها من النُّظَّمات أو مع الوحدات التشريعيَّة في المُجتمَع المُحيط بها، وتشتمل هذه المَرَحَلَة على الوثائق المُحاسبيَّة أو "المجموعة المُستنديَّة".

وتعتمد المُحاسَبَة في الأساس على وجود مُستندات مؤيِّدة للعمليَّات والمبادلات الماليَّة التي تُخصُّ المنشأة بِشكْل عامٍّ، والمُستندات هي الوثائق المُحاسبيَّة التي تدلُّ على حدوثِ معاملة ماليَّة ما للمُؤسَّسة، مثل: الشَّيكات والفواتير والإيصالات وسَدَّات الدَّفْع والقَبْض. وللمُستندات أنواع عدة؛ فمنها:

- المُستندات الدَّاخليَّة، وهي تلك المُحرَّرة بِمعرفة المنشأة، وتشمل العمليَّات الدَّاخليَّة التي تتمُّ بين الإدارات أو الأقسام داخل المُشروع وإمَّا توجَّه داخليًّا، مثل: إذن

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

الصَّرف للتَّقدية أو استلام التَّقدية، وإذن صَرف المخازن، أو مُستندات تنشأ أو تُحرَّر بمعرفة المنشأة، وتوجَّه خارجها مثل: فاتورة البيع، وإيصالات السداد.

- **المُستندات الخارجيّة**، وهي المحرَّرة بمعرفة الآخرين، وتشمل البيانات المتعلّقة بالعمليّات التبادليّة أو الخارجيّة؛ أي: التي تقوم المؤسّسة بتبادلها مع المؤسّسات الأخرى، سواء في صورة صفقات تجاريّة أو معاملات ماليّة في مُختلف المشروعات، مثل: أوامر الشراء أو شيكات البنك أو أصل فاتورة الشراء أو مُستندات مصروفات الإيجار والكهرباء والنقل.

ويمكن كذلك التَّمييز بين نوعين أساسيين من المُستندات التي تُكرّس من خلالها المنظّمة العمل المحاسبي، وهما:

- **وُثائق الاستدلال**: وهي مُستندات قانونيّة تُحوّل المحاسب إجراء التَّسجيل المحاسبي، بحيث تَعكس انتقال القيم والتدفّقات الماليّة سواء داخل أو خارج المنظّمة وعلى امتداد الدَّورة الماليّة الواحدة، وتتجلّى هذه الوثائق في جميع الأوراق الثبوتية التي تحضّر من خلالها حركيّة التدفّقات المتوجّهة لنشاط المنظّمة، وذلك مثل: الفواتير والشيكات والسندّات الإذنيّة وأذونات الدُخول والخروج وفواتير الاستحقاق.

ووُثائق الاستدلال هذه إلزم المُشرّع المؤسّسات بالاحتفاظ بها كأدوات إثبات مُدّة لا تقلّ عن 10 سنوات بهدف استخدامها والاحتكام إليها في كلّ مُراقبة أو مُراجعة ماليّة أو حتّى مُنازعة قضائيّة.

- **وُثائق المُعالجة المحاسبية**: وهي الوثائق التي يُكرّس من خلالها العمل المحاسبي ليعكّس في شكل قيود وأرصدة حسابات عن محتوى نشاط المنظّمة وعلى امتداد الدَّورة الماليّة الواحدة.

وتلعب هذه الوثائق دوراً مهمّاً حال نشوء منازعات قضائيّة بين المنشأة والآخرين، فهي دليل إثبات ماديّ على تفاصيل المعاملة الماليّة، كما أنّها أساس القيد في الدفاتر المحاسبية، إضافة إلى استخدامها فيما بعد في عمليّات المُراجعة الحسابية، ويُطلق

على هذه العملية "الدورة المُستندية" أو "الدورة الدفترية"، أي: استخدام الدفاتر والسجلات في إثبات قيد المُستندات سالفة الذكر حتى تتمكّن المنظمة في نهاية الفترة المالية من تحديد صافي الربح أو الخسارة، وبذلك تكون المُستندات هي أصل الدورة المحاسبية، ومن دونها لا يمكن إثبات أو نفي أي عملية مالية في الدفاتر، ولا يمكن إثبات أي قيود في دفتر القيد الأولي "اليومية"، فلا بد من مستند لكل عملية مالية تحدث في المشروع أو المنظمة.

وتدرج البيانات الواردة في المُستندات على النظام المحاسبي، مثل: الشيكات وفواتير البيع والشراء والإيصالات وغيرها، في صورة كشوف أو قوائم مكتوبة، وتكون بمثابة تعزيز للعملية المحاسبية، ويتكوّن المُستند من الأصل والصورة أو عدة صور كما في بعض المنشآت بحسب حاجة الإدارة.

ثانياً: مرحلة المعالجة:

- وهي المرحلة التي تختص بإجراءات تشغيل النظام المحاسبي، وتشتمل على:
- التعليمات المحاسبية: في بعض المنظمات تُسمى تلك التعليمات بالدليل المحاسبي أو اللائحة الداخلية للنظام المحاسبي، وهي من أساسيات أي نظام محاسبي، التي تعطي وضفاً وتحدد دقيفاً لطبيعة العمل المحاسبي في المنظمة؛ من حيث تدوين المعاملات المالية وإثباتها، وآليات جمع تلك المعلومات والتأكد منها، وتحديد النماذج والسجلات المطلوب إعدادها، والتسجيل فيها، وكذلك مسؤوليات الأفراد في الإعداد والتوثيق والتصديق عليها.
- السجلات المحاسبية "المجموعة الدفترية": النظام المحاسبي الجيد والمتكامل في أي منظمة لا يعتمد فقط على وثائق أولية تثبت حدوث المعاملات المالية الخاصة بها، بل يحتاج لنقل تلك المعلومات المالية الموجودة في الوثائق إلى سجلات محاسبية محدّدة، وبحسب طريقة إجرائية معينة، وتختلف هذه السجلات من منظمة لأخرى، لكنّها بشكل عام تنقسم إلى عدة أنواع أهمها:

- **دَفْتَرُ الْقَيْدِ الْأَوَّلِي "دَفْتَرُ الْيَوْمِيَّة"**: وهو من الدفاتر الإلزامية التي يُنص القانون على وجودها في أي منظمة تجارية، وتُقيد فيه العمليات المالية للمؤسسة أو المنشأة وفقاً لقاعدة القيد المزدوج، أولاً بأول، حسب تسلسل تاريخ حدوثها، ويتم التسجيل في هذا النوع من الدفاتر وفقاً لخطوات مُحددة تتمثل في:
 1. كتابة التاريخ.
 2. كتابة اسم الحساب المدين في خانة البيان على السطر الأول من القيد (أقصى اليمين) مع قيمة المبلغ.
 3. كتابة اسم الحساب الدائن في خانة البيان على السطر الثاني من القيد (أقصى اليسار) مع قيمة المبلغ.
 4. كتابة نبذة مختصرة لكل عملية بعد كل قيد.
 5. ترك سطر دون كتابة بعد كل قيد لتحقيق استقلال ووضوح كل قيد عن غيره من القيود الأخرى.
 6. التأكد من تساوي المبالغ المدينة مع المبالغ الدائنة.
 7. القيد أو التسجيل في دَفْتَرِ الْيَوْمِيَّة، التي تشمل القيد البسيط؛ ويكون في كل من طرفه المدين وطرفه الدائن حساب واحد فقط، وكذلك القيد المركب، ويتكوّن طرفه المدين أو طرفه الدائن أو كليهما من أكثر من حساب.
- **دَفْتَرُ الْجَرْدِ**: ويختصّ بتسجيل المخزون الفعلي للموارد والبضائع التي تملكها المنشأة في نهاية السنة المالية؛ كمّاً ونوعاً وسِعراً.
- **دَفْتَرُ الْقَيْدِ النَّهَائِي "دَفْتَرُ الْأُسْتَاذ"**: وهو من مجموعة الدفاتر الثانوية المُساعدة التي جرى العرف المحاسبي على استخدامها، وغير مُلزِمة بنص القانون غالباً، ولذلك تختلف من منشأة لأخرى بحسب طبيعة وأهداف كل منشأة، وهذا السجل يُرحّل (تُنقَل) إليه جميع العمليات التي سُجلت في دَفْتَرِ

اليومية، سالف البيان؛ حيث تُجمع العمليات المتجانسة، أي من ذات النوع في حساب واحد، وإسالك هذه الدفاتر يكون في بعض الحالات بنص القانون أو النظام التجاري المطبق في الدولة التي تمارس فيها المنظمة نشاطاتها.

- ميزان المراجعة: هو كشف أو قائمة تظهر فيها أرصدة الحسابات المفتوحة في دفتر الأستاذ، وهناك نوعان من موازين المراجعة: وهما ميزان المراجعة المساعد، وميزان المراجعة العام.

ثالثاً: مرحلة المخرجات (المعلومات المحاسبية):

تتمثل في التقارير المحاسبية والمالية، التي تُعدّ نتاجاً لتحليل المعلومات وعرضها؛ لأن النظام المحاسبي ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة لاستخدام البيانات والمعلومات في تقييم وتقويم نشاط المنظمة المالي، بما يحقق أهدافها في النهاية وتشتمل هذه المرحلة على:

- التقارير المحاسبية "التقارير المالية": وتُعدّ تلك التقارير هي المحطة النهائية في العمل المحاسبي، والعامل الأساس والأكثر أهمية للإدارة المالية لأي مؤسسة؛ لأن هدف النظام المحاسبي هو تجميع وتسجيل وتبويب المعلومات المالية المؤثرة في أصول وحُصوم المنظمة، ومن ثم استخراج تقارير مالية بنتيجة تلك العمليات في شكل قوائم مالية للاستخدام الداخلي والخارجي بها، توضّح نسبة المبيعات والعجز والمصروفات ومسؤوليات الواردات والصادرات وغيرها من العمليات التي تقوم عليها الجهات المالية والإدارية في المؤسسات والمنشآت التجارية والاقتصادية وغيرها، التي تُكتب بناءً على المعلومات الواردة من خلال هذه التقارير المالية، وتحدد جوانب القوة والضعف للمؤسسات من فترة لآخرى خلال عملية التشغيل الممتدة.

وهناك نوعان من التقارير المالية:

- الأول: التقرير الذي يُقدّم للإدارة العامة، ويوضّح فيه حركة المبيعات والمشتريات خلال الفترة ورصيد المديونيات والتزامات المنظمة وفيه يتم

- **التحليل للمصروفات خلال الفترة التي يصدر عنها التقرير.**
- **الثاني: تقرير يُقدّم للإدارة يتم فيه تحليل جميع بنود المركز المالي وقائمة الدّخل بنسب مختلفة، ومقارنة هذه النسب بفترات مالية أخرى أو بمُنظمات أخرى منافسة، وهذه النسب يُقصد بها إما:**
 1. **نسب السيولة:** وهي تلك التي تهدف لمعرفة قدرة المشروع أو المنظمة على سداد ما عليها من ديون وتقييم مركزها النقدي.
 2. **نسب الربحية:** فمن أهداف المنظمة الرئيسية تحقيق أكبر قدر من الربحية، فيتم قياس نسبة مجمل الربح إلى إجمالي المبيعات، أو قياس صافي الربح إلى إجمالي المبيعات، أو نسبة صافي الربح إلى مجموع الأصول التي تملكها المنظمة، أو بقياس نسبة صافي الربح إلى حقوق ملكية المنظمة، أو التحليل النسبي لبنود قائمة الدّخل.
 3. **نسب النشاط:** بهدف معرفة مدى استخدام المنشأة لكامل طاقتها من عدمه، وذلك من خلال قياس معدل دوران مجموع الأصول، أو قياس معدل دوران المخزون.
 4. **نسب حقوق الملكية:** أي: قياس مدى مساهمة كل من أصحاب رأس المال والدائنين في تمويل نشاط المنشأة، وذلك عن طريق قياس نسبة الأموال المقرضة إلى حقوق الملكية، أو نسبة الأصول الثابتة إلى حقوق الملكية، أو نسبة الخصوم المتداولة إلى حقوق الملكية.
- **وختاماً، تتم جميع تلك العمليات سالفة الذكر فيما يُعرف باسم "الدورة المحاسبية"، التي تتكوّن من عدد من المراحل، وهي: حدوث العملية المالية، إصدار المستندات، التسجيل في دفتر اليومية، ثم الترحيل إلى دفتر الأستاذ، التلخيص وإعداد ميزان المراجعة، عرض النتائج من خلال إعداد التقارير المالية والقوائم الختامية الخاصة بالمركز المالي والدّخل الخاص بالمؤسسة.**

المبحث الرابع

النظام المحاسبي الإلكتروني

تتجه غالبية دول العالم الآن لتفعيل استخدام تقنيات الثورة التكنولوجية الحديثة وتطبيق الأنظمة الإلكترونية في مختلف الوحدات الاقتصادية؛ الحكومية والخاصة، الأمر الذي أتاح استخدام تكنولوجيا المعلومات في أنظمة المحاسبة المالية والاستفادة من مُميزاتها المختلفة من حيث السرعة والمرونة والدقة في توفير كافة المعلومات المالية للإدارات المعنية؛ المالية والتنفيذية والإدارة العليا للمنظمة، وتوفير الوقت في إنجاز المعاملات المالية وتحليل البيانات وتقييم الأداء المالي بصفة دورية.

ولطالما اعتمد النظام المؤسسي الإداري والمالي على المستندات الورقية والدفترية والأيدي العاملة في الأنظمة المحاسبية طيلة قرون خلت، قبل أن يتحوّل الأمر إلى الواقع الإلكتروني الذي حوّل العمليات الحسابية والتقارير المالية التقليدية إلى برامج تتم بواسطة النظام المحاسبي الإلكتروني.

والنظام المحاسبي الإلكتروني هو "نظام مؤداه تقليل التكاليف المخصصة للأيدي العاملة في هذا المجال، وتسهيل العمليات المحاسبية وتوثيقها بشكل أكثر دقة، إضافة إلى عامل السرعة والمنهجية الدقيقة للقواعد المحاسبية المعتمدة والمتطورة"، وهو أيضاً "مجموعة من الأجزاء المتكافئة والمتراصة التي جمعت ونُظمت لمعالجة البيانات إلكترونياً، بحيث يتم تخزين البيانات كمُدخلات ثم تشغيلها وإنتاج نتائجها كمُخرجات وفقاً لتعليمات البرنامج، الذي يشتمل على تعليمات تفصيلية خطوة بخطوة لما يجب عمله لتحقيق هدف التشغيل".

ويُعرف بأنه "النظام المحاسبي الذي يعتمد على تكنولوجيا الحاسوب لجمع وتخزين ومعالجة البيانات المالية في المنظمات المختلفة، وتُسمى في الدراسات المحاسبية بالمحاسبة الإلكترونية أو نُظم المعلومات المستخدمة للحاسوب".

وفي العصر الراهن، باتت الأنظمة المحاسبية الإلكترونية واسعة الأهمية، بل هي العامل الأساس عند عملية تكوين المنشآت والمنظمات التجارية والمالية؛ إذ توفر الوقت والجهد معاً، إضافة إلى مواكبتها للتغيرات السريعة التكنولوجية والمهنية، المتعلقة بالنظم المالية في المؤسسات المختلفة؛ حيث باتت تلعب دوراً حيوياً في تحقيق مصداقية النتائج بشكل أكبر، وذلك في إطار مُميزاتها الدقيقة والفعلية الششطة؛ إذ تُعدّ رافداً أساسياً للثقة في مُنظمة عمل بنكية أو تجارية أو مُنشآت أخرى، وهذا ما يراه كثيرون محققاً للشروط الضامنة لنجاح الإدارة المحاسبية والمالية.

وتُعدّ آلية العمل في النظام المحاسبي الإلكتروني هي ذاتها آلية العمل في النظام التقليدي، ولكن باختلاف بسيط، وهو أن يقوم فريق عمل الحسابات بتوجيه البرنامج المحوسب (الإلكتروني) باتّباع نفس آليات العمل المحاسبي عند إدخال البيانات إليه، ويُقتصر عمل المحاسب بعدها على إدخال المعلومة ليس أكثر ليقوم الجهاز بتنفيذ الخطوات المتعارف عليها.

ولكن قبل إدخال البيانات للحاسوب، لا بُدّ لفريق عمل الحسابات وبمساعدة مُبرمج مُحترف، إنشاء برنامج الأوامر بشكل مسبق، بحيث يتم إنشاء آلية ترميز للحسابات كما في النظام اليدوي، التي من خلالها يمكن جعل البرنامج يُميز نوع وطبيعة العمل المحاسبي، وإنشاء دفتر يومية مُبرمج وفقاً لآلية ترميز الحسابات، وإنشاء حسابات عامة في دفتر الأستاذ العام وحسابات تفصيلية مُبرمجة في دفتر الأستاذ المساعد، وإنشاء آلية ترحيل مُبرمجة للحسابات، وتصميم قوائم مالية مُبرمجة.

وإلى جانب خاصية السرعة والإنجاز في استخدام النظام الإلكتروني لمعالجة العمليات المحاسبية، هناك الكثير من الخواص الأخرى، التي يمكن تلخيص أبرزها من خلال النقاط التالية:

- سرعة إدخال المعلومات للنظام الإلكتروني وإجراء التعديلات على المدخلات، وإعداد التقارير المالية.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- دقة النتائج النهائية ونُدرة حدوث أخطاء أو تناقضات في مخرجات النظام، بما يُساعد على إمكانية الاعتماد على البيانات الناتجة عنه.
- الكفاءة والفعالية في تخزين ومعالجة واسترجاع البيانات، وتبادلها مع الأطراف ذات الصلة، وعرض المعلومات بحسب حاجة المُستفيد من رُسوم ومخططات بيانية، وتحقيق الأهداف والمتطلبات المحددة له.
- تقليص الإجراءات الروتينية المُستخدمة في الأنظمة المحاسبية التقليدية، وتخفيض الأعباء المالية عن كاهل إدارة المنظمة.
- المرونة في التعامل، والقدرة على توصيل المعلومات بشكل يسير ومُبسط، وتلبية حاجات المستويات الإدارية المختلفة بما يُستجد من تقارير.
- الموثوقية في البيانات الناتجة عن النظام وإمكانية الاعتماد عليها؛ لأنها تتفق مع الواقع الفعلي بصورة كبيرة.
- تقديم المعلومات والبيانات الملائمة فقط التي يحتاجها متخذو القرار، وتجنب المعلومات الثانوية منعا للتشتت.
- توفير أمن المعلومات والمحافظة على سرية البيانات، وإمكانية تحديد صلاحيات المُستخدمين في النظام، واسترجاع البيانات في حالة فقدانها.

وبالإضافة لهذه الخصائص السابقة، توجد مزايا أخرى للنظام المحاسبي الإلكتروني، منها:

- تطوير عمليات حفظ الدفاتر والمستندات المحاسبية، وتسهيل عمليات تجميعها وتخزينها واسترجاعها في شكل معلومات وبيانات رقمية.
- سرعة إنجاز وتوثيق العمليات المالية المتشابكة في وقت واحد، وباستخدام عدد أقل من الأفراد.
- إحكام الرقابة الداخلية والذاتية على تسجيل وتنفيذ العمليات المالية، بحيث يُتيح ذلك الدقة في استخراج النتائج النهائية، وتلافي الأخطاء في مراحل التشغيل المختلفة أولاً بأول.

- زيادة الثقة في المعلومات الناتجة عن النظام الإلكتروني، بحيث يمكن استخدامها دون قلق من قبل متخذي القرارات، كأساس سليم وموثوق به.
- توفير المرونة الكاملة في تصميم وتطوير نظم المعلومات الحاسوبية.

مخاطر النظام الحاسبي الإلكتروني

ورغم ما يتمتع به النظام الحاسبي الإلكتروني من مزايا متعددة، فإن مخاطره أيضاً كثيرة وعلى جوانب شتى، لكن التهديدات والمخاطر لا تقتصر فقط على نظام المعلومات الحاسبي الإلكتروني، بل تتعدى للنظام الحاسبي اليدوي، قد يكون ذلك بدرجة أقل موازنة بما يتعرض له النظام الإلكتروني، وبطبيعة الحال تزداد التهديدات بدرجة كبيرة كلما ازداد استخدام تكنولوجيا المعلومات.

وتُصنّف مخاطر نظم المعلومات الحاسوبية لأنواع عدّة وفقاً لعوامل متوّعة؛ فمن حيث المصدر: هناك مخاطر داخلية قد تنتج عن موظفي المنظمة الذين بإمكانهم الوصول للبيانات وإمكانية إتلافها أو تحريفها أو المتاجرة بها، وهناك مخاطر خارجية تتمثل في أشخاص خارج المنظمة ليس لهم علاقة مباشرة لها، مثل: قرصنة المعلومات أو المنافسين الذين قد يخترقون الضوابط الرقابية للنظام بهدف الحصول على معلومات سرّية.

وتنقسم المخاطر من حيث النوع لمخاطر ناتجة عن العنصر البشري، وهي التي تنتج عن بعض التصرفات البشرية غير المتعمدة (نتيجة خطأ أو سهو) أو عن قصد بهدف التربح والغش، ومخاطر طبيعية ليس للإنسان دخل فيها، التي تكون ناتجة عن الكوارث البيئية مثل: الزلازل وحوادث الحريق وغيرها.

أمّا من حيث مراحل النظام الإلكتروني، فتقسم إلى مخاطر المدخلات، مثل: إدخال بيانات زائفة وغير سليمة باستخدام نماذج ومستندات سليمة، وتوضع داخل مجموعة من العمليات دون أن يتم اكتشافها، أو إدخال البيانات أكثر من مرة، أو حذف

بعض المداخلات واستبعاد بيانات مُعيّنة قبل إدخالها للحاسب الإلكتروني إمّا بطريقة مقصودة وإمّا غير مقصودة. وهناك مخاطر تشغيل البيانات، وتتمثل في تعديل وتحريف البرامج أو تصميم نُسخ غير قانونية من البرامج، أو استخدام البرامج بصورة غير مُصرّح بها قانوناً، أو سرقة البيانات الموجودة على الحاسب الآلي.

كذلك توجد مخاطر المُخرجات، وترتبط تلك المخاطر بالمرحلة النهائية من المحاسبة الإلكترونية، وهي مُخرجات عمليات المُعالجة، وما يصدر عن هذه المرحلة من قوائم أو تقارير وكيفية استلام تلك المُخرجات، ويمكن أن تتمثل في إخفاء أو تدمير بنود مُعيّنة من المُخرجات، أو تقديم مُخرجات زائفة، أو سرقة البيانات والتقارير المالية، أو تسريب ونقل نُسخ سرّية من البيانات أو الخطأ في توجيه التقارير لجهات غير مُخوّل لها باستلامها أو معرفتها.

لذلك عند تصميم برامج المحاسبة الإلكترونية لا بُدّ للمنظمة من مراعاة عوامل المخاطر السابقة وتقييم أسبابها وآثارها واتخاذ الإجراءات المُسبقة بشأنها، حتّى لا تكون عثرة أمام تحقيق أهداف الشركة، فرغم كثرة وتنوع المخاطر فإنّ نُظم المعلومات المحاسبية تبقى ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها.

وفي الختام، ما أوردناه هنا في هذا الفصل يظلّ جزءاً بسيطاً من الشّكل الخدمي العام للنّظام المحاسبي ومفهومه الإداري والمالي، كذلك نجد أنّ أقسامه مُتعدّدة، وجوانبه مختلفة؛ كلّ بحسب النشاط الذي تسيّر به أو تمارسه الهيئات والمرافق الخدمية والإدارية والتجارية والاقتصادية المختلفة.

الفصل العاشر

تسويق المشروع الصغير

- مقدمة
- المبحث الأول: أهمية التسويق في نجاح المشروع الصغير
- المبحث الثاني: التسويق والمزيج التسويقي
 - المزيج التسويقي
 - إستراتيجية فعالة للترويج للمنتج الجديد
- المبحث الثالث: الخطة التسويقية
 - تعريف الخطة التسويقية
 - أهمية الخطة التسويقية
 - أنواع الخطط التسويقية
 - خطوات التخطيط التسويقي
 - عقبات تواجه عملية التخطيط التسويقي

الفصل العاشر

تسويق المشروع الصغير

مُقدِّمة

يَعْتَمِدُ نَجَاحُ الْمَشْرُوعَاتِ الصَّغِيرَةِ عَلَى حُسْنِ تَسْوِيقِهَا؛ فَبَعْدَ الْإِسْتِقْرَارِ عَلَى نَوْعِ الْمُنْتَجِ أَوْ الْخِدْمَةِ الَّتِي سَيُقَدَّمُهَا الْمَشْرُوعُ، يَأْتِي التَّسْوِيقُ فِي الْمَرْحَلَةِ الثَّانِيَةِ كجزء أساسي من نجاح الأعمال التجارية، وبدون التسويق لا يُمكن للجُمهور التَّعَرُّفُ على طَبِيعَةِ عَمَلِ الْمَشْرُوعِ أَوْ اسْتِخْدَامِ مُنْتَجَاتِهِ أَوْ تَجَرِبَةِ خِدْمَاتِهِ، وبدون عملاء لن تكون هناك مبيعات ولا أرباح، ولن يكون هناك عمل تجاري من الأساس.

التَّسْوِيقُ الْجَيِّدُ يَوْفِّرُ لِلْمَشْرُوعِ الصَّغِيرِ الْكَثِيرَ مِنَ الْمَزَايَا، أبرزها: القُدْرَةُ عَلَى تَحْدِيدِ شَرَائِحِ الْعُمَلَاءِ الْمُسْتَهْدَفِينَ، دِرَاسَةَ خِصَائِصِهِمْ وَسِمَاتِهِمْ، التَّعَرُّفُ عَلَى رَغَبَاتِهِمْ وَاحْتِيَاجَاتِهِمْ مِنَ الْمَشْرُوعِ، وَمِنْ ثَمَّ تَوْجِيهِ الْعَمَلِيَّةِ الْإِنْتَاجِيَّةِ وَفَقًّا لِهَذِهِ الرِّغَبَاتِ، فَالْعَمَلِيَّةُ التَّسْوِيقِيَّةُ عَمَلِيَّةٌ إِدَارِيَّةٌ دِينَامِيكِيَّةٌ مُتَكَامِلَةٌ الْأَرْكَانَ، تَهْدَفُ لِتَحْقِيقِ التَّخْطِيطِ الْعِلْمِيِّ لِلْمَشْرُوعِ، وَتَحْقِيقِ الرِّبْحِ الْجَيِّدِ مِنْ خِلَالِ قَدْرٍ مُتَمَيِّزٍ مِنَ الْمَبِيعَاتِ.

كما يهدف التَّسْوِيقُ أَيْضًا إِلَى تَحْقِيقِ النُّمُوِّ الْجَيِّدِ وَالْإِنْتِشَارِ وَالتَّوَسُّعِ، وَتَحْقِيقِ مَيَزَةٍ تَنَافُسِيَّةٍ فِي السُّوقِ الْمُسْتَهْدَفَةِ بِمَا يَضُمُّنُ الْبَقَاءَ دَاخِلُهَا وَاسْتِمْرَارِيَّةَ الْإِنْتَاجِ وَالتَّطْوِيرِ. وَفِي هَذَا الْفَصْلِ سَوْفَ نَتَحَدَّثُ عَنْ أَهْمِيَّةِ التَّسْوِيقِ لِلْمَشْرُوعَاتِ الصَّغِيرَةِ، فَلَمْ نَعُدْ تَتَوَقَّفُ أَهْمِيَّتُهُ عَلَى صِيَاحَةِ الرِّسَالَةِ الدَّعَائِيَّةِ لِلْمُنْتَجِ أَوْ الْخِدْمَةِ بِشَكْلٍ عَامٍّ، بَلْ يَشْتَمِلُ الْيَوْمَ عَلَى الْكَثِيرِ مِنَ الْأَنْشِطَةِ الْإِسْتِرَاطِيَّةِ الَّتِي سَنَتَاوَلُهَا تَفْصِيلًا لَاحِقًا، كَمَا يَتَطَرَّقُ الْفَصْلُ لِلْمَزِيحِ التَّسْوِيقِيِّ التَّقْلِيدِيِّ، وَكَيْفِيَّةِ تَطَوُّرِهِ تَبَعًا لِمُعْطَيَاتِ الْعَصْرِ الرَّاهِنِ، وَالْعُنَاوِرِ الْجَدِيدَةِ الْمَكُونَةِ لِلْمَزِيحِ وَلِلْإِسْتِرَاطِيَّةِ التَّسْوِيقِيَّةِ الْمُعَاَصِرَةِ.

كَذَلِكَ يَتَنَاوَلُ الْفَصْلُ تَعْرِيفَ التَّخْطِيطِ التَّسْوِيقِيِّ وَالْخُطَّةِ التَّسْوِيقِيَّةِ كَوَثِيقَةٍ تَشْغِيلِيَّةٍ تُحَدِّدُ إِسْتِرَاطِيَّةَ الْإِعْلَانِ الَّتِي سَتَمُذِّهَا الْمُنْظَمَةُ لِتَحْدِيدِ الْعُمَلَاءِ الْمُتَوَقَّعِينَ وَالْوُصُولِ إِلَى السُّوقِ الْمُسْتَهْدَفَةِ، وَطُرُقَ قِيَاسِ الْمُنْظَمَةِ لِتَأْثِيرِ هَذِهِ الْإِسْتِرَاطِيَّاتِ فِي الْوَقْتِ الرَّاهِنِ وَمُسْتَقْبَلًا، وَتَوْثِيقَ نَتَائِجِهَا الْعَمَلِيَّةِ.

المَبْحَثُ الأوَّل

أَهْمِيَّةُ التَّسْوِيقِ فِي نَجَاحِ المَشْرُوعِ الصَّغِيرِ

عَرَفَ التَّسْوِيقُ بِمُفْهَمِهِ العَامِ تَطَوُّرَاتٍ عِدَّةً، بَدَأَتْ بِمُفَاهِيمٍ بَسِيطَةٍ، وَانْتَقَلَ خُطْوَةً بِخُطْوَةٍ خِلَالَ مَرَاهِلِ زَمَنِيَّةٍ عِدَّةٍ لِيَصِلَ إِلَى المَفْهُومِ الحَالِي، فَبَدَايَتُهُ كَانَتْ فِي بَدَايَةِ القَرْنِ العَشْرِينَ مَعَ ظُهُورِ مَفْهُومِ التَّسْوِيقِ الإِنْتَاجِيِّ، وَانْتَقَلَ بَعْدَهَا إِلَى المَفْهُومِ البَيْعِيِّ، وَمِنْهُ إِلَى التَّوَجُّهِ لِلْمُسْتَهِلِّكَ لِيَصِلَ فِي وَقْتِنَا الحَالِي إِلَى مَفْهُومِهِ الأَوْسَعِ والأَشْمَلِ، وَهُوَ التَّسْوِيقُ المَوْسَعُ أَوْ الشَّامِلُ، وَتُعْتَبَرُ مَرَحَلَةٌ مَا بَعْدَ الحَرْبِ العَالَمِيَّةِ الثَّانِيَةِ المَرَحَلَةُ الأكثرُ غِنًى بِتَطَوُّرِ التَّسْوِيقِ كَمَفْهُومٍ وَتَطْبِيقٍ، وَلَا يُعَدُّ التَّسْوِيقُ مُجَرَّدَ عَامِلٍ رَئِيسٍ فِي نَجَاحِ الأَعْمَالِ التَّجَارِيَّةِ النَّاشِئَةِ مِنْهَا أَوْ الكَبِيرَةِ، إِنَّمَا قَدْ يَعْنِي نَجَاحَ العَمَلِ ذَاتِهِ أَوْ فَشْلَهُ، فَكُلُّ شَيْءٍ يَخْتَصُّ بِالمَشْرُوعِ يَعْتَمِدُ اعْتِمَادًا كَلِيًّا عَلَى الإِسْتِرَاطِيغِيَّةِ التَّسْوِيقِيَّةِ، بَدِءًا مِنْ "مَاذَا سَيَقْدَمُ المَشْرُوعُ؟ وَمَنْ هُمُ العَمَلَاءُ المُحْتَمَلُونَ وَالمُنَافِسُونَ المُتَوَقَّعُونَ؟ وَمَا هِيَ السُّوقُ المُسْتَهْدَفَةُ؟ وَمَا هُوَ الشَّكْلُ النِّهَائِيُّ لِلْمُنْتَجِ وَنَوْقِيَّتُ طَرَحِهِ فِي السُّوقِ؟ وَمَا هُوَ السَّعْرُ المُنَاسِبُ لِلْمُنْتَجِ؟ وَمَا هِيَ إِسْتِرَاطِيغِيَّةُ التَّوْزِيعِ الخَاصَّةُ بِالمُنْتَجِ؟..." إِلَى آخِرِ هَذِهِ الأَسْئَلَةِ الَّتِي تُشكِّلُ فِي النِّهَايَةِ الصُّورَةَ المُتَكَامِلَةَ لِلْمَشْرُوعِ، وَتُحَدِّدُ فِيهَا بَعْدَ مُؤَشِّرَاتِ نَجَاحِهِ أَوْ إِخْفَاقِهِ.

فَالتَّسْوِيقُ يُعْطِي العَدِيدَ مِنَ الأنْشِطَةِ المُخْتَلِفَةِ فِي المَشْرُوعِ الوَاحِدِ، وَلِهَذَا فَهُوَ يَتِمَعُّ بِأَهْمِيَّةٍ كَبِيرَى لَدَى رِجَالِ الأَعْمَالِ وَأَصْحَابِ المَشَارِيعِ النَّاشِئَةِ وَالمُخْتَصِّينَ بِبَحْوثِ وَدَرَاثَاتِ إِدَارَةِ الأَعْمَالِ، بِاعْتِبَارِهِ مَرَاةً لِلنَّجَاحِ لَا سَيِّمًا فِي هَذَا الوَقْتِ الَّذِي يَشْهَدُ العَالَمُ فِيهِ وَفَرَةً كَبِيرَةً فِي الإِنْتِاجِ وَتَعَدُّدِ السَّلَعِ وَالخِدْمَاتِ، وَتَزَايُدِ المُنَافَسَةِ القَوِيَّةِ بَيْنَ المُنتَجِينَ مِنْ شَتَّى الأنْحَاءِ، وَهُوَ مَا يَجْعَلُ عَمَلِيَّةَ التَّسْوِيقِ رَكِيزَةً أَهْتِمَامٍ رَوَّادِ الأَعْمَالِ مِنْ أَجْلِ تَحْقِيقِ النَّجَاحِ المُطْلُوبِ فِي مَشَارِيعِهِمُ النَّاشِئَةِ.

ولكي يكون التسويق فعالاً في المشروع الصغير يجب أن يهتم رائد الأعمال أولاً بتقديم رسالة جوهرية حول مشروعه، ونوع المنتج الذي يقدمه، بحيث تكون هذه الرسالة واضحة وموجهة للمستهلكين المستهدفين بالطريقة التي تؤدي لاجتذابهم وإقناعهم.

أنشطة التسويق الإستراتيجية

لا تتوقف أهمية التسويق على حسن صياغة الرسائل الدعائية للمنتج أو المشروع بشكل عام، بل تكمن أهميته في الكثير من الأنشطة الإستراتيجية التي تشتمل عليها العملية التسويقية بأكملها، وتساهم جميعها في تحقيق الأهداف المختلفة للمشروع من زيادة المبيعات وتحقيق الربح وبناء الولاء لدى العملاء تجاه المنتج أو العلامة التجارية، ومن هذه الأنشطة:

• تحديد رغبات واحتياجات العملاء Identifying Customer Needs

التسويق الناجح هو أن تعرف بالضبط "ماذا ستقدم للعميل؟" وهل يحتاج العميل بالفعل لهذا المنتج أو الخدمة أم لا؟ وهو ما يحتاج لإجراء دراسات مكثفة وبحوث مستفيضة للسوق المستهدفة وخصائص العملاء المستهدفين ورغباتهم واحتياجاتهم وقدراتهم الشرائية، والأسباب التي تدفعهم لتفضيل نوع معين من السلع دون غيرها، والمميزات الإضافية التي يحتاجونها في المنتجات الموجودة بالفعل، فالتسويق الفعال هو الذي يبدأ حقاً بفهم المستهلك المحتمل.

وقد كان هناك فشل تسويقي شهير انتشرت أصداؤه في القرن الحادي والعشرين، ويتعلق بمحاولات الشركات الأمريكية بيع مزيلات روائح التعرق في الصين، والفشل بدأ مع إخفاق هذه الشركات في إدراك أنه من الناحية البيولوجية، لا يوجد لدى الصينيين نفس مشكلات رائحة الجسم مثل الغربيين، وأن المستهلكين الصينيين يُعدون التعرق نشاطاً صحياً يُقَيِّ النظام البيولوجي للجسم البشري، وليس كما هو شائع بين المواطنين الأمريكيين أن رائحة العرق "مشكلة اجتماعية" (1).

1. Gleeson, P. The Importance of Marketing for the Success of a Business. Small Business, Chron.com. 6 February 2019, Retrieved from <https://bit.ly/2V0QaS7>

• إنشاء الوعي بالمنتج Build Brand Awareness

وذلك عن طريق خلق احتياجات جديدة للمستهلك، وقد تكون هذه الاحتياجات فعلية لم يكن العميل يدرك أنه يحتاجها بالفعل، أو احتياجات كمالية نجح التسويق في خلق الوعي لدى العملاء بأهميتها وضرورة اقتناء هذا المنتج لأشباعها. ومن الإستراتيجيات الشائعة لخلق الوعي بالمنتج وإعطائه سياقاً يحفز الرغبة في امتلاكه، ما يلي:

1. ادعاء ندرة المنتج وصعوبة توافره **Demonstrating scarcity**: إشاعة وجود كميات قليلة من المنتج تكسب العميل شعوراً بأهميته ودقة صنعه والحاجة لامتلاكه، ومن ثم يحفز على سرعة الشراء، وقد استخدمت شركة آبل Apple هذه الإستراتيجية لزيادة الطلب على منتجها Apple 5؛ حيث أوقفت شحنات إضافية من الهاتف لمدة أسبوعين فور إعلان الإصدار، وهو ما حفز مزيداً من الطلب على الهاتف؛ فقد أوجدت شعوراً لدى العملاء بأهميته والخوف من عدم إمكانية الحصول عليه، فوفرت بذلك دافعاً قوياً لسرعة اقتنائه حال وجوده في السوق مرة أخرى (1).

2. تطوير قواسم اجتماعية مشتركة بين المنتج والعملاء **Developing a "we" bond between customers and product**: ويتأتى ذلك غالباً عن طريق المحتوى الإعلاني وما يثبت للعملاء عن أن هذا المنتج صنع خصيصاً لمجموعة معينة من الأفراد قد تكون الأسرة أو الأصدقاء أو النخبة، مثل: إعلان شركة "اتصالات" المصرية الخاص بخطوط "اتصالات إيمerald" الموجهة للشرائح العليا من المستخدمين (2)، وكذلك إعلان شركة "فودافون" المصرية لخطوط "فودافون ريد RED" للشرائح ذاتها (3).

1. Gleeson, P. (2019, February 06). The Importance of Marketing for the Success of a Business. Small Business - Chron.com. 6 February 2019, Retrieved from <https://bit.ly/2V0QaS7>
2. Etisalat Misr. Emerald أنت مش أي حد [Video file]. 27 September 2017, Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=jwRfCamSrdY>
3. Vodafone Egypt. Vodafone Red Him & Her [Video file], 10 October 2015, Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=FB3UiSKgVOc>

وربما يمكن تحقيق القواسم المشتركة أيضاً عبر دعوة المستهلكين للمشاركة في تطوير المنتج أو طرح منتج جديد كلياً، وقد استخدمت هذه الإستراتيجية شركة "دانجو" المصرية لمنتجات الألبان؛ حيث أتاحت لبعض الأطفال تصنيع منتجات جديدة من الزبادي بالطعم الذي يرغبون فيه من الفواكه (1).

3. التفاعل مع وسائل التواصل الاجتماعي Interacting with social media:

التواصل المستمر مع العملاء عبر وسائل التواصل الاجتماعي يساهم في التعرف عليهم عن قرب والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم، ومن هذه التعليقات يمكن استخلاص احتياجات جديدة دون قصد أو توجيه المستهلكين لتبني اتجاهات جديدة إزاء منتج ما، وغالباً ما تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل المشاريع الرائدة في مختلف المجالات.

• الاستجابة للعملاء عبر التطوير المستمر للمنتج Responding to Customers With Ongoing Product Development

المُنظَّمات والمشاريع الناجحة لا تطلق منتجات ثم تنتقل إلى منتجات جديدة، بل تظلّ على اطلاع دائم بوضع منتجاتهم الحالية وردود فعل العملاء بشأن جودتها، وعلى هذا الأساس تستمر في التطوير والتعديل للأفضل، على أن يشمل هذا التطوير تحسين المنتجات أو الخدمات حتى قبل البيع الأولي، وآليات التعبئة والتغليف، وسياسات التسعير، وحتى اختيار أفضل طرق التوزيع؛ ففي عصرنا هذا، يمكن أن تؤدي سبل الوصول للمنتج أو الخدمة إلى النجاح أو الفشل.

وقد كانت شركة أبل Apple ولا تزال بارعة بشكل خاص في إستراتيجية التطوير المستمر للمنتج، فهي تحرص على إجراء تحديثات متكررة للبرامج الموجودة في هواتفها، وتدعم عملاءها بإصدارات ومعلومات واضحة ومتعمقة حول هذه

1. "دانجو إداهم الفرصة ثاني يختاروا طعم وشكل العلبة اللي يحبوه"، Mar 2019، Youtube website، متاح على الرابط https://www.youtube.com/watch?v=oPyIZnLdX_4

التحديثات، وهذا يُبقي العملاء في حالة مشاركة دائمة مع الشركة في عمليات التطوير، ولذلك لا عجب أن Apple تتمتع بمكانة مُتقدّمة بين الشركات العالمية من حيث الاحتفاظ برضا وولاء العملاء⁽¹⁾.

• العثور على أقصر الطرق بين العميل والعلامة التجارية **Finding the Shortest Path Between the Customer and the Brand**

مع تطوّر وسائل التواصل الاجتماعي أصبحت هذه الميّزات جزءاً مهماً من تجربة العملاء، وقد أثبتت الكثير من المنظمات العالمية الناجحة أن السر يكمن في مشاركتها المستمرة مع الجمهور عبر الشبكات الاجتماعية، واستخدام هذه الوسائل في الحملات الدعائية المختلفة وفي الوقت المناسب، لا سيما وأن هذه الوسائل تضمن الحصول على نتائج جيّدة وعملاء جدد كثيرين دون تكبد الكثير من المال مقارنة بوسائل الإعلان والدعاية التقليدية.

على سبيل المثال، منظمة "أوريو" Oreo العالمية للكوكيز، التي حصلت على تصنيف مُتقدّم من Adweek لاستخدامها وسائل التواصل الاجتماعي بفاعلية كبيرة⁽²⁾، فعبر موقع إنستجرام Instagram تعدّ صفحتها جاذبة لأكثر من مليوني مُستخدم من خلال تدشين حملات دعائية مُستمرة متصلة بأحداث اجتماعية كبرى، ونشر صور مُثيرة للاهتمام مليئة بالطعام اللذيذ مع الذوق الإبداعي والشعور بروح الدعابة، والترويج لوصفات طعام غريبة ومُثيرة باستخدام حلوى الأوريو.

وعبر موقع "فيسبوك" Facebook كان أكبر نجاح تسويقي للمنظمة العام 2012م من خلال حملتها "Daily Twist". التي أقيمت بمناسبة الذكرى المئوية لميلاد Oreo، وتتضمن الحملة نشر صورة جديدة صباحاً لمدة 100 يوم متتالية تعبر عن الاحتفال

1. Clover, J. Apple Devices Continue to Earn Highest Customer Satisfaction Score Among PC and Tablet Makers, 24 September 2019, Retrieved 12 April 2020, from <https://bit.ly/2Vh3j8I>
2. Ratcliff, C. (2013, December 1). How Oreo owns social media through Twitter, Instagram, Vine and Pinterest, 1 December 2013, Econsultancy. Retrieved 12 April 2020, from <https://bit.ly/3b2qSbT>

بحدث مُميّز في اليوم ذاته، وقد فازت هذه الحملة بجائزتي Cyber Grand Prix في مهرجان "كان الدّولي للإبداع" للعام 2013م، والحصول على 433 مليون مشاهدة على Facebook، وزيادة بنسبة 280% في عدد المشاركات shares. وعبر موقع "فاين vine" تشتهر Oreo بسلسلة مقاطع فيديو صغيرة تُسمّى OreosnackHacks#، بحيث تعكس هذه المقاطع إمكانية استخدام حلوى الكوكيز في وصفات طعام شهية وغير مسبقة، إلى جانب مقاطع مصوّرة أخرى تربط الحلوى بأفلام رُعب كلاسيكية شهيرة. ولذلك يجب أن يُستخدم أصحاب المشروعات الصغيرة التكنولوجيا الحديثة في التسويق لمنتجاتهم، فعلى صاحب المشروع الصغير أن يُنشئ مدوّنة أو موقعاً إلكترونيّاً أو صفحة رسمية عبر مواقع التّواصل الإلكتروني يتم استخدامها في نشر المضامين التسويقية، والوصول لأكبر قدر ممكن من الجمهور المُستهدف.

• إنشاء حملات تستجيب سريعاً لتفضيلات العملاء Creating Campaigns That Respond Quickly to Customers Preferences

المنظّمات والمشاريع التي على علم دائم ومُستمر بتفضيلات عملائها وتحرص على الاستجابة السريعة لها، تزيد من وعي مُستهلكيها بصورة أكبر من منافسيها، وتصبح قادرة بسهولة على توجيه هذه الرغبات لصالحها، بما يستتبع معه زيادة رضا العملاء عن العلامة التجارية، ومن ثمّ ولاءهم لها، والمثال على ذلك تقدّمه مُنظمة "نتفليكس Netflix" الترفيهية الأمريكية، التي تستعين بوسائط إعلامية شهيرة، مثل: صحيفة نيويورك تايمز The New York Times في عمليات نشر وزيادة وعي عملائها بقوائم الأفلام والمسلسلات المُقبلة التي تنوي عرضها عبر شاشاتها، والتي تمسّ بالضرورة تفضيلاتهم ورغباتهم في نوعية الأعمال التي يرغبون في مشاهدتها(1).

1. Netflix Inc. Retrieved from <https://www.nytimes.com/topic/company/netflix-inc>.

• إقامة شراكات إستراتيجية مُميّزة مع الجهات ذات الصلة Establish strategic partnerships with relevant stakeholders

فَإِذَا مَا يَسْتَعِين رَائِدِ الْأَعْمَالِ بِإِسْتِرَاطِيَّةٍ تَسْوِيقِيَّةٍ مُمَيَّزَةٍ وَشَامِلَةٍ، فَإِنَّ ذَلِكَ يَجْذِبُ إِلَيْهِ الْعَدِيدَ مِنَ الْجِهَاتِ الْفَاعِلَةِ ذَاتِ الصَّلَةِ بِنَشَاطِهِ، مِنْ أَجْلِ بِنَاءِ عِلَاقَاتِ إِسْتِرَاطِيَّةٍ مُهِمَّةٍ وَتَعَاوُنٍ جَيِّدٍ بَيْنَ الطَّرَفَيْنِ يُؤَدِّي إِلَى تَحْقِيقِ إِفَادَةٍ كَبِيرَةٍ لِهَمَا؛ بَحِثْ يُسَاهِمُ كُلُّ طَرَفٍ بِالْخِبْرَةِ الَّتِي يَمْتَلِكُهَا لِيُفِيدَ الطَّرَفَ الْآخَرَ، فَالْتَّسْوِيقُ الْجَيِّدُ يُمْكِّنُ أَصْحَابَ الْمَشْرُوعَاتِ الصَّغِيرَةِ مِنْ بِنَاءِ الْكَثِيرِ مِنَ الْعِلَاقَاتِ الَّتِي يَكُونُ لَهَا أَهْمِيَّةٌ كَبِيرَةٌ لِصَاحِبِ الْمَشْرُوعِ؛ حَيْثُ تُوَدِّي الْعِلَاقَاتُ الْمُتَوَعَّعةَ وَبِنَاءِ الشَّرَاقَاتِ الْجَدِيدَةِ لِمَزِيدٍ مِنَ الْمِصْدَاقِيَّةِ لَدَى الْجُمْهُورِ الْمُسْتَهْدَفِ وَالْوُصُولِ لِقِطَاعٍ عَرِيزٍ مِنَ الْجُمْهُورِ وَاخْتِرَاقِ السُّوقِ الْمُسْتَهْدَفَةِ بِسُهُولَةٍ وَيُسْرٍ.

• تَكْوِينُ صُورَةٍ ذَهْنِيَّةٍ جَيِّدَةٍ عَنِ الْمَشْرُوعِ Create Good Image

التَّسْوِيقُ الْجَيِّدُ وَالْمَبْنِي عَلَى الْمِصْدَاقِيَّةِ يُسَاعِدُ عَلَى تَكْوِينِ صُورَةٍ ذَهْنِيَّةٍ جَيِّدَةٍ عَنِ صَاحِبِ الْمَشْرُوعِ لَدَى جُمْهُورِهِ، هَذِهِ الصُّورَةُ الذَّهْنِيَّةُ تُسَهِّمُ بِشَكْلِ كَبِيرٍ فِي زِيَادَةِ الْمَبِيعَاتِ وَالْحُصُولِ عَلَى عُمَلَاءَ جُدُدٍ.

خِلَاصَةُ الْقَوْلِ: إِنَّ عَمَلِيَّةَ التَّسْوِيقِ يَجِبُ أَنْ تَعْتَمِدَ عَلَى فَنٍّ وَمَهَارَةٍ لَدَى الْمُسَوِّقِ؛ فَعَلَى الْمُسَوِّقِ أَنْ يَعْتَمِدَ عَلَى أَدَوَاتِ تَرْوِيجٍ مَبْتَكَّرَةٍ وَطُرُقِ تَسْوِيقِيَّةٍ جَازِبَةٍ لِلْعُمَلَاءِ الْمُسْتَهْدَفِينَ، وَأَنْ يَعْرِفَ جَيِّدًا كَيْفَ يَصِلُ إِلَيْهِمْ، كَمَا يَجِبُ أَنْ يَحْرِصَ الْمُسَوِّقُ عَلَى اخْتِيَارِ الْأَسَالِيبِ التَّسْوِيقِيَّةِ الْأَقْلَ تَكْلَفَةٍ؛ حَيْثُ لَا يَمْتَلِكُ أَصْحَابُ الْمَشْرُوعَاتِ الصَّغِيرَةِ مِيزَانِيَّةَ مَرْتَفَعَةٍ لِلتَّسْوِيقِ؛ لِذَا يَجِبُ أَنْ يَعْتَمِدَ التَّسْوِيقُ عَلَى الْأَفْكَارِ وَالْإِبْدَاعِ وَالْأَدَوَاتِ التَّرْوِيجِيَّةِ الْأَقْلَ تَكْلَفَةٍ، مِثْلَ الْإِنْتَرْنِتِ وَمَوَاقِعِ التَّوَاصُلِ الْاجْتِمَاعِيِّ، وَلِأَنَّ طَبِيعَةَ الْمُسْتَهِلِّينَ عَادَةً مَا تَرْتَبِطُ بِشَرَاءِ مَا يُرْشِدُهُمْ إِلَيْهِ الْآخَرُونَ، وَلِذَا يُمْكِنُ لِصَاحِبِ الْمَشْرُوعِ الصَّغِيرِ أَنْ يَرْتَبِطَ الْمُنْتَجِ الْخَاصِ بِهِ مَعَ مُنْتَجٍ آخَرَ بِالتَّعَاوُنِ مَعَ أَصْحَابِ الشَّرَكَاتِ الْآخَرَى غَيْرِ الْمُنَافِسَةِ، وَهُوَ أَمْرٌ يُعَدُّ دَعْمًا قَوِيًّا لِلْمُنْتَجِ الْخَاصِّ بِكَ.

المبحث الثاني

التسويق والمزيج التسويقي

يَهْدَفُ رَوَادُ الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة لتحقيق الربح، وزيادة التوسع والانتشار لمنتجاتهم أو خدماتهم، وهذا لن يحدث دون تحقيق مستوى عالٍ من التواصل مع جمهورهم المستهدف، والحصول على رضاهم، والاحتفاظ بولائهم، وهي المهمة الرئيسة للتسويق؛ فالتسويق هو "فن يقوم على مجموعة من الأنشطة التي تهدف لإشباع وإرضاء حاجات ورغبات المتعاملين؛ من خلال تسهيل عملية توفير وعرض وتبادل المنتجات بمستوى عالٍ من التواصل ضمن إطار البيئة التسويقية، بهدف توسيع أنشطة المنظمة وتحقيق الربح".

ويعرف التسويق أيضاً على أنه مجموعة من الأنشطة الغرض منها هو تسهيل المعاملات والمبادلات، وذلك وفقاً لظروف السوق، وهو من النشاطات التي تعمل على التركيز على حاجات العملاء والمستهلكين، وذلك من خلال عمل تسويقي منظم يكون الهدف الرئيس له هو إرضاء العملاء وتوفير حاجاتهم.

وتتمثل أهمية التسويق في كونه العملية التي تربط المنظمة بمختلف هياكلها وأنظمتها بالمجتمع، وبالسواق التي تعمل المنظمة على خدمتها، وإشباع احتياجات أفرادها؛ وذلك من خلال تحديد وقياس الطلب لدى نسبة كبيرة من المستهلكين على نوع السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، ثم التأثير في مختلف الجماعات والأفراد الذين يرغبون في الحصول على أفضل سلعة بأفضل سعر، والتأثير على البائعين الذين يواجهون العديد من التحديات في الأسواق فيما يخص العملاء المستهدفين، وكيفية الوصول إليهم.

والتسويق من النشاطات المميزة التي ترتبط بخلق المنافع للجمهور المستهلك، فهو يعمل أولاً على إشباع حاجات ورغبات الأفراد من السلع المطلوبة، وإعلام المستهلك بتوفر كافة المميزات التي يطلبها في منتج ما دون غيره، كما يحقق له منفعة مكانية

من خلال إعلام المستهلك بأن السلع التي يبحث عنها سوف تتوفر في أماكن قريبة منه، ومن ثم يتمكن من الحصول عليها دون جهد، وهناك منفعة أخرى زمنية تتحقق عندما يعرف المستهلك من خلال الأنشطة التسويقية الأوقات التي توفر فيها المنظمة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.

كما تقدم الجهود التسويقية منافع أخرى متنوعة تتمثل في تحقيق التفضيلات لسلع معينة دون غيرها، وذلك بعرض المميزات التي تقدمها المنظمة عن غيرها، مثل: خدمات الصيانة، وخدمات الضمان، وخدمات البيع بالتقسيط، وغيرها من الخدمات، بل تساهم البحوث والأنشطة التسويقية على تطوير السلع القائمة بالفعل وإنتاج سلع جديدة تشبع احتياجات غير مسبوقة.

من هنا يمكن القول بأن التسويق عملية اجتماعية متكاملة غايتها تحقيق أهداف المجتمع من خلال المواءمة بين المعروض غير المتجانس من السلع التي يقدمها المنتجون، وبين الطلب غير المتجانس على السلع من قبل المستهلكين.

وبناءً على ذلك يقوم التسويق على مجموعة من الجهود، من أهمها:

- التعرف على الفئة المستهدفة من العملاء والمستهلكين، عبر تجميع المعلومات حول سلوكياتهم وعاداتهم الشرائية.
- التعرف على العملاء والمستهلكين ورغباتهم والعمل على تحقيقها، من خلال توجيه الجهود الإنتاجية لتلبية هذه المتطلبات، وذلك في الأوقات المناسبة؛ لأنّ التوقيت مهم جداً في العملية التسويقية، فتلبية حاجات المستفيدين بعد مرور الوقت المحدد لها يكون لا داعي له ولا يحقق أي نتائج.
- تحديد مواصفات وسلوك العملاء، ومن ثم العمل على تحديد الخصائص التي تناسبهم من المنتج، والعمل على تقديم منتج ذي جودة تتناسب مع متطلبات العملاء.
- قياس معدل الرضا لدى العملاء، وكيفية تحقيق المزيد من الرضا والاحتفاظ بولائهم.
- توفير سياسات تسعير مناسبة للمنتج، بما يحقق مزيداً من الرضا للعملاء

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

المُسْتَهْدَفِينَ من جانب الربح والانتشار للمؤسسة من جانب آخر.

ومما سبق يُمكن استنتاج أن النشاط التسويقي يمر بثلاث مراحل:

- **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة التسويق قبل الإنتاج، وفي هذه المرحلة يقوم العاملون على التسويق بالتعرّف على المستهلكين المستهدفين ورغباتهم وحاجاتهم؛ بهدف إشباع هذه الحاجات والرغبات.
- **المرحلة الثانية:** مرحلة بيع المنتجات، فبعد البدء في الإنتاج يعمل فريق التسويق على الترويج للمنتجات بشكل يلائم طبيعة الأسواق، وتقديم التوعية اللازمة للمستهلكين حول طبيعة المنتج وخصائصه، وذلك من خلال عمليات ترويج فعالة وقوية، حتى يتم الحصول على النسبة الأكبر من المبيعات.
- **المرحلة الثالثة:** هي مرحلة ما بعد البيع، وفيها يتأكد فريق التسويق من أن المنتج قد حقق رضا الجمهور، فضلاً عن توفير خدمات ما بعد البيع والإعلان عنها، والتسويق لها، وهي خدمات الصيانة والاستبدال والضمان، وغيرها من الخدمات التي تحقق الرضا المطلوب للعملاء.

المزيج التسويقي

المزيج التسويقي هو عدد من العناصر التي تقوم عليها عملية التسويق، أو هو المكوّن الحقيقي للإستراتيجية التسويقية، وقد قام خبير التسويق جيروم مكارثي (1)

1. جيروم مكارثي E. Jerome McCarthy هو منظر تسويق أمريكي شهير، ومُحاضر في العديد من الجامعات مثل: جامعة ولاية ميشيغان وجامعة نوتردام، وُلد عام 1928م في الولايات المتحدة الأمريكية، حصل على الدكتوراه من جامعة مينيسوتا عام 1958م، لعب دوراً بارزاً في تطوير المواد التعليمية والتدريبية حيث عمل أستاذاً في الكثير من الجامعات الأمريكية الكبرى، ونشر مقالات متنوعة حول الطرق التعليمية في مجال التسويق، وأحد أشهر كتبه هو "التسويق الأساسي- نهج إداري عالمي Basic Marketing – A Global Managerial Approach"، والذي شارك في كتابته مع ويليام دي بيرولت جونيور William D. Perreault jr وجوزيف ب. كانون Joseph P. Cannon، وفي عام 1960م قدّم للعالم نظريته التسويقية الشهيرة عن المزيج التسويقي Marketing Mix، وفي عام 1987م تمّ تكريمه بجائزة جمعيات التسويق الأمريكية Trailblazer، وبالإضافة إلى ذلك، تمّ اختياره كأحد أفضل خمسة قادة في مجال التسويق.. للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/efaaO>

E. Jerome McCarthy في فترة الستينيات بإنشاء مصطلح 4Ps كأساس للمزيج التسويقي (1)، الذي تم استخدامه فيما بعد في كليات إدارة الأعمال في جميع أنحاء العالم. وبناءً على هذا المفهوم يتكوّن المزيج التسويقي من أربعة عناصر أساسية يُطلق عليها 4Ps؛ كوّن المزيج التسويقي يتألف من أربعة عناصر، وجميعها تبدأ بحرف "P" وهي:

أولاً: المنتج (Product)

والمنتج عنصر تم إنشاؤه أو إنتاجه لتلبية احتياجات مجموعة معينة من الأشخاص، ويمكن أن يكون المنتج ملموساً (سلعة) أو غير ملموس؛ أي في صورة (خدمة)، ويمر أي منتج بدورة حياة Cycle Life مترابطة ومُتكاملة تتكوّن من مراحل عدة، هي:

1. مرحلة التطوير Development Stage

وهي المرحلة التي تحلّل فيها احتياجات السوق إلى منتج معين أو خدمة محددة، وتطوّر الأفكار المتاحة لدى الفرد أو المنظمة لإشباع هذه الاحتياجات، فيتم صنع المنتج أو تصميم الخدمة وتجريبها واختبارها وإجراء دراسات الجدوى والخطط وإستراتيجيات البيع والتسويق وغيرها.

لذلك من الضروري أن يتأكد رائد الأعمال من اختيار المنتج الصحيح للعملاء المستهدفين بحيث يُشبع احتياجاً رئيساً لديهم، وأن يتناسب مع ظروف السوق المستهدفة، وأن يتسم كذلك بسمات فريدة عن منافسيه في السوق من حيث الجودة والتصميم والانتشار والسعر.

وعند التفكير في المنتج المناسب، يجب على رائد الأعمال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ماذا يريد العميل من الخدمة أو المنتج؟
- كيف سوف يستخدمه العميل؟

1. Yudelso, J. Adapting Mccarthy's Four P's for the Twenty-First Century. Journal Of Marketing Education, 21(1), 60-67. doi: 10.1177/0273475399211008, 1999.

- أين سيستخدمه العميل؟
- ما الميزات التي يجب على المنتج أن يُلَبِّيها؟
- هل هناك أي ميزات ضرورية؟
- هل يقدم المنتج مُمَيِّزات لا يحتاجها العميل؟
- ما اسم المنتج؟
- هل له اسم جذاب؟
- ما هي الأحجام أو الألوان المتاحة؟
- كيف يختلف المنتج عن مُنْتَجَات مُنافِسيه؟
- كيف يبدو المنتج في صورته النهائية؟

2. مَرَحَلَةُ التَّقْدِيم Introduction Stage

وفيها يُطْرَح المنتج في السوق ويُروَّج له، لتبدأ عملية البيع التي تنمو بشكل بطيء، ولذا قد لا تتحقق أي أرباح في هذه المرحلة نظراً لكثرة تكاليف الإطلاق والتوزيع والتسويق، وفي هذه المرحلة يواجه المنتج الكثير من العوائق التي تؤثر على قرارات الشراء لدى المستهلك، مثل:

- مقاومة فكرة إحلال منتج جديد محل المنتج القديم.
- تعدد المنافسين في السوق.
- ارتفاع سعر المنتج نتيجة ارتفاع التكاليف.
- مقاومة توزيع المنتج الجديد.

3. مَرَحَلَةُ النُّمُو Growth Stage

وخلال هذه المرحلة يُلَاقِي المنتج قبول العملاء ويُحَقِّق رواجاً كبيراً بعد تعرُّف المستهلك عليه وتجربته والثقة بجودته وتميُّزه، وهنا يحدث نمو مرتفع في المبيعات وتبدأ الأرباح في التحقق وتزداد تدريجياً مع زيادة عدد العملاء، وتقل تبعاً لذلك تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة، لكن رغم ذلك يتأثر قرار العميل بالشراء بعوامل المنافسة وانخفاض الأسعار من قبل المنافسين.

4. مَرَحَلَةُ النُّضْج Maturity Stage

وخلال هذه المرحلة تتزايد مبيعات المنتج ولكن بمعدلات أقل من المعدلات السابقة؛ حيث تؤدي المنافسة الشديدة إلى تخفيض الأسعار وازدياد نفقات التسويق، ويتأثر قرار شراء المستهلك في هذه المرحلة بمدى إجراء تعديلات قوية على المنتج، وبمدى انخفاض عدد المنافسين وبالتالي بقاء المؤسسات الكبيرة التي تتصف بمزايا تنافسية. وهذا يفيد في تطوير المنتج وفقاً لرغبات العملاء وظروف السوق وإضافة التعديلات الضرورية عليه؛ لتحفيز المزيد من الطلب عليه وتجذب أو تجاوز انخفاض المبيعات.

5. مَرَحَلَةُ التَّشْبُع Saturation Stage

وفي هذه المرحلة تبقى مبيعات المنتج في حالة ثبات أو تقل نظراً لتشبع السوق به، وهنا يجب الاتجاه لإحلال هذا المنتج بمنتج آخر أكثر تميزاً وجاذبية، حيث تتأثر قرارات الشراء في هذه المرحلة بمدى حدوث تغيرات في منافذ التوزيع واستبدال المنتج بآخر جديد.

6. مَرَحَلَةُ الانحِدَار أو الاضمِحلال Decline Stage

وهنا يقل الطلب على المنتج وتنخفض المبيعات وتنقص الأرباح حتى يختفي هذا المنتج من السوق، وذلك قد يكون لعدم إجراء أي تغييرات إيجابية على المنتج، أو لوجود منتج آخر أفضل وأكثر جودة بسبب التطور التكنولوجي، أو قد يكون بسبب تغير الاتجاهات العامة نحو طبيعة المنتج ذاته دون النظر للجودة أو التطور. وبطبيعة الحال، تختلف هذه المراحل من منتج إلى آخر بحسب طبيعة كل منهما، فالمنتجات الموسمية تختلف عن المنتجات التقنية أو المبتكرة، كما أن دورة الحياة تتأثر بظروف المنافسة وأذواق المستهلكين والوضع الاقتصادي، وهو ما يجب مراعاته عند دراسة الجدوى الاقتصادية للمنتج (1).

1. لطفي، بهيرة محمد سعيد. "دورة حياة المنتج ومُنعكسات الصّحة والسّلامة البيئية"، كلية طب القصر العيني- القاهرة، 2015م، تاريخ الزيارة 19 يناير 2020م، مُتاح على الرابط: <https://0i.is/jw4d>

ثانياً: التسعير (Pricing)

يُقصد بالتسعير عملية تحديد سعر المنتج في السوق، الذي يدفعه العميل للحصول عليه، وتعد هذه العملية عنصراً مهماً جداً في تعريف المزيج التسويقي، ومن العناصر الفاعلة في نجاح الإستراتيجية التسويقية بأكملها؛ لأنها تؤثر بشكل كبير على تشكيل الصورة الذهنية للمنتج لدى المستهلكين فعادةً ما يعني السعر المنخفض جودة أقل في نظر المستهلكين؛ حيث يقارنون دائماً بين المنتج الجديد وسعره وبين منتجات المنافسين وأسعارها، كما أن الأسعار المرتفعة للغاية ستجعل تكاليف الإنتاج تفوق مقدار الربح، وهو ما يؤثر سلباً أو إيجاباً على مقدار المبيعات ومعدلات الطلب على المنتج، ومن ثم مقدار ربح المشروع ومدى بقائه أو فشله.

وهناك ثلاث سياسات رئيسة للتسعير هي:

1. التسعير وفقاً للتكلفة: فوفق هذه السياسة يتم تحديد سعر المنتج بناءً على مقدار تكلفة الإنتاج مضافاً لها هامش ربح، مع تجاهل عوامل المنافسة والجودة والقيمة المضافة للعميل.
2. التسعير وفقاً للمنافسة: وفي هذه السياسة يتم تحديد سعر المنتج أو الخدمة وفقاً لاعتبارات المنافسة في السوق المستهدف، وذلك بهدف استخدام السعر كميزة تنافسية.
3. التسعير وفقاً للقيمة: ويقصد بالقيمة هنا، القيمة المضافة التي سيحصل عليها العميل أو المستهلك في حال اقتنائه المنتج أو استعماله الخدمة، وتبدو القيمة المضافة بالنسبة للعميل من خلال الجودة التي يتمتع بها المنتج، أو من خلال إشباع المنتج أو الخدمة لحاجات لم يسبق أن أشبعتها منتجات أخرى بنفس الدرجة؛ فالتسعير هنا للقيمة وليس للمنتج.

وبصرف النظر عن الإستراتيجية التي سيختارها مالك المشروع، فإنه من الأفضل وضع اعتبارات الصنع والمنافسة والقيمة جميعها في الاعتبار عند تسعير المنتج،

فيحتسب أولاً تكاليف إنتاجه بدقة، ثم يتأكد من فحص أسعار المنافسين وسمات منتجاتهم، وكذلك تقييم جودة المنتج وما يقدمه من مزايا، وما يشتمل عليه من عيوب، ووفقاً لذلك يقوم بعملية التسعير المناسبة.

وهناك بعض الأسئلة المهمة التي تساعد رائد الأعمال في تحديد سعر المنتج: كم تكلفة إنتاج المنتج؟ ما هي قيمة المنتج المتصورة للعملاء؟ هل يزيد الانخفاض الطفيف في الأسعار بشكل كبير من حصة المنتج في السوق؟ هل يمكن للسعر الحالي للمنتج مواكبة سعر منافسيه؟ وغيرها من الأسئلة التي تساهم في اختيار أفضل إستراتيجية لتسعير المنتج.

إستراتيجيات التسعير

• إستراتيجية اختراق السوق Market Penetration:

تتضمن إستراتيجية الاختراق التركيز على بيع المنتج أو طرح الخدمة بأقل سعر ممكن بهدف التغلغل في السوق والحصول على حصة أعلى بين المنافسين في أسرع وقت، وهذه الإستراتيجية هي الأكثر انتشاراً بين معظم المنظمات؛ لأنها تحمل أقل قدر ممكن من المخاطر. وتكون إستراتيجية الاختراق أكثر جدوى في فترة نمو المنتج فقط، فإثناء النمو تستمر المبيعات في التوسع مع السعر المنخفض؛ لأنها تجذب عملاء جديداً على استعداد لتجربة منتج جديد، ولكن بأقل سعر مقدّم.

• إستراتيجية تخطي الأسعار Price Skimming:

تقرض المنظمة بموجب هذه الإستراتيجية أعلى سعر مبدئي يدفعه العملاء للمنتج استناداً لقيمة المنتج ذاته وما يحققه للعملاء، وتستهدف في البداية العملاء ذوي الشريحة المرتفعة ودخول المنافسة في السوق بقوة، ثم تقوم المنظمة بخفض السعر مع مرور الوقت لجذب شريحة أخرى أكثر حساسية للأسعار المرتفعة. ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية بفعالية في الأسواق الناشئة؛ حيث يرغب بعض العملاء دائماً في الحصول على أحدث المنتجات بصرف النظر عن السعر،

كما أنها تعمل بشكل جيد مع المنتجات في مرحلة النضج؛ حيث أدرك العملاء بالفعل قيمة المنتج وأصبحوا على استعداد كبير لدفع ثمن ما يرون أنه يستحق تكلفة الحصول عليه.

• إستراتيجية التسعير المحايد Neutral Pricing:

في هذه الإستراتيجية يتم تحديد الأسعار من قبل السوق العامة بغض النظر عن مميزات المنتج أو قيمة العلامة التجارية، وتتمثل الفائدة الرئيسة لإستراتيجية التسعير المحايدة في أنها تعمل في جميع الفترات الأربع من دورة حياة المنتج، لكن ما يعيبها هو عدم تحقيق زيادة في الأرباح أو الحصول على حصة سوقية أكبر؛ لأنها تعتمد على تحديد السعر وفقاً لاشتراطات السوق فقط، لكنها تبقى الطريقة الآمنة للتسعير.

كيف يمكن الحصول على السعر العادل للمنتج؟

وقد يراود رائد الأعمال فكرة الحصول على هامش ربح عادل دون مغالاة على العميل أو إهدار لحقوقه المالية، وكي يحتسب السعر العادل لمنتجه فإنه يحتاج لاحتساب جميع تكاليف الإنتاج؛ الثابتة والمتغيرة، فالأولى هي التكاليف المحددة التي لا تتغير بتغير ظروف الإنتاج أو معدله، مثل: إيجار محل المشروع ورواتب الفريق، أما التكاليف المتغيرة فهي التي ترتبط مباشرة بالعملية الإنتاجية، مثل: أجور العمال والمواد الخام ومستلزمات الإنتاج وتكاليف التخزين والشحن والتسويق والصيانة والضريبة.

وبعد احتساب التكاليف مجمعة يقسمها على عدد الوحدات المنتجة من المنتج، للحصول على تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من المنتج، ثم بعد ذلك يضيف هامش الربح الذي يراه مستحقاً للجهد الفكري والبدني المبذول في إنتاجه، وقد يكون هامش الربح العادل إما مبلغاً محدداً وإما نسبة مئوية من إجمالي التكاليف.

ثالثاً: المكان (Place)

ويسمى في بعض أدبيات التسويق بالتوزيع؛ ويشير هذا العنصر إلى قدرة المنظمة أو المشروع على إيصال المنتج إلى المستهلك في الزمان والمكان المناسبين، ويُعدّ موضع عرض المنتج للبيع أو تجربة الخدمة جزءاً مهماً جداً من مزيج التسويق؛ إذ يحتاج العملاء المحتملون لطرح المنتج وتوزيعه في مكان يسهل الوصول إليه، وهو ما يتأتى مع الفهم المسبق والعميق للسوق المستهدفة من الداخل والخارج واكتشاف قنوات التوزيع والبيع الأكثر كفاءة وتوافقاً مع السوق.

وهناك العديد من إستراتيجيات التوزيع المستخدمة، بما في ذلك:

- التوزيع المكثف Intensive Distribution:

وهي إستراتيجية تسويقية تقوم بموجبها المنظمة بتدشين أكبر عدد ممكن من المنافذ لتوزيع المنتج؛ بحيث يعترض طريق المستهلكين في أي مكان يذهبون إليه تقريباً؛ في المتاجر والمراكز التجارية ومحطات الوقود وما شابه ذلك، وهي الإستراتيجية الأكثر انتشاراً بالنسبة لغالبية المنتجات لا سيما في مرحلة النضج.

- التوزيع الحصري Exclusive Distribution:

وهذه الإستراتيجية تستند لإبرام عقود توزيع حصرية بين المنظمة وبعض الجهات بحيث تسمح فقط لهم ببيع المنتج الخاص بها أو تقديم الخدمة، فعلى سبيل المثال، أبرمت شركة Apple العام 2007م صفقة توزيع حصرية لمدة خمس سنوات مع شركة AT&T لتوفير هواتف الآيفون للمستهلكين في الولايات المتحدة، دون غيرها من الشركات (1).

- التوزيع الانتقائي Selective Distribution:

وهي إستراتيجية تمزج بين التوزيع المكثف والتوزيع الحصري، وفيها تختار

1. Patel, N. Engadget is now a part of Verizon Media. 10 May 2010, Retrieved 12 April 2020, from <https://engt.co/2Rwd6Xf>

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

المنظمة عددًا قليلاً من منافذ البيع بالتجزئة لطرح منتجاتها في إطار منطقة جغرافية محدّدة.

وقبل تحديد أو تطوير إستراتيجية التوزيع الخاصة بالمنتج، يجب الالتفات للأسئلة التالية:

- أين يبحث العملاء المحتملون عن الخدمة أو المنتج الجديد؟
- ما نوع المتاجر التي يذهب إليها العملاء المحتملون؛ هل يتسوقون في مركز تجاري، أو في متجر مُتخصّص، أو عبر الإنترنت؟
- كيف يمكن الوصول إلى قنوات التوزيع المختلفة؟
- كيف تختلف إستراتيجية التوزيع الخاصة بالمنتج عن منافسيه؟
- هل يحتاج المنتج نقاط مبيعات قويّة أو الوجود في المعارض التجارية أو متجر عبر الإنترنت؟

رابعاً: الترويج (Promotion)

وهو عنصر مهمّ للغاية في العملية التسويقية؛ لأنه يمكن أن يعزز الاعتراف بالمنتج وزيادة المبيعات أو بالعكس يقلل الاهتمام به، ومن ثمّ زيادة الخسائر، ويتكوّن عنصر الترويج من عناصر مختلفة، مثل:

- تنظيم المبيعات Sales Organization:
ويختصّ هذا العنصر بالتخطيط الدقيق والتنسيق الفعال والإشراف الدائم والمستمرّ على مختلف الإدارات والوظائف الأساسية لتسويق المنتجات المصنّعة من قبل المنظمة أو الخدمات المقدّمة للعملاء وتقييمها وتطويرها.
- العلاقات العامة Public Relations:
وهي الاتصالات التي تُجريها المنظمة للتعريف بأنشطتها ومنتجاتها، وهذا يشمل النشرات الصحافية والمعارض وصفقات الرعاية والندوات والمؤتمرات.

• الإعلان Advertising:

يُغطّي الإعلان عادةً طُرُق الاتّصال التي يَتَمَّ استخدّامها للإعلام بوجود المنتج ومزايه، وأماكن توزيعه، وتوقيت طرحه في السّوق، ويشتمل على الإعلانات التّلفزيونيّة، والإعلانات الإذاعيّة، ووسائل الإعلام المطبوعة، ويُنْدرج تحت الإعلان أيضاً الإعلانات الإلكترونيّة عبر المِنَصّات الاجتماعيّة ومواقع الإنترنت.

• ترويج المبيعات Sales Promotion:

التّواصل المباشِر أو الإلكتروني مع العملاء يشتمل أيضاً على نوع من التّرويج للمُنتج الجديد، فنجاح هذا التّواصل بين موظّفي المبيعات والعملاء -سواءً عبر التّواصل وجهاً لوجه أو عبر المِنَصّات الاجتماعيّة- يُفيد في زيادة التّرويج للمُنتج، وتَحقيق ارتفاع في الأرباح، والحُصول على رضا العملاء بتّواصل إنساني ناجح وبمُنتجات ذات قيمة كبيرة، وجذبهم لبناء الولاء مع المُنتج؛ من خلال تعزيز قيمة المُنتج لديهم وترسيخ صورة جيّدة عن العلامة التجاريّة للمشروع.

إستراتيجية فعّالة للتّرويج للمُنتج الجديد

وعند إنشاء إستراتيجية فعّالة للتّرويج للمُنتج الجديد، يَحْتَاج رائد الأعمال إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- كيف يُمكن إرسال رسائل تسويق ناجحة للعملاء المُحتملين؟
 - متى يكون أفضل وقت للتّرويج للمُنتج؟
 - هل ستصل الرسائل للجُمهور المُحتمل والمُشترين من خلال الإعلانات التّلفزيونيّة فقط؟
 - هل من الأفضل استخدام الوسائط الاجتماعيّة في التّرويج للمُنتج؟
 - ما هي إستراتيجيّات التّرويج النّاجحة التي يَستخدمها المُنافسون؟
- وفي النّهاية تَعتمد مَجْموعة الإستراتيجيّات التّرويجيّة المُستخدمة على الموازنة المُحدّدة للمشروع، والرّسالة التي يُريد مالك المشروع توصيلها لجُمهوره، والسّوق المُستهدّفة.

انتقادات المزيج التسويقي

هذا المفهوم السابق للمزيج التسويقي بعناصره الأربعة تعرض للعديد من الانتقادات، فهو لم يعد مناسباً لوقتنا الحالي، خاصة في ظل التطور الكبير الذي شهدته العلوم الإدارية، وفي ظل تغير أذواق وسلوك المستهلكين، ولم يعد مناسباً لطبيعة العمليات التسويقية الحديثة؛ ولذا دعا المختصون لتطوير المزيج التسويقي الرباعي إلى مزيج تسويقي جديد تقوم إستراتيجياته على إجراء تعديلات في المكونات الرئيسية وإدراج عناصر أخرى جديدة (1)، فقد تحولت إستراتيجية المنتج (Product) من مجرد صنع أو إنتاج سلع والترويج لها إلى إنتاج السلع التي يرغب فيها المستهلكون والعملاء.

فلم يعد من الممكن فرض منتجات بعينها على العملاء في ظل الظروف الحالية للسوق وتعدد المنتجات وتنوعها وازدياد وتيرة التنافس بين المنتجين، وإنما ينبغي لصاحب المشروع تصنيع المنتج الذي يلبي الرغبات والحاجات الكاملة للمستهلك، وبذلك تعتمد الإستراتيجية التسويقية في هذه المرحلة على إقناع المستهلك بمدى الفائدة التي سيحصل عليها من اقتناء هذا المنتج والمميزات التي سيوفرها له دون غيره.

أما التغير في العنصر الثاني من المزيج التسويقي فهو أن يتحول التسعير (Pricing) من مجرد تحديد سعر منافس وجيد للعميل إلى تحديد تكلفة إسعاد العملاء وتلبية الطلبات الخاصة بهم؛ فالمطعم الجديد لم يعد الأمر لديه مجرد تكلفة صناعة الطعام، وإنما أيضاً تكلفة رفاهية العميل في إشباع بعض الاحتياجات الفرعية له مثل: كيفية الانتقال للمطعم، ووجود مواقف لسيارات العملاء، وتوفير مساحة ألعاب لأطفالهم؛ فالأمر لم يعد مقتضياً على تحديد السعر فقط للعميل، وإنما توفير هذه الأمور جميعها، فالأسعار لا ترتبط تحديدًا فقط بقيمتها، وإنما بقيمة ما يتم تقديمه من خدمات وتوفيره لراحة العملاء.

1. Dhas, A. Marketing Mix, Critical Review. 2014, Retrieved from <https://bit.ly/2XulXMV>

أما العنصر الثالث من عناصر المزيج التسويقي فقد تحول من مجرد الدعاية والترويج للمنتجات (Promotion) إلى تحقيق حالة من التواصل والحوار مع العملاء والمستفيدين؛ حيث يجب أن يعمل فريق التسويق على إقامة حوار ثنائي مُمَيَّز بينه وبين العميل، والاستماع لآراء المستهلكين ورغباتهم وانتقاداتهم لطرق الترويج نفسها؛ فهذا الأمر يُحقِّق لصاحب المشروع تغذية عكسية يستفيد منها كثيراً في المراحل المقبلة. أما عنصر المكان أو التوزيع (Place)؛ فيجب أن يتحول من مجرد توفير السلع في الأماكن التي تناسب المستهلكين إلى توفير السلع في التوقيت المناسب، وبالشكل والطريقة التي تحقق راحة العملاء وتلبية رغباتهم، كذلك يجب أن يتوفر للعملاء إمكانية سداد الفواتير بالطريقة المناسبة لهم، وأن يُتاح لهم الدفع من خلال الإنترنت، ومن خلال بطاقات الائتمان، حتى يتم تسير الأمور عليهم.

عناصر المزيج التسويقي الحديث

إن العناصر الأربعة السابقة للمزيج التسويقي تُسمى بالعناصر التقليدية، ولاحقاً تم توسيع المزيج التقليدي؛ وذلك بإضافة ثلاثة عناصر جديدة ليصبح المزيج الموسع مؤلفاً من 7 عناصر، وجميعها تبدأ بحرف P أيضاً، فسمى المزيج الحديث بـ 7Ps، (People, Process, Physical evidence)، وتمت إضافة هذه العناصر؛ كَوْن المفهوم التقليدي للتسويق كان قاصراً عن الإحاطة بمختلف جوانب العملية التسويقية، وكَوْن التسويق الحديث تطرَّق إلى مفاهيم جديدة لم تذكر في التسويق التقليدي، وتمت الإضافة من قبل أساتذة جامعة هارفارد (1).

1. جامعة هارفارد: أقدم وأعرق الجامعات الأمريكية، وإحدى أقدم جامعات العالم وأفضلها، وأكبر جامعة في العالم من حيث المساحة والتجهيزات، تقع في مدينة كامبردج بولاية ماساتشوستس الأمريكية، أسسها القس البروتستانتي جون هارفارد عام 1636م لتُناظر جامعتي كامبريدج وأوكسفورد في بريطانيا. وتعد الجامعة من أصعب جامعات العالم في قبول الطلبة؛ حيث إن ترتيبها الخامس عالمياً من حيث صعوبة القبول، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/tj49o>

أولاً: الناس أو العملاء People:

لكل سوق مُستهدفة مجموعة من الأشخاص الذين لهم صلة مباشرة بعمل مُعين أو نشاط تجاري مُحدد، لذلك من المهم إجراء بحث شامل لاكتشاف ما إذا كان هناك عدد كافٍ من الأشخاص في السوق المُستهدفة الخاص بالمشروع الناشئ، وما هي احتياجاتهم، التي سيتم تحويلها إلى منتجات أو خدمات جديدة، أو تطوير المنتجات القائمة بالفعل بصورة تُرضي رغباتهم.

ويُدرج تحت هذا العنصر أيضاً العاملون في المشروع، فهم مهمون للغاية في التسويق؛ لأنهم هم مقدمو الخدمة أو المسؤولون عن عرض المنتج ومزاياه على العملاء، لذلك فانبقاء العناصر المناسبة للتواصل مع الجمهور وتدريبهم المستمر على تقديم الخدمة الممتازة أو مهارات العرض الجيد للمنتج، سيكون له أكبر الأثر في نجاح النشاط التسويقي.

ومن جانب آخر، عندما يعثر رواد الأعمال على أشخاص مناسبين يؤمنون حقاً بهدف المشروع فإنهم سيُسعون جادين لتطوير العمل، وسيكونون أكثر انفتاحاً على ضرورة تحقيق السبق والتميز على المنافسين من خلال مزج أفكارهم وسعفهم في أطر العمل المختلفة. هؤلاء الموظفون هم في الحقيقة ميزة تنافسية "داخلية" سرية يمكن أن يمتلكها المشروع ويتفوق بها على منافسيه ويحقق مركزاً متقدماً عليهم في السوق.

ثانياً: العمليات Process:

وهي كل الأنشطة التي يقوم بها المشروع من بداية العمل على تقديم المنتج أو الخدمة وتستمر لما بعد بيع المنتج أو تقديم الخدمة، فالقول بأن ما يهم العملاء فقط هو العملية التي يتم بموجبها تسليم الخدمة أو بيع المنتج هو قول خاطئ وطرح مغلوط، فعلى الرغم من أن العمليات السابقة للتقديم والبيع قد لا تكون مدركة من قبل العميل، إلا أن لها أثراً مدركاً، وتتحكم لدرجة كبيرة بالجودة الحقيقية والمدركة للخدمة والمنتج؛ فجميع عمليات المشروع تؤثر على تقديم المنتج في صورته النهائية،

وفي كَيْفِيَّةِ تَنْفِيزِ الخِدْمَةِ للعملاء، لذا يجب التَّأَكُّدُ من أنَّ العَمَلِيَّاتِ الإنتاجِيَّةَ والفَنِّيَّةَ والتَّسْوِيقِيَّةَ مُصمَّمةً بصورةً جيِّدةً تخلو من الأخطاء بما يُساعد على إنجاز العمل، ويقلُّ التَّكاليف ويحقق الربح.

ثالثاً: الدليل المادي Physical Evidence:

أو كما يسمَّى أحياناً بالبيئة الماديَّة، وهو جميع العناصر الملموسة والمرئية والمحسوسة المتعلِّقة بشكلٍ مُباشرٍ أو غير مُباشرٍ بالمنتج أو الخدمة؛ ويلعب الدليل المادي دوراً بارزاً في تعزيز إدراك العميل للمنتج أو الخدمة؛ فعلى سبيل المثال يُعتَبَرُ توافر المقاعد المريحة ولون طلاء الجدران المريح للنَّظر من العوامل التي تُعزِّز رضا العميل عن الوجبات المُقدَّمة في مطاعم الوجبات السريعة؛ كما يُعتَبَرُ عَرْضُ المنتج في صالات مُكيِّفَةٍ ومُؤمَّنة من حيث الخدمات الثانويَّة من عوامل الجذب للعملاء.

إنَّ المزيج التَّسويقي النَّاجح هو المزيج الذي يأخذ جميع العناصر السَّبعة السابقة؛ التَّقليديَّة والحديثة على نفس الدَّرَجَةِ من الأهمِّيَّة، فلا يجوز تقسيم عناصر المزيج إلى عناصر مُهمَّة وأخرى أقلَّ أهمِّيَّة، بقدر ما يَنجح المشروع في بناء مزيج تسويقي جيِّد ومُناسِب مع طبيعَةِ المنتج أو الخدمة، بقدر ما يَنعكس هذا الأمر على نجاح المشروع بالكامل، ابتداءً بالعملِيَّة الإنتاجِيَّة، وانتهاءً بتحقيق رضا العميل وبالتالي تحقيق مبيعات مرتفعة.

المبحث الثالث

الخطة التسويقية

تُعَدُّ الخُطَّةُ التَّسْويقيَّةُ الأساس الذي تقوم عليه عَمَلِيَّةُ التَّسْويق بِأكْمَلِها، وذلك من أجل تَحْقِيقِ عدد من الأهداف التي يجب تَنْفِيزُها خلال مُدَّةٍ زَمَنِيَّةٍ مُحدَّدة، في مُقدِّمتها توفير الخِدْمات والْمُنْتِجات التي يُقدِّمها المَشْرُوع بِشَكْلٍ جَيِّدٍ لِلْعَمَلَاءِ المُسْتَهْدَفِينَ، وتَحْدِيدِ الشَّرَائِحِ السَّوْقِيَّةِ المُسْتَهْدَفَةِ من عَمَلِيَّةِ التَّسْويق، وتَحْدِيدِ الطُّرُق التي يُمْكِنُ من خلالها الوُصُولُ لِهَؤُلاءِ العَمَلَاءِ بِسُهولةٍ وَيُسْرٍ.

تعريف الخطة التسويقية

مِمَّا سَبَقَ يُمْكِنُ تَعْرِيفُ الخُطَّةِ التَّسْويقيَّةِ بِأَنَّها "وثيقة تَشْغِيلِيَّةٌ تُحدِّدُ إستراتيجيَّةَ الإعلان التي سَيُنفَّذُها المَشْرُوعُ لِتَحْدِيدِ العَمَلَاءِ المُتَوَقَّعِينَ والْوُصُولَ إلى السَّوْقِ المُسْتَهْدَفَةِ". بِحَيْثُ تَوْضُحُ حملات التَّوعِيَةِ، وأنْشِطَةُ العَلاقاتِ العامَّةِ التي سَتُنَفَّذُ على مدار فَتْرَةٍ زَمَنِيَّةٍ مُعَيَّنَةٍ، مع شرح للإستراتيجيَّاتِ والبرامجِ الزَمَنِيَّةِ المُسْتَخْدَمَةِ من أجل تَقْدِيمِ قِيَمَةٍ مُحدَّدةٍ وبناءِ عَلاقاتٍ جَدِيدَةٍ مع العَمَلَاءِ، وتَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ المُطلوبِ، وتَحْدِيدِ المَسْئُولِيَّاتِ التي يَتِمُّ تَخْطِيطُها، وتَتَضَمَّنُ كَذَلِكَ طُرُقَ قِياسِ المَشْرُوعِ لِتأثيرِ هذه المبادرات في الوَقْتِ الرَّاهِنِ ومُسْتَقْبَلًا، وتوثيقِ النَتائِجِ العَمَلِيَّةِ.

وَيُمْكِنُ القَوْلُ أَيْضًا بِأَنَّ التَّخْطِيطَ التَّسْويقي هو "عَمَلِيَّةٌ تَرْكِيبِيَّةٌ تَهْدَفُ لِتَحْدِيدِ كَيْفِيَّةِ تَقْدِيمِ القِيَمَةِ لِلْعَمَلَاءِ سِوَاءٍ لِلْمَشْرُوعِ نَفْسِهِ أَوِ لِلشُّرَكَاءِ الرَّئِيسِيِّينَ، وذلك من خلال البَحْثِ المُنظَّمِ والتَّحْلِيلِ الدَّقِيقِ لِلْمَوْقفِ الرَّاهِنِ، والعَمَلِ على تَطْوِيرِ وتوثيقِ أهدافِ عَمَلِيَّةِ التَّسْويقِ والبرامجِ والإستراتيجيَّاتِ الخاصَّةِ به، ثُمَّ العَمَلِ على التَّنْفِيزِ بعد ذلك، والعَمَلِ على تَقْيِيمِ ومُراقَبَةِ الأنْشِطَةِ داخِلِ السَّوْقِ بِهَدَفِ تَحْقِيقِ الأهدافِ المَرْجُوةِ"،

فالغرض الأساسي للخطة التسويقية يتمثل في توفير إطار منظم للعملية التسويقية، ولكن يشترط أن يكون هذا الإطار مرناً بهدف دفع المنظمة أو المشروع لتحديد قيمته وأهدافه وعلاقاته المستقبلية، وبما يمكن المشروع أو المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية التي يتعرض لها المشروع، وبالسُرعة التي تتطلب التعامل مع هذه المتغيرات بهدف تفادي أي مخاطر يمكن أن يتعرض لها.

أهمية الخطة التسويقية

تتمثل أهمية الخطة التسويقية في أنها بمثابة قاعدة بيانات متكاملة للخطة المستقبلية للمشروع أو المنظمة والأهداف التي ترغب في تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، سواء كانت هذه البيانات أو الأهداف مالية أو تسويقية أو إنتاجية أو تنافسية، حول كم الإنتاج المطلوب في المنظمة، والمواصفات المطلوبة في المنتجات وخصائصها، وكيف يتم تمويل هذا الإنتاج من خلال تحديد الموارد التي يمكن من خلالها الحصول على التمويل اللازم لتحقيق الأهداف، وكذلك تحديد وظائف الأقسام الخاصة بالمنظمة، وتحقيق عملية التفاعل بين أقسام المنظمة، وتحديد الفرص التنافسية ومعرفة المصادر الجديدة للمنتجات.

هذا إلى جانب بعض الأهداف الفرعية التي تتعلق بالعملاء المحتملين، مثل: تحديد شرائحهم المستهدفة وزيادة تحقيق الوعي المطلوب لديهم نحو المنتج أو الخدمة والمميزات الجديدة التي يوفرها لهم، وتلبية الحاجات الجديدة والرغبات المتجددة الخاصة بهم.

أنواع الخطط التسويقية

يختلف نوع الخطة التسويقية وفقاً لنوع المشروع أو نوع المنظمة التي تنفذها، وسوف نعرض من خلال السطور التالية أهم أنواع الخطط التسويقية وكيف يمكن تصنيفها:

أولاً: الخُطَطُ التَّسْويقيَّةُ المُقسَّمةُ على حسب الزَّمن:

وهو تقسيم الخُطَّةِ الزمنيةِّ إلى خُطَطٍ زمنيَّةٍ طويِّلةِ الأجل، وهي التي يَرْتَبِطُ تنفيذهَا بِمُدَّةٍ زمنيَّةٍ طويلة، وخُطَطٍ زمنيَّةٍ قَصرى الأجل يَرْتَبِطُ تنفيذهَا بِمُدَّةٍ زمنيَّةٍ قصيرة.

ثانياً: الخُطَّةُ التَّسْويقيَّةُ المُقسَّمةُ على حسب الأسلوب: وتنقسم هنا إلى:

- **خُطَّةُ التَّسْويقِ المُباشرِ Direct Marketing Plan:** وتُستخدَمُ في تَرْوِيجِ المُنتَجَاتِ والخدماتِ بِطَريقةٍ مُباشرةٍ إلى المُستهلك، وتشتملُ طُرُقُ التَّسْويقِ هنا على البريد الإلكتروني، ورسائل الجَّوَّال، ومواقع الإنترنت التَّفاعليَّة، والموادَّ التَّروِيجيَّة الموجهة شخصيًّا للعملاء والإعلانات العامَّة، ويُمكِنُ تحقيقُ التَّسْويقِ المُباشرِ عبر الهاتف ومن خلال الموادَّ المطبوعة، أو من خلال الإعلانات التلفزيونيَّة والإذاعيَّة.
- **خُطَّةُ التَّسْويقِ غير المُباشر Indirect Marketing Plan:** وهي إستراتيجيَّة تسويق تُضعُ تَركيزاً أقلَّ على المُنتَج أو الخدمة، وتُركِّزُ بِشكْلٍ أَكْبَرَ على المُشروع ذاته، كأن يَتِمَّ التَّبَرُّعُ الماديُّ أو العينيُّ للجمعيات الخيريَّة أو رعاية الأحداث وذوي الاحتياجات الخاصَّة والتَّروِيجِ لذلك دون مطالبة المُستهلكين بالشَّراء، والمثال على ذلك المنظَّمات التي تُروِّجُ للمسابقات التي تمنح جوائز للجُمهور دون الحاجة لشراء مُنتجاتها؛ وهذه الخُطَّةُ تدفَعُ الجُمهورَ المحلِّيَّ إلى شراء المُنتَج أو تجربة الخدمة انطلاقاً من إعجابهم بالمُشروع وبأهدافه، وهنا تجدر الإشارة إلى أنَّ هذه الخُطَّةُ تحتاج إلى وقتٍ طويلٍ نسبياً لظهور نتائجها.
- **خُطَّةُ التَّسْويقِ المُرتبطة بقضيَّة Cause Marketing Plan:** وهي من صَوَرِ التَّسْويقِ غير المُباشر الذي يربط المُشروع بالقضايا الاجتماعيَّة أو أحداث الرأْي العام، فتُروِّجُ المنظَّمة المعلنة ذاتها على أنَّها صديقة للبيئة أو متضامنة مع الفقراء والمحتاجين، وخُطَّةُ التَّسْويقِ هذه تستهدف بالأساس جَذْبَ العملاء الذين لديهم نَفْسُ المخاوف البيئيَّة أو الحسَّ الاجتماعي بضرورة دعم الفقراء، والهدف من حملات التَّسْويقِ تلك هو الاعتماد على الضَّمير العام كوسيلة لجَذْبِ العملاء.

- **خُطَّةُ تَسْوِيقِ العَلاقاتِ Relationship Marketing Plan:** هي إستراتيجية تُركِّز فيها المُنظَّمة على رضا العملاء، وتَقْدِير المُنظَّمة للعميل، وغالبًا ما يَتَضَمَّن هذا النُّوع من إستراتيجيات التَّسويق تَقْدِيم خُصومات وهدايا للعملاء الحاليين وإرسال بطاقات تهنئة في مُختلف المناسبات، وبرامج بناء الولاء، وغيرها.
- **خُطَّةُ التَّسويق المُتَخَصِّص Niche Marketig Plan:** والغرض من هذه الخُطَّة الوصول لجمهور مُعَيَّن تَمَّ تجاهله، أو تَقْدِيم مُنتجات أو خِدْمات تختصَّ بقطاع محدود من العملاء، مثل تَصْمِيم حملات لاستهداف الفلاحين لشراء نُّوع مُعَيَّن من الأسمدة.

خُطوات التَّخْطِيط التَّسْويقي

عند وضع الخُطَّة التَّسْويقيَّة يجب أن يُراعى المُسوِّق أن تَمَيَّز الخُطَّة التَّسْويقيَّة بِصِفات مُميَّزة، من أهمِّ هذه الصِّفات: البساطة، وكذلك أن تكون الخُطَّة التَّسْويقيَّة مُباشرة وقادرة على تَحْقِيق أهدافها.

والخُطَّة التَّسْويقيَّة لها عدد من العناصر هي: أن يكون لها أهداف واضحة وإستراتيجية مُحكَّمة، وتكاليف يَطْلُبُها التَّنفيذ، لذلك بِحِثاج فريق التَّسويق للإجابة عن عدد من الأسئلة؛ أولها: ما الأهداف التي ترجو المُنظَّمة تَحْقِيقها؟ وما الذي يجب فعله الآن حتَّى تَتِمَّكَّن المُنظَّمة من تَحْقِيق هذه الأهداف؟ وما هي المجهودات الإضافيَّة المطلوبة لتَحْقِيق هذه الأهداف؟ وما الذي يجب فعله وما الذي سَتَبْدَأُ المُنظَّمة في تَنفيذِه؟ وماذا سَوُفَ تَفْعَل المُنظَّمة لتَحْقِيق هذه الغايات؟ بعد ذلك يَبْدَأُ التَّنفيذ الفعلي، ومتابعة هذا التَّنفيذ.

والخُطَّة التَّسْويقيَّة عادةً تَبْدَأُ بـ:

1. تَحْدِيد الرؤية العامَّة للمُنظَّمة (أو المُنتَج).
2. تَحْدِيد رسالة ورؤية ومهامَّ المُنظَّمة (أو المُنتَج).
3. تَحْلِيل المنظومة التَّسْويقيَّة الحاليَّة للمُنظَّمة والعمل على تَكْوِين منظومة جَدِيدَة.

4. تحليل الوضع الحالي للسلعة التي يستهدف صاحب المشروع إنتاجها أو الخدمة التي ينوي تقديمها؛ من حيث حجم المبيعات الذي حققته السلعة أو الخدمة في السوق، ومدى حاجة المستهلكين لها، والتحديات التي تواجهها المنظمة للحفاظ على العملاء القدامى وتوليد عملاء جدد، والقوانين الجديدة التي قد تؤثر على طريقة العمل، والتطورات التي وصل إليها المنافسون في هذا المجال، كما يجب أن يهتم صاحب المشروع بالبيانات الخاصة بالسوق المستهدفة؛ ما هي هذه السوق؟ ومن هو المشتري المحتمل لما يقدمه المشروع؟ وللمساعدة في تحديد السوق يمكن طرح تساؤل بشأن كيف يساعد المنتج أو الخدمة الناس؟ واكتشاف الأشخاص الذين يحتاجون بالفعل إلى هذا المنتج.
5. معرفة السوق المستهدفة واحتياجاتها تساعد رائد الأعمال أو المسوق على تصميم رسائل تسويقية خاصة بها، وبثها بالآلية التي ستظهر عبرها هذه الرسائل فعالية أكبر.
5. تحديد الغايات والأهداف المرادة من الخطوة خلال فترة زمنية محددة، وهنا ينبغي مراعاة اختيار أهداف واضحة ودقيقة، مثل: زيادة قائمة البريد الإلكتروني بمقدار x على مدار العام المقبل، أو جذب عدد x من العملاء الجدد، ومن المهم للغاية أن تكون هذه الأهداف مرنة وقابلة للقياس الكمي حتى يمكن تقييم مدى فاعلية خطة التسويق فيما بعد.
6. تحديد أساليب التسويق التي سيستخدمها المسوق للوصول إلى السوق المستهدفة وتحقيق الأهداف، وهنا يمكن الاعتماد على طبيعة السوق ذاتها كدليل في اختيار إستراتيجيات التسويق الفعالة التي يمكن الاستعانة بها، فعلى سبيل المثال إذا كانت السوق المستهدفة هي منصات التواصل الاجتماعي، فيمكن أن تكون وسيلة التسويق هي إنشاء صفحات Pages أو مجموعات Groups، أو ربما الاستثمار في الإعلانات الإلكترونية مدفوعة الثمن.
7. البيانات المالية أيضا ضمن التفاصيل المهمة التي يجب أن يأتي ذكرها في الخطوة

التسويقية، وتتضمن: كم ستتكلف الخطة بشكل عام؟ وما هو كم النفقات المطلوبة لكل بند من بنودها: فهل سننظم المنظمة مؤتمراً على سبيل المثال أو حفلاً دعائياً؟ وما هي تكلفة رحلات السفر وإرسال الدعوات للزوار؟ أو كم ستدفع المنظمة مقابل نشر الإعلانات في الصحف وبثها عبر شاشات التلفاز؟ أو كم يتكلف إنشاء موقع إنترنت أو أجور فريق مسوقي التواصل الاجتماعي؟ وهكذا.

8. القيام بتحليل سوات SWOT وهو تحليل مكوّن من أربعة عناصر، هي: تحليل نقاط القوة الخاصة بهذا المشروع، ونقاط الضعف، وأهم الفرص المتاحة أمامك، وأهم التحديات.

9. وضع إطار عام للخطة التنظيمية والإطار الزمني للتنفيذ، وكذلك الخطط الفرعية والبرامج والموازنات التخطيطية.

10. تحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه الخطة، وآلية تنفيذها، والعلاقات المتبادلة بين هذه الإجراءات وكيفية تأثير كل معادلة على الأخرى.

11. تحديد جدول زمني مفصل لكل خطوة من خطوات الخطة، وأن يوضع تقدير مبدئي للتكاليف المطلوبة للخطة التسويقية التي وضعت ولكل إجراء من هذه الإجراءات.

ويجب أن يعلم المسوّق جيّداً أنّ اختياره للأدوات التسويقية التي سيتبعها في تنفيذ خطته التسويقية أمر غاية في الأهمية، فبعد تحديد السوق ومطلّباته والأهداف الخاصة والفترة الزمنية المحددة لتنفيذ الخطة التسويقية، يجب أن يعمل صاحب المشروع على اختيار الأدوات التسويقية المناسبة له، كما يجب تحديد التكلفة الخاصة بهذه الأدوات والأساليب، وكيفية تنفيذ الخطة، فوضع الخطة ليس أمراً صعباً، وإنما الصعوبة الحقيقية تكمن في التنفيذ، فإذا اخترت وسائل التواصل الاجتماعي كوسيلة أو أداة في خطتك التسويقية فيجب أن تحدد هل سنعين مديراً خاصاً لصفحاتك على مواقع التواصل الاجتماعي، أم أنك تمتلك المؤهبة والأفكار لإدارتها بنفسك؟ ولذلك يجب أن يحرص رائد الأعمال على متابعة سير العملية التنفيذية ومدى التقدم

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

المُحرَز في الإجراءات المُحدَّدة لتنفيذ أهداف الخُطة السُّوقية، ومدى جدوى أسلوب الإشراف على هذا التنفيذ، والتَّعديلات اللازم إدخالها على خُطط الإشراف والتنفيذ في الوقت المناسب.

لكن يُمكن أن تُؤثِّر الكثير من العوامل فيما بعد على نتائج الخُطة السُّوقية، بما في ذلك ظروف السوق، ومدى الطلب على المنتج أو الخدمة، وقضايا التسعير، وأساليب التسويق الجديدة، وغيرها، لذلك يحتاج المسوق دوماً لتحليل نتائج الخُطة وتغيير إستراتيجياتها وتحديثها باستمرار، فهذا يضمن نجاحها وبلوغ الأهداف الموضوعية من أجلها، فخُطة التسويق وثيقة حيَّة ينبغي على واضعها ومُنفذها أن يكونا على دراية بكل ما يحيط بها من ظروف وإجراء التعديلات اللازمة وفي الوقت المناسب.

عقبات تواجه عملية التخطيط التسويقي

توجد مجموعة من العقبات التي تقف في وجه عملية التخطيط التسويقي، وتُقلِّل من فعالية التخطيط التسويقي وتعوِّقه دون تحقيق الأهداف المنشودة، أهم هذه العقبات هي:

- أولاً: الخلط بين الخطط التسويقية طويلة المدى والخطط قصيرة المدى: إذ يَتميَّز كل نوع من هذه الخطط بطبيعة ومهام وأهداف مُختلفة عن الآخر؛ لذا فإن الخلط بين هذين النوعين من الخطط يؤدي لمرقلة الخُطة الإستراتيجية للتخطيط التسويقي وتخبط عملها وإعاقة تحقيق أهدافها، ويجب على المسوق قبل وضع الخُطة تحديد أهدافه بدقة والإجراءات اللازمة للتنفيذ، فهذا ييسر عليه اختيار النوع الأمثل من الخطط وبما يتناسب مع عمله وأهدافه.
- ثانياً: الفصل بين وظيفة التسويق والعمليات الأخرى داخل المنظمة أو المشروع: فعملية التسويق عملية شاملة يجب أن تتكامل فيها الأدوار بين الخُطة التسويقية وبقية المهام التنفيذية الأخرى داخل المنظمة، لذا فإن الفصل بين الوظيفة التسويقية يجعل التسويق عملاً مُستقلاً ومُنفرداً عن كافة العمليات داخل المنظمة،

وهو ما يعني عَدَمُ وُجُود التَّكَامُلِ بينهما في الرُّؤية والتَّنفيذ، وفي بعض الأحيان تَعَارُضُ الأهداف وتَشْتَتُّها، وهو ما يعني فَشْلَ المَهْمَةِ التَّسْويقيَّةِ في النِّهَايَةِ وَعَدَمُ تَحْقِيقِ أهدافها.

• ثالثاً: الخلط بين وظائف التسويق:

لم يُعَدِّ التسويق الآن يهتم فقط بتلبية احتياجات العملاء ورغباتهم، بل يشمل في مفهومه الجديد على الكثير من الوظائف الحيويَّة المتنوّعة، وحصر وظيفة التسويق في هذا الأمر يعوق تحقيقه بقيَّة الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها من الخطَّة التَّسْويقيَّة؛ لذا فإنَّ الخلط بين وظائف التسويق الأساسيَّة، وحصر وظائف التسويق في تلبية حاجات العملاء لا يُحقِّق النتائج المطلوبة.

• رابعاً: العقبات التنظيمية:

مثل عدم تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بدقة، أو اختيار مجموعة متناقضة من الأهداف، أو اختيار أهداف غير مَرِنَةٍ وغير قابلة للقياس الكمي، أو عَدَمُ وُضُوح رُؤية ورسالة المنظمة، أو عدم تحديد الأدوار بشكل دقيق لكل فرد في الفريق، كل هذه العقبات التنظيمية وغيرها قد تعوق آليات التَّنفيذ الفعلي والجدول الزمني لإنجاز العمل.

• خامساً: ضعف التحليل المتعمق للظواهر المختلفة التي تتعرَّض لها المنظمة:

فعدم تحليل المشكلات على أساس علمي وتفسيرها بعشوائية يعوق الفهم الدقيق والواضح لأساس المشكلة، ويؤخِّر توفير الحلول المناسبة لها، ومن ثمَّ تواجه عمليات التسويق وخططه مشكلات متعدِّدة وتصبح في كثير من الأحيان مُتكرِّرة.

• سادساً: نقص المعرفة والمهارات الضرورية لدى موظفي التسويق:

فعدم فهم أفراد فريق التسويق لطبيعة عملهم، وما يجب عليهم فعله، وعَدَمُ توفُّر حسِّ الابتكار واصطِياد الأفكار الجيِّدة لديهم يُؤدِّي لخطَّة تسويقية ضعيفة مُسْتَنَتَّة لن تُؤدِّي النتائج المطلوبة منها، بل وستُساهم في إهدار الوقت والموارد دون جدوى.

- **سابعاً: عدم تحديد أولويات الأهداف:**
سعى المنظمة لتحقيق الكثير من الأهداف ينتج عنه خطة تسويقية غير واضحة المعالم، وفريق عمل مشتت في السعي وراء جملة من الأهداف غير المترابطة، لذلك فتحدد الأولويات من الأمور الضرورية التي يجب أن تنتبه لها المنظمة قبل البدء في التخطيط والتنفيذ؛ حتى يكون الفريق قادراً على تحديد أولوياته وقياس أدائه، وتحقيق الأهداف المرجوة.
 - **ثامناً: التغيير الإداري بصورة مستمرة:**
عدم استقرار إدارة المنظمة ينتج عنه عدم وجود فئة منظمة أو طبقة محددة تكون قادرة على تنفيذ عملية التخطيط التسويقي، ومتابعة الخطة التسويقية؛ فالتغيير المستمر والمتكرر عامل فعال في فشل تحديد ملامح التخطيط الاستراتيجي التسويقي بمراحله وخطواته المختلفة، ومن ثم عدم تحقيق النتائج المطلوبة من عملية التسويق.
- خلاصة القول:** إن عملية التسويق بكافة مراحلها لها أهمية كبيرة في مجال ريادة الأعمال، فالتسويق شديد الأهمية بالنسبة لأصحاب المشروعات الصغيرة قبل المشروعات الكبيرة، فهو يحقق الانتشار والنمو والقدرة على تحقيق أفضل النتائج، والوصول للمستهلك أو العميل المستهدف من السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة، والتسويق يعتمد على الابتكار والتطوير والفكر المتميز والعلم والمهارة، فهو عملية منظمة تقوم على أسس ومبادئ وخطوات محددة ولا يمكن أن تحدث دون تدريب وترتيب جيد من صاحب المشروع أو المنظمة، كما يجب أن يتم بمنتهى الدقة والاهتمام والمتابعة حتى تتمكن المنظمة أو المشروع من تحقيق النتائج المطلوبة في الفترة الزمنية المحددة للحملة أو للخطة التسويقية.

الفصل الحادي عشر

حقّ الامتياز التجاري للمشروع الصغير

- مُقَدِّمَة
- المَبْحَثُ الأوَّل: **حقّ الامتياز التجاري.. التعريف.. المزايا والعيوب**
 - أنواع حقّ الامتياز التجاري
 - آليات منح الامتياز التجاري
 - مزايا الحصول على حقّ الامتياز التجاري
 - عيوب الحصول على حقّ الامتياز التجاري
- المَبْحَثُ الثَّانِي: **أركان إدارة الامتياز والتزامات المانح والممنوح له**
 - التزامات المانح والممنوح له حقّ الامتياز التجاري
 - عوامل نجاح الامتياز التجاري
- المَبْحَثُ الثَّالِث: **التأكّد من جدوى الاستثمار في الامتياز التجاري**
- المَبْحَثُ الرَّابِع: **الشّكل القانوني لعقود الامتياز التجاري**
 - أنواع عقود حقوق الامتياز
 - خصائص عقود حقوق الامتياز

الفصل الحادي عشر

حقّ الامتياز التجاري للمشروع الصغير

مُقدِّمة

يَحْتَاجُ أيُّ رائد أعمالٍ في البداية إلى دراسةٍ الكثير من الخيارات المتوفّرة أمامه لتدشين مشروعهِ الصغير، والمُفاضلة بين نماذج عدّة للمشروع التجاري يُمكن أن يَبْدَأَ بها، من أجل التّوصّل للقرار الصّحيح نحو اختيار مشروعهِ الجديد، وأولّها التّركيز على البَحْث عن المعلومات حول المجال التجاري الذي يرغب في خوضه، والسّوق المُستهدّفة واحتياجاتها، وطبيعة العملاء المُحتملين، والكيان المُناسب لنشاط العَمَل، وغيرها.

وبشكّل عامٍّ هناك عدّة خيارات إستراتيجيّة أمام رائد الأعمال لِبَدْء مشروعهِ الصغير، فإمّا أن يَبْدَأَ مشروعاً جديداً، أو أن يَسْتَحْوَذ على مشروع قائم بالفعل، أو أن يحصل على حقّ الامتياز التجاري من إحدى العلامات التجاريّة النّاجحة، ولكلٍّ من هذه الخيارات مزايا وعيوب يتحقّن عليه أن يدرسها جيّداً قبل اختيار الإستراتيجيّة الأكثر مُلاءمةً له ولشروعهِ.

فعند اختيار إستراتيجيّة البَدْء بمشروع جديد، فإنّ لرائد الأعمال فرصة كبيرة لإعداد دراسةٍ تفصيليّةٍ مُتكاملةٍ عن هذا المشروع قبل التّنفيد، واختيار المجال المُتوافق مع إمكانيّاته الماليّة والفنيّة وخبراته ومؤهلاته ورغباته، وتحديد مدى جدواه ونِسْبَةِ نجاحه، والسّيطرة فيما بعد على كافّة الجوانب والمُسجّدات المُتعلّقة به.

لكنّ ذلك لا يمنع أنّ تلك الإستراتيجيّة تَحْتَاج الكثير والمزيد من الجهد والوقت، وقدراً كبيراً من السّيوّلة النّقديّة لإجراء الدّراسات والتحليلات التفصيليّة المُسبّقة، وتوفير الموارِد والإمدادات الفنيّة والتقنيّة والبشريّة المُناسبة، ودفع الأجور وغيرها من التّفقات، وسيكون مردود المشروع على المدى البعيد أيّ سيَحْتَاج وقتاً طويلاً لِبَدْء

تحقيق الإيرادات المُستهدفة، كما أنَّ المشاريع الجديدة تنطوي على نسبة كبيرة للغاية من المجازفة والتحديات، وقد لا تتوافر لدى رائد الأعمال الخبرة الكافية للتعامل مع مثل هذه الصعوبات في البداية، ما يعوقه بقوة عن بلوغ أهدافه وتحقيق النجاح المطلوب.

أما الإستراتيجية الثانية؛ وهي شراء مشروع قائم بالفعل، فتتميز بعدم الحاجة لإجراءات ترخيص جديدة، والاستفادة من حصة المشروع في السوق وعملائه الدائمين وشبكة مورديه والمتعاملين معه في شتى الجوانب، إلى جانب الاستفادة من الصورة الذهنية والسمعة الحسنة القائمة بالفعل على المشروع لدى العملاء، والخبرة الكبيرة لموظفيه وفريق العمل في إدارة المهام، كما أنها تتيح الاستفادة من استمرارية المشروع وإيراداته المستمرة ومحاولة تنميتها.

لكن بيع الجزء أو الكل من المشروع القائم قد ينطوي على أسباب أو خفايا كامنة رُبما تكون غير إيجابية أو مُرضية، وقد لا تتوافر في المشروع الخصائص والمقومات التي يبحث عنها رائد الأعمال، ورُبما لا يتوافق هذا المشروع بدرجة كبيرة مع تصوراتهِ وطموحاتهِ للمشروع المُستقبلي، وقد تكون أيضاً تكلفة الشراء مرتفعة؛ لأن السعر الذي سيطالبه مالك المشروع الأصلي سيتضمن حق الملكية واستغلال السمعة.

ويتبقى الآن خيار حق الامتياز التجاري، الذي سنُفرد له الحديث في هذا الفصل نظراً لكونه أحد أهم الخيارات الأكثر حيوية بالنسبة لرواد الأعمال الجدد والشركات العالمية الكبرى على حد سواء، باعتباره الوسيلة الأكثر يسراً لتكوين منشآت الأعمال الصغيرة، وانخفاض معدلات المخاطرة فيه سواءً بالمال أو بالجهد أو الوقت، وارتفاع نسبة نجاحه بسبب التحالف مع مؤسسات تجارية مرموقة وكيانات ضخمة ذات شعبية عالمياً، وهذا يوفر للرواد فرصاً ثمينة للحصول على برامج تدريبية ومهنية متطورة معتمدة من هذه المؤسسات، والتي تحرص على حسن تمثيل علامتها التجارية في شتى دول العالم من خلال الارتقاء بأداء مُشتري امتيازها والتطوير المستمر لقدراتهم وخبراتهم الإدارية والفنية.

وفي الجانب المقابل، يُعدّ الامتياز التجاري الآلية الأكثر نجاحاً لتحقيق الانتشار بالنسبة للعلامات الشهيرة في مختلف المجالات وفي غالبية دول العالم، فعلى سبيل المثال تُعدّ شركات "ماكدونالدز" McDonald's، و"كنتاكي" KFC، و"برجر كينج" Burger King و"بيتزا هت" Pizza Hut للوجبات السريعة، وفنادق ومُنَجَّعات "ماريوت" Marriot و"إنتركونتيننتال" InterContinental من أكبر شركات الامتياز في العالم للعام 2018م. وسوف نتناول من خلال هذا الفصل حقّ الامتياز وأهميته بالنسبة للمشروعات الصغيرة ورواد الأعمال وما يمكن أن يحققه رائد الأعمال الجديد من خلال هذا الحقّ.

المَبَحَث الأول

حَقَّ الامْتِياز التجاريّ

التّعريف.. المزايا والعُيوب

حَقَّ الامْتِياز التجاريّ (فرانشايز franchising) هو إحدى الآليات المستحدثة لإدارة عمل تجاري قائم بالفعل تحت اسم تجاري معروف وعلامة مُسجَّلة في منطقة جُغرافيّة مُعيَّنة وخلال فترة زَمَنيّة مُحدَّدة، بحيث تقوم الشَّرْكة المالكة لهذه العَلَّامة التَّجاريّة (ويُطلق عليها الجِهَة المانحة للامْتِياز) بمنح آخَرين (ويُطلق عليهم المُشترين للامْتِياز) الحَقَّ في إنتاج وبيع وتوزيع أو تسويق مُنتجاتها أو خِدَماتها، بما في ذلك استخدام اسمها وعلامتها التَّجاريّة وإجراءاتها وتقنياتها في البيع والتَّسويق، وذلك نظير دَفْع مَبْلَغ من المال أو سداد نِسبة من المبيعات الإجماليّة السَّنويّة التي يَحْصُل عليها مُقابل استخدامهما لهذا الحَقِّ، ويُطلق على هذا المُقابل (رُسوم الامْتِياز)، وقد يتمّ الاتِّفاق بين الطَّرَفَين على سداد الاتَّنين معاً وفقاً لشروط عَقْد الامْتِياز المُبرَم بينهما.

أنواع حَقَّ الامْتِياز التجاريّ

هناك الكثير من أنواع حَقَّ الامْتِياز التجاريّ التي تتلاءم مع طَبيعة كُلِّ مَشروع، ولذلك يَحْتَاج رائِد الأعمال لتحديد نوع الامْتِياز الذي سَوف يَحَقِّق له الأرباح أو النَّتائج المُتوقَّعة من الحُصول على هذا النُّوع من الامْتِياز، ومن هذه الأنواع:

أولاً: امتياز التَّصْنيع:

يَعتمد هذا النُّوع بشكل رئيس على نُقل المَعْرِفَة الفِنيّة اللازِمة للتَّصْنيع أو تجميعها من المانح إلى المَمْنوح له، ولذلك عادةً ما يكون مَحَلّ هذا العَقْد التَّرخيص باستغلال بَرَاءَة الاختراع أو حَقَّ من حُقوق المِلْكِيّة الصَّناعيّة.

الفصل الحادي عشر/ المبحث الأول

ويُشترط في العقد ما يلي:

- أن يُعطي مانح الامتياز كافة أنواع المعرفة المطلوبة للممنوح حتى يتمكن من تصنيع منتجاته بصورة تتطابق مع منتجات علامته التجارية في البلد الأم.
- الحق الكامل للمانح في المراقبة والتقييم وتقويم الأداء للتأكد من جودة المنتجات التي تحمل علامته ومدى مطابقتها للمواصفات التي حددها.
- مراعاة الممنوح له النماذج القياسية والمواصفات Standards الخاصة بعملية التصنيع التي يضعها المانح، للحصول على مستوى الجودة المطلوبة في الإنتاج، إلى جانب معايير الشكل الخارجي والتصميم وآليات خدمة العملاء وغيرها.
- التزام الممنوح له بعدم اتخاذ أي إجراء من شأنه أن يؤدي لحدوث تغيير في هوية العلامة التجارية أو صورتها الذهنية لدى العملاء.
- التزام الممنوح له بعدم تمرير حق الامتياز إلى طرف ثالث من الباطن ليتولى مهام تصنيع المنتج بدلاً منه، وقد يتم الاتفاق على خلاف ذلك صراحة في العقد.

ويُعد هذا النوع من الامتياز شائعاً بقوة في مجال الأغذية والمشروبات، ومن الأمثلة على هذا النوع من الامتياز شركة كوكاكولا (1) Coca Cola العالمية للمياه الغازية التي تمنح حق الامتياز الخاص بمادتها الفعالة لشركات تعبئة وتوزيع المشروبات الغازية الإقليمية، التي تمزج هذه المكونات بالماء وزجاجات المنتج وتبيعه في بلدانها (2).

ثانياً: امتياز التوزيع:

أي: أن يكون للممنوح حق تدشين مراكز لتوزيع المنتجات والخدمات التي ينتجها المانح، دون التدخل في عملية التصنيع ذاتها، ويهدف المانح من خلال هذا النوع من

1. كوكا كولا Coca-Cola هي أكبر منتج وموزع للمشروبات الغازية في العالم واحدة من أكبر الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأ تاريخ الشركة منذ عام 1886م مع ابتكار المشروب الغازي على يد الدكتور الأمريكي جون أس بيمبرتون Dr. John S. Pemberton. لكن تأسست الشركة رسمياً عام 1892م ويقع مقرها الرئيس في أتلانتا في ولاية جورجيا، وتوفر الآن أكثر من 2800 منتج في أكثر من 200 دولة، وتعد شركة كوكاكولا من أكثر الشركات الاستهلاكية قيمة في العالم، وتمكنت العلامة التجارية لشركة كوكاكولا من أن تحتل مكانة بين العشرة علامات التجارية الأبرز في العالم، وحققت الشركة في عام 2015م حوالي 120.3 مليار دولار بما يعادل تحسناً بنسبة 12% عن عام 2014م، والذي تصدرت فيه الشركة قائمة أهم عشر علامات تجارية في العالم.. للمزيد: الموقع الرسمي للشركة، متاح على الرابط: <https://www.worldofcoca-cola.com>.

2. Franchising | Boundless Business. 2020. Retrieved 12 April 2020, from <https://courses.lumenlearning.com/boundless-business/chapter/franchising/>

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

الامتيازات إلى العمل على التوسع وفتح أسواق جديدة من خلال أصحاب المشروعات الصغيرة من الممنوحين، وقد يتكلف المانح في هذا النوع من الامتيازات بعض التكاليف الخاصة بتجهيز المكان والأجهزة اللازم توافرها في المكان، أما الممنوح فيتولى أمر إدارة منفذ التوزيع وتشغيله، ويتضمن عقد امتياز التوزيع ما يلي:

- حق الممنوح في استعمال اسم المانح وعلامته التجارية، واستخدام وسائل التسويق الفنية باتباع تعليمات المانح.
- التزام المانح بتوريد المنتجات - محل العقد - التي تحمل علامته التجارية إلى الممنوح له خلال مدة العقد وضمن الإطار الجغرافي المحدد.
- التزام المانح بتقديم المساعدات الفنية للممنوح في مجال التسويق والصيانة وتوفير قطع الغيار وغيرها.
- حق المانح في ممارسة الرقابة والسيطرة والإشراف على أعمال الممنوح له.
- حق المانح في منع الممنوح من الترويج أو بيع أي منتجات أخرى منافسة للمانح في سوق العمل.

وغالباً ما ينتشر هذا النوع من الامتياز في العلامات التجارية المصنعة للمنتجات الكبيرة، مثل: السيارات والأجهزة الإلكترونية، ففي مجال السيارات تنشط فورد (Ford) (1) وجنرال موتورز (General Motors- GM) (2) في منح حقوق امتياز توزيع سياراتها للوكلاء في العالم.

1. فورد موتور كومباني (Ford Motor Company) هي من أقدم الشركات العالمية لتصنيع السيارات وأكثرها عراقة، تأسست على يد هنري فورد Henry Ford عام 1903م بدعم من 12 مستثمراً ومشاركة 1000 مساهم، يقع مقرها في ولاية ميشيغان الأمريكية، يبلغ طاقم عملها نحو 199 ألف موظف.. للمزيد: الموقع الرسمي للشركة، متاح على الرابط: <https://corporate.ford.com>.
2. جنرال موتورز (General Motors) هي شركة سيارات أمريكية عريقة تسعى لتطوير تكنولوجيا النقل لأكثر من 100 عام، وهي أول شركة سيارات تنتج كميات كبيرة من السيارات الكهربائية بأسعار مناسبة، وأول شركة تقوم بتطوير مشغل كهربائي وأكياس هوائية، تأسست الشركة في عام 1908م على يد وليام "بيلي" دورانت William "Billy" Durant، الذي بدأها كشركة مصنعة للسيارات التي تجرها الخيول، وفي البداية كانت مملوكة لشركة Buick Motor Company فقط ولكنها استحوذت على أكثر من 20 شركة أخرى، بما في ذلك كاديلاك Cadillac وأوكلاند Oakland، المعروفة اليوم باسم Pontiac، وأويل الألمانية Germany's Opel وشيفروليه Chevrolet وفوكسهول Vauxhall، ويقع مقرها الرئيس في مدينة ديترويت في ولاية ميشيغان الأمريكية، وتوظف أكثر من 180 ألف شخص وتوفر منتجاتها في الفئات السعة، وخلال 14 عملية إطلاق جديدة لسياراتها نجحت الشركة في تقليص ما متوسطه 357 رطلاً لكل سيارة، مما يوفر 35 مليون جالون من البنزين ويحجب 312 ألف طن متري من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون سنوياً.. للمزيد: الموقع الرسمي للشركة، متاح على الرابط: <https://www.gm.com>.

ثالثاً: امتياز آلية أو صيغة العمل:

يُعدّ هذا النوع على وجه التحديد من أشهر أنواع الامتيازات التجارية الرائج عالمياً، فيعتمد على سُمعة المنظمة المانحة للامتياز، وكلّما كان للمؤسسة سُمعة جيّدة بين الجمهور وتتميّز علامتها التجارية بالثقة كانت قادرة على الانتشار، وتحقيق مبيعات أكثر، والحصول على هذا النوع من الامتيازات يجعل صاحب المشروع قادراً على الاستفادة من هذه السُمعة الجيدة للمؤسسة المانحة، بينما تتمكن الشركة المانحة من تحقيق مزيد من الانتشار والوصول لأسواق جديدة في مناطق مختلفة، ويكون الممنوح قادراً على استخدام نمط العمل الخاص بالمنظمة في الوصول للجمهور والعملاء وتحقيق أرباح كبيرة، كما يمكنه استخدام النظام الإداري الكامل للمانح في طريقة العمل، ومن ثمّ يتمكن الممنوح من استخدام نمط موحد مثل بقية سلاسل المنظمة، ويكون مثال هذا الامتياز في سلاسل المطاعم العالمية مثل: مطاعم الوجبات السريعة ماكدونالدز⁽¹⁾ (McDonald's) التي تلزم الممنوحين لامتياز علامتها التجارية باستخدام نموذجها الخاص في تصميم الفروع والزّي الرسمي لفريق العمل وعبارات الترحيب بالعملاء، بالإضافة إلى الالتزام بمعاييرها ومواصفاتها للوجبات الخاصة بها، وبالتالي فإن فروعها في العالم تكاد تتطابق بعضها مع بعض، ولذلك فهي من أبرز مانحي الامتيازات شهرةً ورواجاً في العالم.

رابعاً: الامتياز التوزيعي:

يُعدّ هذا النوع نموذجاً مصغراً لامتياز التوزيع، فهو ينطوي على الفكرة ذاتها؛ أي يتمّ تقديم المعرفة الخاصة بتوزيع السلع والتمويل باسم العلامة التجارية ذاتها، لكنّه يختلف عنه

1. ماكدونالدز McDonald's، من العلامات التجارية الشهيرة في مختلف دول العالم، أسسها مالكها ستيف استربروك عام 1955م، وبدأت الشركة في أمريكا واعتمدت على صناعة الهامبرجر وتقديمها بطريقة مميزة للعمل مع الحفاظ على جودة عالية حتى تمكنت من الانتشار الواسع في العالم، واليوم هنالك أكثر من 36,000 فرع منتشر في 120 دولة في أنحاء العالم (أكثر من 13,000 منها في الولايات المتحدة). فروع ماكدونالدز تخدم أكثر من 70 مليون زبون يومياً. ماكدونالدز أكثر من 1.9 مليون عامل في أرجاء العالم. للمزيد: الموقع الرسمي للشركة، متاح على الرابط: <https://www.mcdonalds.com/sa/ar-sa/riyadh/ourcompany/history.html>

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

بأنّ الامتياز يكون مُستهدفاً لنطاق جغرافي ضيق، أي داخل البلد الواحد، وغالباً ما يكون بواسطة مراكز تجارية بالجملة في منطقة ما، ومثل ذلك: توزيع مواد التجميل الخاصة بإحدى الشركات المحليّة في دولة ما من خلال مراكز توزيع مُنشرة في نطاقها المحلي.

خامساً: الامتياز الاستثماري:

في هذا النوع لا يقتصر الامتياز على تقديم سرّيّة المعرفة والأساليب الفنيّة، بينما يشمل على الأدوات الاستثماريّة للمؤسسة ككل، بما في ذلك إستراتيجيّة العمليّات التجاريّة والإعلانات وغيرها، ولذلك ينتشر هذا النوع في الاستثمارات الضخمة، مثل: الفنادق والمنتجعات، ومن العلامات التجاريّة الشهيرة التي تمنح هذا الامتياز مجموعة هيلتون العالميّة للفنادق والمنتجعات (1) Hilton Hotels and Resorts التي بدأت هذا النظام منذ العام 1965م، حتّى أصبحت فروعها تنتشر في نحو 100 دولة ومنطقة في العالم.

ويحتاج شاربي امتياز فندق هيلتون لنحو 29 مليون دولار بحدّ أدنى لبدء الاستثمار، بالإضافة إلى رسوم امتياز أوليّة قدرها 75000 دولار (2).

آليات منح الامتياز التجاري

قد يتصور البعض أنّ منح الامتياز التجاري يأخذ صورة واحدة في مختلف المجالات، وهو منح الامتياز من طرف لآخر، وهذا في المجمال صحيح، لكن هناك آليات مختلفة لمنح الامتياز التجاري، وهي:

1. فنادق ومنتجعات هيلتون Hilton Hotels & Resorts هي واحدة من أكبر شركات الضيافة في العالم وأسرعها نمواً، بدأت السلسلة مع مؤسسها كونراد هيلتون Conrad Hilton الذي اشترى فندق موبلي في سيسكو في ولاية تكساس عام 1919م، وعلى مدار السّنوات القليلة التالية اشترى فنادق أخرى في الولاية ذاتها، ما زاد من طموح هيلتون لتدشين سلسلة فنادق ضخمة، وفي عام 1925م افتتح فندق دالاس هيلتون أوّل فندق يحمل اسمه، والآن تملك السلسلة نحو 6 آلاف فندق في 114 دولة في العالم وأكثر من 939 غرفة فندقية. كما تُدير 17 علامة تجارية شهيرة في مجال الضيافة، مثل: كونراد Conrad والدورف أستوريا Waldorf Astoria. للمزيد الموقع الرسمي للفندق، مُتاح على الرابط: <https://www.hilton.com>.

2. Hilton Hotels and Resorts Franchise Cost & Opportunities | Franchise Help. Retrieved from <https://bit.ly/2VnZD51>

- نظام الوحدة الأساسية: أي، أن يكون المشروع الناشئ فردياً، ويقوم في هذا النظام صاحب الامتياز بمنح حق الامتياز لوحدات فردية أو مالك واحد فقط بطريقة مباشرة وهذا يصلح في النظام المحلي للمنع؛ كأن يملك تاجر ما مصنعاً لإنتاج نوع من الملابس في محافظة معينة، ويمنح حق إنتاج الملابس ذاتها لمالك مصنع آخر في محافظة أخرى.
- الامتيازات المتعددة الوحدات (Master Franchise): أي: أن يدفع الممنوح مبلغاً إجمالياً مخففاً لشراء وحدات عدة من العلامة التجارية صاحبة الامتياز لحسابه الشخصي ولا يتصرف فيه بالبيع أو الإيجار دون موافقة مسبقة منها، مثل: ترخيص سلسلة مطاعم ماكدونالدز في العالم، وهو نظام يتناسب مع منح الامتياز للشركات الكبرى.
- بيع الفرانشايز من الباطن Sub-Franchise: أي: منح الامتياز المتعدد الوحدات مع احتفاظ الممنوح بحق بيع أو إيجار الامتياز في إقليم محدد، ويتنشر هذا النوع في مجال الأغذية والمشروبات ولكن على النطاق المحلي، أي يقوم مالك أحد المطاعم الشهيرة في العاصمة بمنح امتياز منتجاته لآخرين في الأقاليم الكبرى، والذين بدورهم يُمَرِّرون الامتياز لأطراف ثالثة في الأقاليم ذاتها وبموافقة الطرف الأول.

مزايا الحصول على حق الامتياز التجاري

يُعدّ الحصول على حق الامتياز التجاري من الأمور المهمة في تطوير وتنمية المشروعات الصغيرة والنهوض بها؛ حيث أصبح هذا المصطلح من المصطلحات المنتشرة في عالم التنمية وتطوير وريادة الأعمال، وهو من الأدوات النموية متعددة الاستخدامات التي يمكن استخدامها في المبادرات العامة والخاصة بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية؛ حيث يمكن استخدام هذه الأداة في تطوير الأنشطة الاقتصادية المستدامة وتطوير الخدمات بما يوفره من مزايا للطرفين، فيحقق حق الامتياز الكثير من المزايا لصاحب المشروع الريادي، أهمها:

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- استخدام العلامة التجارية والحصول على الدعم المستمر من صاحب الامتياز الأصلي في التدريب على نظم الإنتاج والبيع والتوزيع والتسويق بشكل مستمر وفي حالة حدوث أي مشكلات أو عثرات.
- إمكانية الحصول على الامتياز دون تكبد المزيد من الديون؛ حيث يمكن منح حق الامتياز دون أن يضع صاحب المشروع التكلفة الأولى له، فتكون هناك ضمانات أخرى لصاحب الامتياز الحقيقي، كما يمكن أن يوفر صاحب الامتياز للممنوح جزءاً من رأس المال العامل اللازم للبدء في مشروعه.
- القدرة على التوسع السريع في الأسواق، وتحقيق الكثير من الأرباح، وتوفير فرص نمو جيدة للمشروع في السوق المحلي أو الدولي؛ فالحصول على حق الامتياز يمنح صاحب المشروع الحق في نمو أعماله بشكل سريع والفوز بمكانة كبيرة في سوق العمل والحصول على مركز قيادي بين المنافسين؛ وذلك اعتماداً على الانتشار والسمعة الجيدة لصاحب الامتياز الأساسي، وعلامته التجارية التي تلقى قبولاً لدى العملاء.
- الشركات صاحبة الامتياز تحرص على عدم وجود منافسين يستخدمون نفس حقوق الامتياز في المنطقة ذاتها التي يعمل فيها المستثمر الجديد، وهو ما يضمن له تغطية جغرافية جيدة ومبيعات مرضية، هذا بالإضافة إلى أن الإعلانات التي تنفقها الجهة المانحة والتدريب الذي توفره مع الخدمات الفنية ومعايير الجودة المطلوبة تساعد على فرص أسرع للنمو بدلاً من التخبط في ظلال التجربة الجديدة كلياً.
- انخفاض المخاطر التي يتعرض لها صاحب المشروع في السوق، فالامتياز يمكن صاحب المشروع من تخزين الكميات الكبيرة من المنتج أو السلعة ويتحمل صاحب الامتياز كافة المسؤوليات والمخاطر التي تخص السوق، فالكثير من المخاطر حتى تلك التي تخص الإجراءات القانونية ترعاها الشركة المانحة للامتياز.

- القُدرة على تكوين تكامل في عمليات بناء القدرات الخاصة برواد الأعمال، والحصول على إستراتيجيات مُمَيَّزة للوصول إلى السوق والعملاء المُستهدفين وتحقيق التَّنَافُسِيَّة مع أصحاب المشروعات الكبيرة في سوق العمل.
- توفير إمكانية الحصول على الخدمات المصرفية والحصول على المعلومات المطلوبة، بما يُعزِّز من تحمل الفرد للمسؤولية الاجتماعية والمالية، وصياغة خطط تمويل مُتعدِّدة.
- صاحب الامتياز الرئيس لا يُعطي الامتياز إلا بعد دراسة دقيقة للسوق الذي سيعمل فيه الشَّخص الممنوح له الامتياز، ومن ثمَّ يعمل صاحب الامتياز على أرض صلبة، وفي مناخ من الثقة أنَّ المكان الذي يعمل فيه مُؤهل للحصول على هذا الأمر.
- توفير إدارة مُحفَّزة؛ حيث يواجه الكثير من رواد الأعمال الجُدد الكثير من المُشكلات في إيجاد مدير جيّد للمشروع، وعند الحصول على حق الامتياز يُصبح لصاحب المشروع الحق في التَّدريب على إدارة المشروع، ويتحوَّل مالك المشروع إلى مديره ولا يكون بحاجة إلى البحث عن مدير مُختصَّ، ولن يكون أي مدير على قَدْر من الحماس المطلوب في العمل مثل صاحب المشروع نفسه، كما أنَّ هذا الأمر يوفرُّ على صاحب المشروع تكلفة الحصول على مدير مُدرب براتب مرتفع، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على الأرباح العامة للمشروع، كما يضمن هذا الأمر الالتزام طويل الأمد وعدم التعرُّض لتغيُّير المديرين كل فترة والحصول على أفضل جودة مُمكنة في العمل.
- مسؤولية صاحب الامتياز الرئيسي عن الإشراف المباشر على الجهات الممنوح لها الامتياز ونشاطات التنفيذ والشُّروط الخاصة بالامتياز ومراقبتها جيِّداً، تضمَّن لصاحب المشروع الحصول على الدعم المُستمرِّ والآراء الصَّحيحة وفي الوقت المُناسب.
- تحقيق الكثير من الأرباح نتيجة كلِّ ما سبق من مزايا الإشراف والإدارة والتَّوفير في رأس المال.

- تحسين التقييمات الخاصة بالمشروع، فكلما تمكّن صاحب المشروع من تحقيق النمو السريع والأرباح المطلوبة تضاعفت قيمة التقييم الخاص بالمشروع، كما يمكنه ذلك من الحصول على مكانة مرموقة في السوق وبين المنافسين.
- القدرة على اختراق الأسواق الثانوية؛ حيث تتمثل القدرة على تحسين القدرات المالية للمشروع في تيسير الوصول إلى الكثير من الأسواق الثانوية التي لم تكن مستهدفة منذ البداية ضمن خطط المشروع؛ فعلى سبيل المثال عندما يحصل رائد الأعمال على حق امتياز تجاري في العاصمة فإنه مع نجاح المشروع وازدياد قدراته المالية يكون بإمكانه حينئذ التوسع في الأقاليم والمناطق الريفية باعتبارها أسواقاً ثانوية لم يكن يستهدفها منذ البداية، لكن نجاح الامتياز وتوافر الموارد المالية حفزه على خوض أسواق جديدة وتوسعة رقعته نشاطه التجاري.
- ومن خلال توفير الموارد المالية الناتجة عن الأرباح، يكون للحاصل على الامتياز ميزة النظر في الأسواق الفرعية ومدى ملاءمتها للنشاط الذي تمارسه، وعادة ما يفكر صاحب المشروع في الأسواق التي سوف تحقق له المزيد من النجاح والتطور، وقد يوفر صاحب الامتياز الرئيسي التمويل اللازم للوصول إلى هذه الأسواق في حالة كانت مناسبة.

عيوب الحصول على حق الامتياز التجاري

- بالرغم مما سبق، فإن هناك عيوباً عدة لبداية المشروع الصغير بنظام الامتياز التجاري، منها:
- يجبر هذا النظام الممنوح له حق الامتياز على التقيّد بتعليمات وشروط الجهة المانحة للامتياز، وهو ما يجلب معه محدودية في التصرف بالملكية بسبب هذه الاشتراطات، وذلك كله نظراً لأن موقف الأخير دائماً ما يكون الأكثر قوة لا سيما عند توقيع عقد الامتياز.
 - الشركات المانحة للامتياز تفرض الكثير من الضوابط على الممنوح له حق الامتياز ليس فقط من الناحية المالية فحسب، بل من الناحية التشغيلية كذلك،

فُتَحِدُّدُ التَّصْمِيمِ الدَّاخِلِيِّ لِلْمَقَرِّ وَتَغْلِيْفِ الْمُنْتَجَاتِ أَوْ آلِيَّةِ عَرْضِ الْخِدْمَاتِ وَغَيْرِهَا مِنْ الْأُمُورِ. وَلَا يُمْكِنُ إِنْكَارُ وَجُودِ بَعْضِ الشَّرَكَاتِ الْمَانِحَةِ الَّتِي تَتَمَتَّعُ بِمَرُونَةٍ فِي التَّعَامُلِ مَعَ مَمْنُوحِي امْتِيَاظِهَا؛ فَتَسْمَحُ لَهُمْ بِالتَّحَكُّمِ فِي بَعْضِ الْجَوَانِبِ، إِلَّا أَنَّ الْعِدَدَ مَحْدُودَ الْغَايَةِ، وَلِذَلِكَ فَإِنَّ رَائِدِ الْأَعْمَالِ غَيْرِ التَّقْلِيدِيِّ الَّذِي لَا يَسْتَطِيعُ الْعَمَلُ فِي جَوْ مِنْ الرِّتَابَةِ وَالْامْتِثَالِ لِلْقَوَانِينِ وَالْإِجْرَاءَاتِ، قَدْ لَا يَصْلَحُ لَهُ الْعَمَلُ بِنِظَامِ حَقِّ الْامْتِيَاظِ وَلَنْ يَكُونَ الْخِيَارُ الْأَمْثَلُ بِالنِّسْبَةِ لَهُ.

- الرُّسُومُ الَّتِي يُفْتَرَضُ عَلَى الْمَمْنُوحِ لَهُ حَقُّ الْامْتِيَاظِ سَدَادُهَا لِلْمَانِحِ بِصُورَةٍ دُورِيَّةٍ قَدْ تَقَلَّلَ بِالضَّرُورَةِ مِنْ رِبْحِيَّتِهِ، وَلَا تُحَقِّقُ الْأَهْدَافَ الْمَالِيَّةَ الَّتِي يَسْعَى إِلَيْهَا، وَفِي الْكَثِيرِ مِنَ الْحَالَاتِ يُلْزَمُ الْمَمْنُوحُ بِشَرَاءِ الْمَوَادِّ الْخَامِّ مِنَ الْمَانِحِ حَتَّى وَلَوْ كَانَتْ أَغْلَى سِعْرًا مِنْ سِعْرِ السُّوقِ، وَهُوَ مَا يُقَلَّلُ كَذَلِكَ مِنْ رِبْحِيَّتِهِ.
- غَالِبًا مَا تَضَعُ الشَّرِكَةُ صَاحِبَةَ الْامْتِيَاظِ فِي عُقُودِ بَيْعِ حُقُوقِ الْامْتِيَاظِ قَوَاعِدَ قَانُونِيَّةٍ صَارِمَةٍ فِيمَا يَمَسُّ تَحْوِيلَ حَقِّ الْامْتِيَاظِ إِلَى الْمُشْتَرِي، أَوْ تَجْدِيدِ وَإِنْهَاءِ الْعَقْدِ، وَهَنَا عَلَى الْمَمْنُوحِ إِمَّا أَنْ يَلْتَزِمَ بِتَنْفِيذِ هَذِهِ الشُّرُوطِ عَلَى الْمَدَى الْبَعِيدِ أَوْ الْإِفْدَامِ عَلَى فَسْخِ الْعَقْدِ؛ الْأَمْرُ الَّذِي يَتَسَبَّبُ لَهُ فِي خَسَائِرٍ كُبْرَى عَلَى الْمُسْتَوِيِّينَ الْمَادِّيَّ وَالْأَدْبِيَّ؛ لِأَنَّ هَذَا يَعْنِي عَدَمَ التَّزَامِهِ وَإِضْرَارَهُ بِسُمْعَةِ الْعَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ الَّتِي كَانَ يُمَثِّلُهَا، وَهُوَ مَا يَتَرْتَّبُ عَلَيْهِ سُمْعَةُ سَيِّئَةٍ لِلْمَمْنُوحِ وَصُعُوبَةُ حَصُولِهِ فِي الْمُسْتَقْبَلِ عَلَى أَيِّ عُقُودٍ مِمَّاثِلَةٍ (1).
- كَثِيرًا مَا يَتَأَثَّرُ أَدَاءُ الشَّرِكَةِ الْمَمْنُوحِ لَهَا حَقُّ الْامْتِيَاظِ سَلْبًا أَوْ إِيْجَابًا بِأَدَاءِ الْفُرُوعِ الْأُخْرَى لِلْعَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ صَاحِبَةَ الْامْتِيَاظِ؛ فَإِذَا مَا كَانَتْ هَذِهِ الْفُرُوعُ فِي حَالَةٍ غَيْرِ جَيِّدَةٍ أَثَّرَ ذَلِكَ عَلَى أَدَاءِ الْفَرْعِ النَّاشِئِ لِلْمَمْنُوحِ، وَالْعَكْسُ صَحِيحٌ تَمَامًا، وَلِذَلِكَ فَإِنَّ الْمَتَابِعَةَ الْمُسْتَمِرَّةَ لِأَدَاءِ الْفُرُوعِ الْأُخْرَى الْمُثَلَّةَ لِلْعَلَامَةِ صَاحِبَةَ الْامْتِيَاظِ، وَمِرَاقَبَةُ أَدَائِهَا مِنْ عَوَامِلِ نَجَاحٍ أَوْ فَشَلٍ الْمَشْرُوعِ الْجَدِيدِ.

1. البشتاوي، دعاء طارق بكر. دراسة ماجستير بعنوان "عقد الفرنشايز وآثاره"، جامعة النجاح الوطنية "نابلس، فلسطين"، عام 2008م، ص113 و114، تاريخ الزيارة 20 يناير 2020م، مُتاح على الرابط: <https://oi.is/A3yu>

المبحث الثاني

أركان إدارة الامتياز والتزامات المانح والممنوح له

يتميّز نظام الامتياز التجاري بوجود عدد من الأركان في تكوينه، يجب على رائد الأعمال معرفتها بدقة حتى يدرك جيداً الدور الذي يقوم به كل عنصر من أجل إنجاح الامتياز وإدارته بفعالية، وهذه الأركان تتمثل في:

أولاً: الشركة المانحة أو الطرف المانح لهذا الامتياز (Franchisor):
ويجب أن يتّسم هذا الطرف بمقومات عدّة، منها: العلامة التجارية المرموقة والسُّمعة الجيدة وحقوق فكرية تتمتع بالحماية القانونية وتجارب مهنية قوية في المجال (1).

ثانياً: الطرف الآخر الحاصل على هذا الامتياز (Franchisee):
وهو الطرف الذي يتمتع أولاً بالرغبة في خوض التجارة الحرة ودخول مجال بعينه، ثمّ يتمتع بالقدرة الإدارية والمالية، والاستعداد لبذل الجهد والوقت والالتزام بنظام عمل مانح الامتياز والالتزام بدفع رسوم الامتياز. وبهذا يحقّ لهذا الطرف استخدام حقوق الملكية الفكرية المملوكة لمانح الامتياز في منطقة معينة ولمدة محدّدة وامتلاك النشاط التجاري وتشغيله بنظام مانح الامتياز، ومن ثمّ إدارته بنفسه.

ثالثاً: عقد الامتياز (Franchise Contract):
وهو الاتفاق القانوني المبرم بين طرفين مستقلّين مالياً وقانونياً يُجيز منح الطرف الأول وهو "مانح الامتياز franchisor" للطرف الثاني، وهو "الممنوح له franchisee" الموافقة

1. الشمري، محمد عبدالرحمن. عقود الفرنشايز تعاني من فراغ تشريعي في الدّول العربية، جريدة الوطن السعودية، العدد 1829، أكتوبر 2006م، تاريخ الزّيارة 20 يناير 2020م.

على استخدام حق أو أكثر من حقوق الملكية الفكرية والصناعية، مثل: الاسم التجاري أو العلامة التجارية أو براءة الاختراع أو النماذج الصناعية أو المعرفة الفنية، من أجل إنتاج أو توزيع المنتج الذي يقدمه أو الخدمة التي يوفرها حصرياً في نطاق جغرافي معين ولفترة زمنية محددة بمقابل مادي أو من أجل الحصول على مزايا أو مصالح اقتصادية أخرى، لكن شريطة أن يتم إرفاق المنتج بالعلامة التجارية الخاصة بمانح الامتياز، ووفقاً لتعليماته وتحت إشرافه، مع التزام الطرف الأول بتقديم الدعم الفني للطرف الثاني.

وبهذا يشتمل العقد على أطراف العقد Parties، والفترة الزمنية للعقد Period، وحزمة الامتياز Franchise Package، والتزامات مانح الامتياز Franchisor Obligations، والتزامات الممنوح له الامتياز Franchisee Obligations، والمنطقة الجغرافية Territory، وشروط إنهاء العقد والأمور المترتبة على ذلك Termination (1).

رابعاً: حزمة الامتياز أو سلة الامتياز (Franchise Package):

وتتمثل هذه الحزمة في حقوق المانح في الإشراف والرقابة المباشرة على سير العمل، مقابل ما يقدمه من المساعدات الفنية والتقنية Know-how، والدعم الإداري والتشغيلي الذي يحصل عليه الشخص أو الجهة الحاصلة على الامتياز Managerial Operational Support &، وطريقة العمل الخاصة بالمنظمة المانحة للامتياز Business System، وأدلة التشغيل الخاصة بهذا الامتياز Operating Manuals، والتدريب الأولي والمستمر Initial & On-going Training.

خامساً: رسوم الامتياز (Franchise Fees):

وهو مبلغ محدد من المال الذي يدفعه الحاصل على الامتياز للجهة المانحة مقابل الاستفادة بحقوق الامتياز وتسمى رسوم الترخيص License Fees، وقد تكون هذه الرسوم نسبة من المبيعات الإجمالية السنوية للمشروع أو مبلغاً محدداً متفقاً عليه في العقد، وتتضمن أيضاً تكلفة نقل نظام العمل والتدريب الأولي Know-How.

1. البشتاوي، دعاء طارق بكر. دراسة ماجستير بعنوان "عقد الفرنشايز وآثاره"، مرجع سابق ص24.

Management Service، وتكلفة المساعدة الفنية والإدارية Transfer & Training، ورسوم التسويق والترويج Marketing Levy، Fees.

سادساً: منطقة الامتياز Franchise Territory:

ويُقصد بها المنطقة الجغرافية التي يتم الاتفاق عليها في العقد القانوني للامتياز التجاري بين مانح الامتياز والحاصل عليه لتشغيل النشاط التجاري ضمن إطار هذه المنطقة، سواء في وحدات تجارية مملوكة كلياً للممنوح له الامتياز أو عن طريق منح لامتيازات فرعية.

التزامات المانح والممنوح له حق الامتياز التجاري

يتطلب نجاح المشروع الصغير بنظام حق الامتياز، التزام الطرفين بالاشتراطات التي ينص عليها العقد المبرم بينهما، فيشتمل هذا العقد على الكثير من الالتزامات التي تخص كل طرف على حدة، وسوف نتناول من خلال السطور التالية أهم هذه الالتزامات التي يجب أن يلتزم بها المانح والممنوح.

أولاً: التزامات المانح:

يلتزم المانح بعدد من الالتزامات، هي:

- الترخيص للممنوح له باستخدام حقوق الملكية الفكرية الخاصة به: وتتضمن العلامة التجارية، والنماذج الصناعية، وبراءات الاختراع، والأسرار التجارية، والمعرفة الفنية وبيانات التصنيع.
- نقل المعرفة الفنية والتقنية للممنوح: وتتمثل المعرفة التقنية في كافة المعلومات التقنية والتكنولوجية التي تعتمد عليها الشركة المانحة في إنتاج منتجاتها أو تقديم خدماتها للعملاء المستهدفين، وهذه المعرفة التقنية والفنية من الشروط الإلزامية في حق الامتياز التجاري، حيث تكون بمثابة سر المهنة بالنسبة لهذا العقد.

وَيَجِبُ أَنْ تَكُونَ هَذِهِ الْمَعْرِفَةُ قَابِلَةً لِلتَّعَلُّمِ وَالْإِنْتِقَالِ وَلَا تَقْتَصِرُ عَلَى مُجَرَّدِ خُبْرَةِ شَخْصٍ وَاحِدٍ فَقَطْ، كَمَا يَجِبُ أَنْ تَتَّسِمَ هَذِهِ الْمَعْرِفَةُ بِقُدْرَتِهَا عَلَى جَذْبِ الْأَرْبَاحِ، أَيْ: إِنَّ تَطْبِيقَهَا يَجْلِبُ الْمَزِيدَ مِنَ الْأَرْبَاحِ لِمُسْتَعْدِمِهَا، وَإِذَا أَخْلَ الْمَانِحُ بِهَذَا الْإِلْتِزَامِ فَهَذَا يَعْنِي إِغْثَاءَ الْعَقْدِ ذَاتِهِ (1).

- تَقْدِيمُ الْمُسَاعَدَةِ الْفَنِيَّةِ لِلْمَمْنُوحِ لَهُ: فَحَتَّى يَتِمَكَّنَ الْمَمْنُوحُ لَهُ مِنْ تَطْبِيقِ الْمَعْرِفَةِ الْفَنِيَّةِ بِشَكْلِ جَيِّدٍ لَا بُدَّ مِنْ تَدْرِيْبِهِ مِنْ قَبْلِ الْمَانِحِ وَتَقْدِيمِ الْمُسَاعَدَةِ اللَّازِمَةِ لَهُ، بَحِيْثَ يَكُونُ الْمَانِحُ مُلْتَزِمًا بِتَوْفِيرِ كَافَّةِ الْأَدَوَاتِ اللَّازِمَةِ لِتَيْسِيرِ الْفَهْمِ عَلَى الْمَانِحِ. وَتَتِمَثَّلُ أَشْكَالُ هَذِهِ الْمُسَاعَدَةِ فِي تَقْدِيمِ النَّصَائِحِ اللَّازِمَةِ وَالتَّدْرِيْبِ الْجَيِّدِ عَلَى تَنْفِيْذِ الْمَعْرِفَةِ الْفَنِيَّةِ، وَالرَّقَابَةِ الْمُسْتَمْرَّةِ عَلَى الْأَدَاءِ لَضَمَانِ سَيْرِ الْعَمَلِيَّةِ الْإِنْتَاجِيَّةِ بِالشَّكْلِ السَّلِيمِ، وَتَعْرِيفِ الْمَمْنُوحِ بِكَافَّةِ وَسَائِلِ جَذْبِ الْعَمَلَاءِ وَالزُّبَّائِنِ مِثْلَ: اسْتِخْدَامِ الْعَلَامَةِ التَّجَارِيَّةِ وَالاسْمِ وَالْعُنْوَانِ التَّجَارِي.
- تَزْوِيْدُ الْمَمْنُوحِ بِدَلِيلِ التَّشْغِيلِ (Operational Manual): الَّذِي يَحْتَوِي عَلَى كُلِّ مَا سَبَقَ، وَكُلِّ مَا قَدْ يَحْتَاجُهُ فِي عَمَلِيَّاتِ الْإِدَارَةِ وَالتَّشْغِيلِ.

ثَانِيًا: التَّزَامَاتُ الْحَاصِلَةُ عَلَى الْإِمْتِيَازِ:

- هَنَّاكَ أَيْضًا عِدَدٌ مِنَ الْإِلْتِزَامَاتِ الَّتِي يَجِبُ أَنْ يَلْتَزِمَ بِهَا الْحَاصِلُ عَلَى الْإِمْتِيَازِ تَجَاهَ الْمَانِحِ، تَتِمَثَّلُ أَهَمُّ هَذِهِ الْإِلْتِزَامَاتِ فِي:
- دَفْعُ الْمُتَطَلَّبَاتِ الْمَالِيَّةِ الدَّوْرِيَّةِ لِمَانِحِ الْإِمْتِيَازِ: مُقَابِلَ اسْتِفَادَتِهِ مِنَ الْمَزَايَا الْمُتَعَدِّدَةِ لِشِرَاءِ حَقِّ الْإِمْتِيَازِ، كَالِاسْتِفَادَةِ مِنْ اسْمِ الْمُنْتَجِ وَعَلَامَتِهِ التَّجَارِيَّةِ؛ وَسَدَادِ التَّكَالِيفِ الْآخَرَى الْمُتَعَاقِدَ عَلَيْهَا؛ الَّتِي تُخَصُّ خِدْمَاتِ التَّدْرِيْبِ وَالِدَّعْمِ الْفَنِيِّ وَالْإِدَارِيِّ الَّتِي يُقَدِّمُهَا الْمَانِحُ، وَيُمْكِنُ حَصْرَ هَذِهِ الْمُتَطَلَّبَاتِ الْمَالِيَّةِ فِي:

1. النجار، محمد محسن إبراهيم. التَّنْظِيمُ الْقَانُونِي لِعُنَاوَرِ الْمَلِكِيَّةِ الْفِكْرِيَّةِ، دَارُ الْجَامِعَةِ الْجَدِيدَةِ لِلشُّرَى، الْمَغْرِبِ، عَامَ 2005م، ص 216.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

1. تكلفة التعاقد وشراء حق الامتياز: وهو المقابل المادي المدفوع في البداية للمانح مقابل الترخيص باستعمال الملكية الفكرية الخاصة به، أو مقابل التدريب المبدئي والثقات الإدارية.
 2. العوائد السببية: وهي نسبة مئوية من الدخل الإجمالي المتحصل عليه الممنوح له حق الامتياز(1).
 3. المصروفات القانونية: وتتضمن رسوم تسجيل المشروع الجديد وإشهاره بشكل قانوني.
 4. التكاليف الإضافية: مثل تكاليف حملات الدعاية والإعلان والترويج، ورسوم الخدمات الاستشارية.
- الحفاظ على كافة الأسرار التي تخص الصناعة المقدمة للجمهور، وعدم إفشاء هذه الأسرار، والالتزام بالنظام الخاص بتطبيقها، بحيث تكون المنتجات أو الخدمات المقدمة للجمهور مطابقة تمامًا لكافة شروط الجودة.
 - عدم التعامل في نفس النشاط أو في نفس المنطقة الخاصة بالعقد بعد انتهاء مدة التعاقد.
 - عدم التنازل مطلقًا عن عقد الامتياز لأي طرف آخر إلا بعد أن يوافق المانح على ذلك وأن يتحمل الطرف الجديد كافة التكاليف الخاصة بهذا الأمر.
 - الالتزام بالتوسع المطلوب للمانح، وتنفيذ هذا التوسع على أرض الواقع في السوق المحلية.

عوامل نجاح الامتياز التجاري

وبالنظر لما سبق من تعدد الالتزامات التي تقع على كاهل الممنوح له حق الامتياز، فإنه يجب على رائد الأعمال عند بدء مشروعه الصغير بنظام الامتياز أن يدرس ويحلل جميع جوانب حق الامتياز، وأن يأخذ الكثير من العوامل بعين الاعتبار قبل الإقدام

1. جلول، سبيل. التنظيم القانوني لعناصر الملكية الفكرية، مكتبة صادر ناشرون، بيروت، لبنان، عام 2010م، ص80.

على مثل هذه الخطوة، فالمجازفة قد تكون مطلوبة حقاً في عالم الريادة، لكن أيضاً يمكن تقليل نتائجها السلبية إذا ما تمت دراسة الموقف بأدوات عملية ومنطقية دقيقة، ومن هذه العوامل:

- اختيار علامة تجارية ناجحة: وقد تبدو هذه الخطوة بديهية، إلا أن الكثير من رجال الأعمال والروّاد الشباب الذين يُقبلون على شراء حقوق الامتياز من علامات تجارية شهيرة يُعانون بعد فترة وجيزة من مشكلات جمّة؛ وذلك بسبب عدم دراسة السوق المُستهدفة جيّداً، وعدم مراعاة البحث الدقيق عن علامة تجارية مُميّزة تتواءم مع مجال خبراتهم أو شغفهم المهني.
- الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات: أولاً: حول أبرز العلامات التجارية في مجاله ومراجعة تجاربها مع العملاء وعائدها المالية وسمعتها السوقية، وما إذا كان لديها سجلّ حافل بالخلافات أو القضايا القانونية مع مَنوحين آخرين أو غير ذلك. وثانياً: التأكد من أن هناك حاجة لهذه العلامة التجارية في السوق المُستهدفة ومدى وعي العملاء المُحتملين بمُنجزاتها أو خدماتها.
- مصادر التمويل المادي: فقد يكون شراء حق الامتياز التجاري من الآليات البسيطة لبداية المشاريع الصغيرة بالنسبة لروّاد الأعمال، لكنّه في المُجمل ليس بالمشروع المُنفذ المُتفَضِّل؛ لأنّه يتضمّن سداد رُسوم الامتياز وتكاليف إيجار المقرّ ورواتب فريق العمل والتكاليف التشغيلية من شراء المُعدات والمواد الخام والصيانة وغيرها، لذلك يحتاج رائد الأعمال لتحديد جميع التكاليف التشغيلية ورسوم الامتياز ونسب الأرباح، ثمّ صياغة خطة مالية واضحة ومفصلة تُحدّد مصادر التمويل المتاحة والمتوقعة، وهل سيكون التمويل ذاتياً أم سيتمّ اللجوء لجهات تمويلية مُعيّنة، مثل: المصارف أو المؤسسات التمويلية للحصول على قروض تكفي حاجته المالية، ومن الأخطاء التي قد يتصوّرُها المَنوح له الامتياز أن الجهة المانحة قد تدعمه مادياً حال عانى من أي قصور أو عجز ماديّ طارئ.

- اختيار فريق عمل كفاء، لا سيما عند بداية المشروع: يؤثر إيجاباً على نجاح الامتياز التجاري أو أي مشروع آخر، والفريق الأساسي الذي يتخذ الخطوات الأولى نحو التنفيذ يساهم في صياغة رؤية العمل، وأهداف المنظمة، وآليات التشغيل، وغيرها من الركائز التي تدعم العمل وترسخ لقواعده الأولى. من هنا فإن حرص رائد الأعمال على اختيار فريق قوي وأفراد أكفاء يشاركونه في الرؤية والشغف تجاه مجال العمل، وحفاظه على تدريبهم وتطويرهم باستمرار، يستتبعه بالضرورة قيادة جماعية مؤثرة للمشروع حتى في غياب المالك ذاته، وهو ما يضمن معدلات كبرى من النجاح وتحقيق الأهداف.
- اجتهاد الممنوح له حق الامتياز في الحفاظ على نجاح العلامة التجارية: التي حصل عليها، والإبقاء على هويتها، والحرص على الارتقاء بسُمعتها السوقية، وزيادة مبيعات منتجاتها أو خدماتها، والحفاظ على ولاء عملائها لها، ورضاهم عن أدائها، فالحصول على حق الامتياز لا يعني بذل القليل من الجهد والفوز بالكثير من النجاح، لكنه يعني القدرة على إنماء العلامة التجارية، وتحقيق المزيد من النجاح والشهرة لاسمها التجاري.

المبحث الثالث

التأكد من جدوى الاستثمار في الامتياز التجاري

قد يبدو شراء حق الامتياز فكرة جيدة للكثير من رواد الأعمال، خاصة إذا ما توافرت لهم بعض العوامل السابق ذكرها، مثل: العلامة التجارية الرائجة ومصادر التمويل المادي وفريق العمل المميز، لكن العمل على أرض الواقع الأمر قد يختلف عن الدراسة النظرية على الورق والنتائج الوردية المتوقعة، فعلى رائد الأعمال قبل الشروع في توقيع عقد الامتياز أن يتأكد أولاً من جدوى استثمار وقته وماله في شراء حق الامتياز من خلال خطوات عدة، وهي كالتالي:

- تقييم الامتياز: من خلال دراسة مؤشرات الأداء العام لهذا الامتياز "مزاياه وعيوبه"، وتحديد مدى قوة الاسم التجاري وسُمعته، وسنوات عمر الشركة المانحة لهذا الامتياز، ودرجة الانتشار الخاص بها في السوق المحلية والعالمية، ومدى الإقبال على منتجاتها أو خدماتها، وطبيعة الخبرات السابقة للشركة في منح هذا الامتياز تحديداً، ومعدل نجاح الحاصلين عليه من قبل، والإنجازات التي تمكنوا من تحقيقها، وكذلك تقييم كافة الظروف الفنية والتسويقية الخاصة بالجهة المانحة وقوتها المالية، والجهد الإعلاني والحملات الترويجية لمنتجاتها أو خدماتها، وانطباع مالك المشروع عنه، ومعرفة رسوم الحصول على الامتياز، وغيرها من العوامل.
- مقارنة هذا الامتياز بغيره من الامتيازات: وخاصة المتشابهة في المجال ذاته، فعلى سبيل المثال إذا كان ينوي شراء امتياز في مجال الوجبات السريعة فيمكنه المقارنة بين امتيازين أو أكثر في هذا المجال من حيث المزايا والعيوب، وشروط التعاقد، ومقدار التكلفة، والإيرادات المتوقعة، وغيرها من العناصر المهمة التي تؤثر بشكل مبدئي لنجاح أو فشل الامتياز.

- دراسة شروط عقد الامتياز: محل الدراسة وتحليل بنوده جيداً مثل: تكاليف شراء الامتياز، ورسوم الترخيص والتشغيل، والنسبة المئوية المطلوب سدادها من الأرباح للشركة المانحة والاشتراطات التي تضعها في شأن النواحي الإدارية والفنية والتسويقية، واشتراطات التوسع في النشاط أو تقليل حجمه أو إلغاء العقد، وغيرها من البنود المالية والقانونية، وتحديد ما إذا كانت هذه الشروط ملائمة لرائد الأعمال أم تنطوي على قدر كبير من التعسف والاستغلال.
- إجراء فحص عملي لشروط حق الامتياز: من خلال لقاء المستثمرين السابقين والحاليين لنفس العلامة التجارية ومعرفة انطباعاتهم عن العمل وعقود الامتياز ومرآجل الإنشاء والتنفيد، وتجربتهم مع الشركة المانحة، ومدى تعاونها من أجل إنجاح حق الامتياز، وسؤالهم عن البنود الشائكة التي قد ترد في العقد والتعاطي الأمثل معها، فجميع هذه الآراء والتجارب لا شك ستفيد رائد الأعمال في اتخاذ القرار الصائب.
- دراسة وتحليل المطالبات المالية: التي تُحددها الشركة المانحة للامتياز للممنوح له حق الامتياز من أجل سدادها في نهاية العام، مثل: المصروفات الإدارية والفنية والتسويقية وحقوق الامتياز وغيرها من الأمور المهمة في تحديد مدى جدوى الاستثمار في هذا الامتياز، خاصة وأن هذه المعلومات حيوية للغاية وتكشف للمانح بوضوح حجم أعمال الممنوح وموازنته السنوية، التي على أساسها يتم احتساب حقوق الجهة المانحة، وتحديد حجم الأموال المطلوبة بدقّة من الممنوح له حق الامتياز.
- الإجابة عن عدد من الأسئلة التي تُحدد أهميّة شراء هذا الامتياز التجاري دون غيره، وأهم هذه الأسئلة: ما يتعلّق منها بحجم الاستثمارات التي يمكن أن يُحقّقها من وراء هذا الامتياز، وحجم رأس المال الإجمالي الذي سيُخصّص للاستثمار بشراء هذا الامتياز، وحجم الأموال التي قد يتحمّل خسارتها في بداية الأمر، ومدى حاجته لوجود شركاء في هذا الاستثمار أم أنّ بوسعه اللجوء لجهات

تمويل مُعيَّنة، ومدى امتلاكه للقدرات البشريَّة والخبرات المؤهَّلة للتَّعامل مع المتطلَّبات الخاصَّة بالحُصول على هذا الامتياز، مثل: مجالات صيانة السَّيارات وغيرها، فهل يَمُتلك أفراداً مُؤهَّلين لهذا الأمر أم لا؟ وما هي المهارات التي يَمُتلكها الأفراد وفريق العمل الخاصَّ به، بحيث يُمكن توظيف هذه المهارات في تنفيذ مُتطلَّبات الامتياز؟ وما هي الخبرات التي يَمُتلكها صاحب المشروع ذاته التي تُؤهِّله في الحُصول على حقِّ الامتياز؟

- تحديد الهدف من الحُصول على هذا الامتياز: فيُحدِّد على سبيل المثال حجم الدَّخل السَّنوي الذي يتوقَّعه من فُرصة الحُصول على هذا الامتياز، وعدد السَّاعات اليوميَّة التي يتطلَّبه الحُصول على هذا الامتياز، وما إذا كان لديه القُدرة على إدارة هذا الامتياز أم أنَّه يرغب في تعيين مدير مختصَّ، وهل هو قادر على إدارة كافَّة التَّفاصيل الخاصَّة بالامتياز والالتزام بها طوال مُدَّة العقد أم أنَّه غير قادر على ذلك وسيحتاج للاستعانة بآخرين؟
- الحُصول على مشورة مُختَرفة: من محامين أو مستشارين قانونيين لهم خبرة جيِّدة في المجال التجاري بشكل عامٍّ ومجال الامتياز بِصفة خاصَّة، ودراسة بنود الاتِّفاق القانوني مع الجِهة المانحة بِدِقَّة وتروُّ، فذلك يفيد في تجنُّب حالات الغشِّ أو التَّدليس والتَّأكد من سلامة الموقف القانوني للمَمْنوح فيما بعد، كما تُساهم استشارة الخبير القانوني في المَعْرِفة الجيِّدة بالحقوق القانونيَّة للمَمْنوح له قبل توقيُّع عقد الامتياز، وتمثيله في اتِّخاذ كافَّة التَّدابير القانونيَّة مستقبلاً، وإسداء النُصح له في جميع المواقف التي تمرُّ بها الشَّركة المانحة.

في الخِتام يتَّضح أن عقد الامتياز من العقود التجاريَّة المميَّزة التي تخدم الجِهة المانحة والطَّرَف المَمْنوح له في الوقت ذاته، فكلُّ هذه المزايا التي يُمكن للمانح الحُصول عليها في الانتشار والوصول لأكبر قَدْر من الأسواق المحليَّة والعالميَّة دون تكلِّف تُذكر تُحفِّز المؤسَّسات الكبرى على تقديم حقِّ الامتياز لرُواد الأعمال الجُدِّ.

ومن جهة أخرى يكون حق الامتياز لرؤاد الأعمال الجدد بمثابة طوق النجاة في سوق مُمتلئ بالمنافسات المحليّة والدوليّة، فمن خلال حق الامتياز يُمكن لرائد الأعمال التمتع بمكانة وشهرة علامة تجارية ما واستغلال طريقة عملها ونظامها التشغيلي المتكامل في بدء مشاريعهم الصغيرة وبنسب نجاح مُناسبة، والحصول على ميزات تنافسيّة كبيرة وتحقيق انتشار كبير في سوق العمل وتحقيق الكثير من الأرباح الماديّة والانتشار المطلوب.

المبحث الرابع

الشكل القانوني لعقود

الامتياز التجاري

يَسْتَنِدُ نظام الامتياز للسَّماح لصاحب المشروع الصَّغير باستخدام العَلامَةِ التَّجاريَّةِ للمُؤَسَّسات الكُبْرَى، ووضعها على المُنتَجات الخاصَّة به وتوزيعها في نِطاق جغرافي مُعيَّن، وفي سبيل ذلك تَفْرِضُ المُنظَّمة المانِحَة شروطاً مُحدَّدة على المَمْنوح له حَقَّ الامتياز في استخدام علامتها، ومن أهم هذه الشُّروط؛ اتِّباع نَمَط الإنتاج ذاته، ومطابقة المواصفات الخاصَّة بها للحفاظ على جَوْدَةِ المُنتَجات أو الخِدِصات المملوكة لها، ولذلك تلتزم المُنظَّمة بِتقديم الدَّعم الفَنِّي والإداري، ونَقْل المَعْرِفَةِ والتَّقْنِيَّات الخاصَّة بالإنتاج إلى الحاصِلين على حَقَّ الامتياز، وهو الأمر الذي يُؤدِّي لاستمرار المُحافظة على الجَوْدَةِ أو الارتقاء بها، وتَحْقِيق الانتشار الواسِع للمُؤَسَّسة الأم ومُنتَجاتها وعلامتها التَّجاريَّة.

كما تشترط المُنظَّمة المانِحَة المحافظة على هويَّة المُنظَّمة والصُّورَة الذَّهنيَّة للعَلامَةِ لدى العملاء المُحتمَلين، وعَدَم الإقدام على أي تَغْيِير فَنِّي أو إداري أو تَسويقي ما من شأنه الإضرار بصورة هذه العَلامَةِ لدى جمهورها، وأن يكون الحاصِل على الامتياز بمثابة السَّفير المُمَيِّز لعلامتها، ويكون قادراً على إدارة المشروع الجَدِيد بِفاعليَّة في جَمِيع جوانبه؛ الإداريَّة والفَنِّيَّة والتَّسويقيَّة والقانونيَّة، ما يُؤدِّي لتوسيع دائرة المَعْرِفَةِ بعلاماتها وزيادة قاعدة الولاء لها بما تُقدِّمه من خِدِصات ومُنتَجات مُميَّزة لا تَقَلَّ جَوْدَةً عَمَّا تُقدِّمه المُنظَّمة المانِحَة لعملائها الأصليين.

أنواع عقود حقوق الامتياز

ويَتَّخَذ استخدام العَلامَةِ التَّجاريَّة شكلاً قانونيّاً من خلال عُقود التَّرخيص؛ حيث يكون هناك عَقْد خاصٌّ بالعَلامَةِ التَّجاريَّة وطُرُق استعمالها بالنِّسبة للمَمْنوح له هذا

العقد، والواقع العملي يطرح ثلاثة أنواع أو صور لهذا العقد، فقد يكون الترخيص بالاستعمال "استثنائيًا" أو "غير استثنائي"، أو قد يأخذ هذا الترخيص بالاستعمال شكل "الترخيص الوحيد"، وسنوضح فيما يلي الفرق بين كل منهم.

أولاً: الترخيص الحصري Exclusive License:

وهو من أقوى صور عقود الترخيص باستعمال العلامة التجارية، وفيه يتفق المانع مع الممنوح له حق الامتياز على أن يستعمل الأخير العلامة المرخص بها داخل النطاق الجغرافي المبين في العقد دون أن ينافسه أحد في هذا الاستخدام، بحيث يستأثر الطرف الممنوح له حق الامتياز بالعلامة التجارية دون سواه، ومن ثم لا يحق للطرف الأول منح ترخيص آخر باستعمال العلامة ذاتها لطرف ثالث أو أن يقوم هو ذاته باستعمالها في المنطقة الجغرافية الخاصة بالممنوح له طوال المدة الزمنية ذاتها المتفق عليها، لكنه يستطيع استعمال علامته أو أن يمنح تراخيص للآخرين بهذا الاستعمال في المناطق الأخرى الخارجة عن النطاق الحصري للممنوح له. والمانح في هذا النوع يحتفظ بحقه في ملكية العلامة التجارية وحمايتها من التقليد أو السرقة حتى في النطاق الحصري بأي شكل قانوني أراد، ولا ينتقل هذا الحق للطرف المرخص له؛ أي لا يملك الممنوح له الحق في رفع دعوى التقليد. وتلجأ المنظمة صاحبة العلامة التجارية لهذا النوع من الترخيص في حالة وجود صعوبات عدة تحول دون تسويق منتجاتها أو خدماتها بنفسها وباسمها في بعض المناطق الجغرافية، أو حينما تواجهها مشكلات مالية أو إدارية معقدة تحول دون التوسع في علامتها التجارية، فتُرخص للآخرين باستخدامها بصورة حصرية؛ كي تحافظ على وجود العلامة في أسواق متنوعة، وتسعى لزيادة قاعدة جمهورها.

ثانياً: الترخيص غير الحصري Non- Exclusive Licence:

يطلق عليه كذلك الترخيص العادي، وفيه يمكن للطرف المانع أن يمنح ترخيصاً أو أكثر باستخدام علامته التجارية على المنتجات ذاتها، وفي نفس المنطقة الجغرافية، أي إن الطرف الأول يتمتع بحق منافسة الممنوح له في المنطقة ذاتها التي يعطيها عقد

الترخيص وبالعلامة التجارية ذاتها محل التعاقد، وبحق منح آخرين عقود ترخيص أخرى للعلامة في نفس المنطقة.

والحقيقة أن الأصل في عقود الترخيص باستخدام العلامة التجارية أن يظل المانع حراً في استعمال علامته التي رخص باستعمالها أو بمنح تراخيص أخرى بهذا الاستعمال، وهذا يعني أن الأصل في الترخيص هو أن يكون غير حصري ما لم يتفق الطرفان في العقد على خلاف ذلك، وإذا لم يُشر الأطراف المتعاقدة لنوع الترخيص؛ فهذا يعني أنه "ترخيص عادي".

ثالثاً: الترخيص الوحيد Sole Licence:

وهو العقد الذي تُبرمه المنظمة صاحبة العلامة التجارية مع طرف واحد فقط داخل نطاق جغرافي محدد، مع حقها في استعمال هذه العلامة بنفسها داخل هذا النطاق، أي: لا يجوز لها منح الترخيص لأي طرف آخر؛ ويختلف هذا النوع من العقود عن عقود الترخيص الحصري في أن المانع يستطيع استخدام علامته التجارية في النطاق الجغرافي المخصص للممنوح العمل به؛ بينما في عقد الترخيص الحصري لا يُسمح للمانع باستخدام العلامة التجارية في النطاق المخصص للممنوح العمل به.

خصائص عقود حقوق الامتياز

وتتسم عقود الترخيص باستخدام العلامة التجارية ببعض الخصائص التي تفرّد ببعض منها وتتشابه في بعضها الآخر مع غيرها من العقود القانونية، ويمكن تقسيم هذه الخصائص وفقاً لمحورين؛ الأول: خصائص عقد الترخيص كونه عقداً قانونياً، والثاني: خصائص العقد كونه عقداً تجارياً.

أولاً: خصائص عقد الامتياز كعقد قانوني

- عقد اتفاقي: أي يتم إبرامه بالتراضي بين الطرفين المتعاقدين، وبموافقة كل منهما على بنوده كافة، فمناح الامتياز يوافق على منح الآخرين حق استخدام

علامته التجارية على منتجاته في منطقة جغرافية معينة ولفترة زمنية محددة هي مدة العقد، وفي المقابل يوافق الممنوح له على سداد تكاليف الامتياز للجهة المانحة بصفة دورية والتنازل عن جزء من أرباحه لهذه الجهة.

- عقد تبادلي: ينتج عن هذا العقد نشوء التزامات متقابلة في ذمة مانح العلامة التجارية والممنوح له على حد سواء، فتعد التزامات كل منهما سبباً في التزامات الآخر، وعند عقد الترخيص باستخدام العلامة التجارية يلتزم المرخص بتمكين المرخص له من استعمال علامته على منتجاته طوال مدة نفاذ العقد، ودعمه بآليات الإنتاج والتسويق وصولاً لأداء مماثل له، في حين يلتزم الثاني بسداد مقابل مادي نظير هذا الانتفاع بحسب الاتفاق المبرم بينهما.
- وترتبط التزامات الطرفين ارتباطاً وثيقاً بعضهما ببعض، وباستمرار التعاقد، فإذا ما أخل طرف منهما بالتزاماته انقضت التزامات الطرف الآخر⁽¹⁾، ويصبح العقد خاضعاً للانقضاء أيضاً؛ لأنه في الأساس ملزم للطرفين معاً.
- عقد من عقود المعاوضة: أي إن كل طرف يأخذ مقابل ما يعطيه، فمالك العلامة يحصل على مقابل نقدي، والممنوح له يحصل على منفعة استخدام العلامة، ومن حق الأول أن يطالب بذلك المقابل ولو بصورة قضائية إذا ما أخل الممنوح له بالتزاماته المادية، وفي حالة عدم الدفع يكون هناك إخلال بالتزام تعاقدى يبرر فسخ التعاقد وفقاً لقواعد الفسخ المتعارف عليها، وكذلك من حق الممنوح له أن يطالب قضائياً بتعويضه عن حقوقه المعنوية (التدريب والدعم الفني والتسويقي و...) في حال أخل المانح بتقديم التزاماته بالتدريب والدعم الفني⁽²⁾.

1. الحرازين، جهاد زهير ديب. الآثار المترتبة على عقد الامتياز، دراسة مقارنة، دار الفكر والقانون، 2015م، ص 79.

2. الأهواني، حسام الدين كامل. مصادر الالتزام.. المصادر غير الإرادية، مطبعة أبناء وهبة حسان، مصر، 1992م، ص 26.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- **عقد من عقود الاعتبار الشخصي:** يؤدي الاعتبار الشخصي في عقد الترخيص باستعمال العلامة التجارية دوراً بالغ الأهمية في إبرامه، فالمنظمة المانحة تتقي جيداً من يمكنه تمثيل علامتها التجارية بأفضل السبل ويسعى للحفاظ على جودة منتجاتها وصورتها الذهنية لدى عملائها، ولذا تتوقف كثيراً أمام المميزات الشخصية للممنوح له، وإذا ما كان يمتلك الخصائص والصفات المطلوبة لأداء هذه المهمة أم لا، ولذلك تُعد شخصية الطرف المرخص له محل اعتبار مهم في عقد الترخيص، وبخلاف المهارات الفنية والإدارية يجب أن يكون الممنوح له جديراً بالاحترام في وسطه المكاني و متمتعاً بالثقة المالية التي تضمن ممالك العلامة التجارية قدرته على الوفاء بالتزاماته المالية، وعدم الإساءة لسمعة المالك التجارية والاعتبارية⁽¹⁾.

وتترتب على هذه الخاصية نتيجتان مهمتان لا يمكن إغفالهما، وهما:

1. لا يجوز للممنوح له التنازل للغير عن عقد الترخيص بصفة مباشرة أو من الباطن، ما لم يتم الاتفاق على خلاف ذلك صراحة في العقد، وهذا يعني أن الطابع الشخصي ليس ضرورة في العقد، أي: إنه يمكن الاتفاق بين الطرفين على حق الممنوح في التنازل عن الترخيص باستخدام العلامة أو منحه من الباطن لآخرين في نطاقه الجغرافي.
2. وفاة الممنوح أو الطرف المرخص له أو إشهاره الإفلاس يؤدي لانقضاء عقد الترخيص باستعمال العلامة التجارية في منطقته، فلا ينتقل العقد للورثة إلا إذا وافق مالك العلامة صراحة على هذا الانتقال، وتم الاتفاق على ذلك في العقد.

- **عقد من العقود مستمر التنفيذ:** والعقد المستمر هو الذي يكون الزمن عنصراً جوهرياً فيه لا يمكن تجاهله، وبه يتحدد الشيء المتفق عليه، وعقد الترخيص

1. الأهواني، حسام الدين كامل الأهواني، مصادر الالتزام.. المصادر غير الإرادية، مرجع سابق ص 24.

باستخدام العلامة التجارية يُراد به تحقيق المنفعة عن طريق استخدام الشيء (العلامة) لبعض الوقت لا امتلاكه بصورة دائمة، ولذلك لا بُدّ من تحديد فترة زمنية معينة في العقد تتحقق هذه المنفعة من خلالها، فيكون الزمن في هذا العقد مقياساً لتحديد التزامات وحقوق أطرافه المتعاقدة، ومن ثمّ لا يمكن توقيع عقد الترخيص باستخدام العلامة دون تحديد عنصر الزمن؛ لأنّ مقدار الأداء المتفق عليه لا يمكن قياسه كمّاً إلاّ باحتساب المدة المخصصة لتنفيذه خلالها، ومن ثمّ يترتب على هذه الخاصية أنّ فسخ التعاقد لا يكون له أثر رجعي؛ لأنّ الزمن فيه عنصر جوهري، ومن ثمّ فإنّ ما مضى منه لا يمكن رده، ويقتصر أثر الفسخ على المستقبل فقط(1).

ثانياً: خصائص عقد الامتياز كمشروع تجاري

يُبرم عقد الترخيص باستخدام العلامة التجارية بين مشروعين تجاريين، هما: المشروع المرخص وغالباً ما يكون شركة تجارية كبيرة مالكة لعلامة تجارية مشهورة، والمشروع المرخص له، وغالباً ما يكون شركة جديدة ترغب في خوض الأعمال التجارية في منطقة جغرافية معينة من خلال استخدام هذه العلامة الرائجة، وقد أكسبت هذه العلاقة التعاقدية بين الطرفين عقد الترخيص خاصيتين رئيسيتين، هما:

1. حق المشروع المرخص في الرقابة والإشراف: وهو جوهر التعاقد بين الطرفين، فيتمتع المشروع المرخص بحق السيطرة والرقابة على أداء المرخص له من أجل ضمان وتوحيد مستوى الجودة لمنتجات العلامة وحماية سمعتها؛ لأنّ هذه الجودة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بصورة العلامة وسمعة مالكيها.

2. الاستقلال المالي والإداري والقانوني للطرفين: رغم إبرام عقد الترخيص بين المشروع المرخص والمرخص له، فإنّ ذلك لا يعني الامتزاج المالي والإداري والقانوني بين هذين الكيانين؛ فكلّ منهما يبقى متمتعاً بالاستقلال التام عن

1. العدوي، جلال علي. أصول الالتزامات، مصادر الالتزام، منشأة المعارف، مصر، ديسمبر 1998م، ص 70.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

الآخر في هذه الجوانب، ويمتلك المرخص له ذمة مالية منفصلة تجعله يتحمل كافة تكاليف الاستثمار في مشروعه، وكذلك يتمتع بحرية تكوين هيكل إداري خاص به، وتنظيم أدائه المالي والإداري دون أدنى تدخل من المشروع المرخص، وأن يزاوُل أي نشاط تجاري لحسابه الشخصي بشرط ألا يتعارض مع بنود عقد الترخيص، ونتيجة لهذا الاستقلال، فإن المشروع المرخص له يكتسب الصفة التجارية ويتحمل كافة المخاطر التي قد يتعرض لها دون أن تتعدى آثارها للمشروع المرخص، ويلتزم بإعلام الآخرين، مثل: العملاء والممولين والمورعين وغيرهم، باستقلاله عن مالك العلامة التجارية لنفي الاعتقاد بأن المشروع المرخص والمرخص له شخص واحد.

مما سبق يمكن استنتاج أن نظام الامتياز التجاري من أكثر أنظمة الأعمال تميزاً وملاءمة لرواد الأعمال، فموجبه يتمكن صاحب المشروع من الحصول على الكثير من الامتيازات اعتماداً على السمعة الجيدة للمانح وعلامته التجارية الرائجة على نطاق واسع ومعرفته الفنية التي تنقل للممنوح له، والإشراف المستمر للمانح ودعمه المتواصل، وبذلك يكون قادراً على العمل تحت مظلته وباستخدام علامته، والتوسع السريع في الأسواق، وتحقيق الكثير من الأرباح، وتوفير فرص نمو جيدة في السوق المحلي أو الدولي، والحصول على مركز قيادي بين المنافسين.

لكن رغم ذلك يحتاج رائد الأعمال لاختيار علامة تجارية مرموقة تتلاءم مع احتياجات السوق ومع إمكانياته المالية والإدارية، والانتباه جيداً للتفاوض الإيجابي مع الجهة المانحة للامتياز، وحسن استيعاب شروط التعاقد ودراستها بعمق وتفصيل قبل توقيع العقد، فهذه الخطوات تضمن جدوى استثمار وقته وموارده في شراء حق الامتياز، وتقلل فرص فسخ التعاقد أو سداد تعويضات هائلة قد تتسبب في فشل المشروع كلياً وخسارة الجهد والمال دون رجعة.

الفصل الثاني عشر

صناعة العلامة التجارية للمشروع الصغير

- مقدمة
- المبحث الأول: ماهية العلامة التجارية
 - تعريف العلامة التجارية
 - تطور العلامات التجارية الحديثة
 - أنواع العلامات التجارية للمشروع
 - أشكال العلامات التجارية
 - أهمية العلامة التجارية
- المبحث الثاني: الاختيار الناجح للعلامة التجارية
 - معايير الاختيار الناجح للعلامة التجارية
 - أنواع العلامات التجارية وفقاً لعلاقتها بالمنتج
 - تسجيل العلامة التجارية
- المبحث الثالث: بناء العلامة التجارية للمشروع الصغير
 - عوامل بناء علامة تجارية مميزة
 - مراحل بناء العلامة التجارية للمشروع الصغير
 - تصميم العلامة التجارية للمشروع الصغير
 - تطوير العلامة التجارية للمشروع الصغير

الفصل الثاني عشر

صناعة العلامة التجارية

للمشروع الصغير

مقدمة

أتاح النظام الاقتصادي الرأسمالي حرية ممارسة الأعمال التجارية بامتداد النطاق الجغرافي للكرة الأرضية، فلم تعد وسائل الإنتاج قاصرة على دولة دون أخرى، بل أصبح العالم بأسره دولة واحدة صغيرة، وأصبح بإمكان الشركات والأفراد الترويج لمنتجاتهم وخدماتهم في مختلف أنحاء المعمورة، وترتب على ذلك ظهور الملايين من الشركات واشتعال المنافسة بينها على استقطاب العملاء والإبقاء على ولائهم، وتطلب ذلك أن تقدم كل منها ميزة تنافسية تجعل منتجاتها متفردة عن الأخرى وسهلة التمييز بين مئات الملايين من المنتجات، من هنا ظهرت العلامات التجارية وبرز دورها الرئيس في تمييز المنتجات بعضها عن بعض ومساعدة العملاء على عدم الخلط بينها، فكانت بذلك وسيلة الضمان للمنتج والعميل في آن واحد؛ فهي تمنع اختلاط منتجات تحمل علامة معينة بمنتجات مماثلة تحمل علامة أخرى.

وبمرور الأيام باتت العلامة التجارية تؤدي دوراً مهماً ضمن منظومة السياسة التسويقية للشركات، سواء للترويج عن مشاريعها التجارية، أو للتعريف بخدماتها ومنتجاتها؛ مما يسهم بشكل أو بآخر في تعريف العميل بمصدر المنتجات والخدمات وتمييزها، ومن ثم التأثير على تفضيلاته ودوافعه للشراء، وتحقيق ميزة تنافسية عالية في السوق.

واليوم تعد العلامة التجارية أصلاً من أصول المشروع التجاري، وأهميتها لا تقل عن أهمية الأصول الأخرى من ثابتة ومتغيرة، وسوف نتناول في هذا الفصل الكثير

من الأمور التي يجب أن يدركها رائد الأعمال جيداً في شأن العلامة التجارية بشكل عام، مثل: تعريفها وتطورها وأهميتها ووظائفها، كما سنتطرق إلى المعايير الواجب توافرها في العلامة التجارية الناجحة للمشروع الناشئ، ومراحل بناء علامة مميزة وُلدت كي تبقى.

المبحث الأول

ماهية العلامة التجارية

قبل قيام الثورة الصناعية في دول أوروبا كانت المنتجات تُصنع وتُروَّج بشكل تقليدي داخل المنازل والورش الصغيرة، ثم تحول الإنتاج إلى صورته المعقدة داخل المصانع الكبرى وتسويقها في الخارج بسبل أكثر احترافية تضمن حقوق منتجها، فقد اعتاد الصناع والتجار في فرنسا وإيطاليا، على وجه التحديد، وضع أسمائهم على منتجاتهم، ومن هنا نشأت فكرة "العلامة التجارية"، ولعبت دوراً مهماً في التعريف بالمنتجات وتمييزها في السوق بعلامات خاصة من أجل حمايتها من التقليد أو السرقة.

وكانت العلامات التجارية في تلك الفترة تشمل نوعين حسب الغرض من الاستخدام؛ النوع الأول: وهو ما يمكن تسميته بعلامات الدفعة، فكان يدّمع على بعض الممتلكات والحيوانات للتأكيد على الملكية والدلالة عليها، أما النوع الثاني فكان يُسمى بعلامات الإنتاج، وكان الغرض منه تحديد صانع المنتجات والمصدر لضمان الجودة، وكان استعماله آنذاك التزاماً قانونياً؛ بما يساعد على تتبع المصانع والتجار حال قيامهم ببيع منتجات غير صالحة.

ومع انفتاح الأسواق عالمياً وتعدد وتنوع المنتجات واشتعال الروح التنافسية بين ملايين الشركات، تطورت أنماط التجارة العالمية لتصبح نظاماً شاملاً لبيع وتسويق مجموعة لا نهائية من المنتجات في مختلف دول العالم، وهنا برزت أهمية العلامات التجارية كوسيلة قانونية للتعريف بملكية هذه المنتجات وحمايتها من التقليد، فتحوّلت بذلك إلى أصل مهم من أصول المشروع الاقتصادي تدرج في بند الأصول غير الملموسة، حتى باتت في يومنا هذا تُباع وتُشتري، وعاملاً مهماً في ارتفاع قيمة الشركة المالكة لها أو هبوطها في السوق، وأما اليوم أمثلة كثيرة لعلامات تجارية مرموقة ارتبطت في أذهاننا بمنتجات ذات جودة كبيرة وشهرة عالمية حظيت

بثقة الجميع، مثل: شركة جوجل (Google) المالكة لمحرك البحث الأكثر شهرة في العالم، وأديداس (1) (Adidas) المتخصصة في الملابس الرياضية والمنزلية، وشركة أبل (Apple) الشهيرة لتصنيع الإلكترونيات الاستهلاكية وغيرها.

تعريف العلامة التجارية

تُعدّ العلامة التجارية أي شكل أو تكوين خاصّ لتمييز المشروع والمنتجات الخاصة بمُنظمة ما، والذي يمكن أن تتخذها هذه المنظمة شعاراً للمنتجات الخاصة بها أو للبضائع التي تطرحها في السوق لتكون مُميّزة عن غيرها من المنتجات، فتكون بذلك العلامة التجارية أحد عوامل الجذب الكبرى للعملاء المحتملين.

وللعلامة التجارية تعريفات عديدة، منها: أنها كلّ "إشارة مُميّزة تُحدّد سلعاً أو خدمات مُعيّنة على أنها تلك التي يُنتجها شخص أو مشروع مُحدّد أو يوفّرها"، وقد عرّفها جمعية التسويق الأمريكية (2) على أنها "أي اسم أو علامة أو مصطلح أو رمز أو تصميم أو مزيج من هذه الأشياء، تهدف المنظمة من خلاله إلى تحديد السلع أو الخدمات التي تخصّ بائعاً مُعيّناً عن غيره، وللتمييز بين المنظمة وبين منافسيها (3)، كما تذكر

1. أديداس (Adidas) هي شركة عالميّة رائدة في مجال الأدوات الرياضية، بدأت على يد Adi Dassler في 18 أغسطس عام 1949م كورشة صغيرة في بلدة صغيرة في مدينة بافاريا الألمانية وبنحو 47 موظفاً، والآن لديها أكثر من 57 ألف موظف في فروعها المنتشرة في العالم، وتنتج كلّ عام أكثر من 900 مليون مُنتج من المُنتجات الرياضية مع شركاء تصنيع مُستقلين في جميع أنحاء العالم، وفي عام 2018م حققت الشركة مبيعات بلغت 21.915 مليار يورو. للمزيد: الموقع الرسمي للشركة، متاح على الرابط: <https://www.adidas-group.com>.
2. جمعية التسويق الأمريكية هي المُجتمع الأساسي للمسوّقين في أمريكا، وهي مُنظمة تقود المناقشات الحرة حول التميّز في عالم التسويق، وتقدم محتوى مُميّزاً حول أفضل ممارسات التسويق، فهي تعتمد على المحتوى المنشور في المجلات العلمية، والمنشورات التي حازت العديد من الجوائز في مجال التسويق. للمزيد: الموقع الرسمي لجمعية التسويق الأمريكية، متاح على الرابط: <https://goo.gl/Xz15rZ>

3. Wood, Lisa. "Brands and brand equity: definition and management". Management Decision 38/9, 2000, pp.662-669, on this link: <https://goo.gl/aHzRJt>.

المنظمة العالمية للملكية الفكرية - وبيو (World Intellectual Property Organization Wipo) أنها "كل إشارة تميز سلعاً أو خدمات شركة عن سلع أو خدمات سائر الشركات، وتحمي هذه العلامة وغيرها بقوانين الملكية الفكرية" (2). وجاء في اتفاقية التريبس (3) TRIPS Agreement أن العلامة التجارية هي أي علامة أو مجموعة علامات تسمح بتمييز السلع والخدمات التي تنتجها منشأة عن التي تنتجها منشآت أخرى، ويدخل في نطاقها الأسماء والحروف والأرقام والأشكال ومجموعات الألوان، وأي مزيج منها. ومن التعريفات الأخرى الشهيرة للعلامة التجارية أنها "اسم أو تعبير أو إشارة أو رمز أو تصميم أو تركيبة من المفاهيم التي تهدف إلى تشجيع الزبائن المحتملين لتمييز سلعة أو سلع يمتلكها شخص عن سلعة أو سلع منافسة".

1. المنظمة العالمية للملكية الفكرية - وبيو (World Intellectual Property Organization - Wipo) هي المنتدى العالمي للخدمات والسياسة العامة والتعاون والمعلومات في مجال الملكية الفكرية، وهي وكالة من وكالات الأمم المتحدة التي تمول ذاتياً ويبلغ عدد أعضائها 192 دولة عضواً، ومهمتها الاضطلاع بدور ريادي في إرساء نظام دولي متوازن وفعال للملكية الفكرية يشجع الابتكار والإبداع، وقد أنشئت في عام 1967م، ويقع مقرها الرئيس في سويسرا، وتتبع ما يناهز 250 منظمة غير حكومية ومنظمة حكومية دولية بصفة مراقب رسمي في اجتماعات المنظمة. للمزيد الموقع الرسمي للمنظمة، متاح على الرابط: <https://www.wipo.int>.
2. العلامات التجارية، موقع "المنظمة العالمية للملكية الفكرية wipo"، متاح على الرابط: <https://goo.gl/4bnWys>.
3. اتفاقية التريبس TRIPS Agreement: اتفاقية حول الجوانب التجارية لحقوق الملكية الفكرية أو اختصاراً (TRIPS)، هي اتفاق دولي تديره منظمة التجارة العالمية (WTO) الذي يحدد المعايير الدنيا للقوانين المتعلقة بالعديد من أشكال الملكية الفكرية (IP) كما تنطبق على أعضاء منظمة التجارة العالمية. تم التفاوض في نهاية جولة الأوروغواي من الاتفاقات العام بشأن التعريفات الجمركية والتجارة (الغات) في عام 1994م، يحتوي اتفاق تريبس على الشروط التي يجب توافرها في قوانين الدول فيما يتعلق بحقوق المؤلف، بما في ذلك حقوق فنانين الأداء ومُنتجي التسجيلات الصوتية وحيثما الإذاعة؛ المؤشرات الجغرافية، بما في ذلك تسميات المنشأ؛ الرسوم والنماذج الصناعية؛ تصاميم الدوائر المتكاملة؛ براءات الاختراع؛ العلامات التجارية؛ والمعلومات السريّة. كما يحدد اتفاق تريبس أيضاً إجراءات التنفيذ وسبل التحكيم وإجراءات تسوية المنازعات، ويهدف حماية وتنفيذ قوانين حقوق الملكية الفكرية إلى المساهمة في تعزيز الابتكار التكنولوجي، ونقل وتعميم التكنولوجيا، بما يحقق المنفعة المشتركة لمنتجي ومستخدمي المعرفة التكنولوجية بطريقة تؤدي إلى الرفاه الاجتماعي والاقتصادي، والتوازن بين الحقوق والواجبات، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/xgww>

وبشكل عام يُمكن اعتبار العلامة التجارية أي أسماء أو كلمات أو حروف أو أرقام أو رموز أو رسوم أو مزيج مما سبق، وأي إشارة أخرى صالحة لتمييز منتجات صناعية أو تجارية أو حرفية أو زراعية، أو مشروع استغلال ثروة طبيعية للدلالة على أن الشيء المراد وضع العلامة عليه يعود لصاحب العلامة بداعي صنعه أو الاتجار به أو اختراعه أو للدلالة على تأدية خدمة من الخدمات.

تطور العلامات التجارية الحديثة

كما ذكرنا من قبل، كانت الانطلاقة الحقيقية لفكرة العلامة التجارية مع حدوث الثورة الصناعية في أوروبا في القرن الثامن عشر وبدء تدشين الملايين من المنظمات الحديثة، التي سعت إلى تمييز منتجاتها بعلامات خاصة يسهل على العملاء التعرف عليها وتمييزها دون غيرها، ثم بدأ بناء العلامات التجارية يظهر بشكل أكثر وضوحاً بعدما تمكنت من أن تأخذ إطاراً قانونياً واسع الانتشار، فالتجهت الكثير من المنظمات لتبني فكرة العلامة التجارية لمنتجاتها وخدماتها.

وفي أواخر القرن التاسع عشر بزغ الاهتمام الحقيقي بالعلامة التجارية مع ظهور حركة تغليف المنتجات المختلفة، وعندما بدأت الدائرة تتسع بين المنتج والمستهلك أصبح الاهتمام بتحقيق الجودة في المنتجات هو الأولوية الرئيسة للمنظمات، وكان وضع العلامة التجارية على المنتج هو ما يُمكن المنظمة من أن تضمن لعملائها أن يحصلوا على المنتج ذي الجودة الخاصة بهم من خلال هذه العلامة التجارية.

ومع بداية القرن العشرين بدأت المنافسات في الأسواق تزداد قوة وجدة، وبدأت الكثير من المنظمات تعتمد على الترويج للعلامات التجارية الخاصة بها من أجل الحصول على المزيد من العملاء.

ومنذ منتصف القرن العشرين وحتى وقتنا هذا، تركّز العمل على تجديد الأفكار التي تخص العلامة التجارية ووظائفها؛ حيث أصبحت العلامة التجارية تُستخدم في إيجاد

وخلق الحاجات لدى المستهلكين، وليس مجرد إشباع هذه الحاجات، فبدأت المنظمات التجارية في خلق منتجات تعتمد على خصائص وظيفية وتقنية، كما تميزت منتجات أخرى بعوامل جمالية وعاطفية يمكن أن تساعد العلامة التجارية في التعبير عن كل هذه الخصائص، ومن هنا أصبحت العلامة التجارية لا تعتمد على ضمان الجودة فقط، وإنما أصبحت وسيلة للارتباط النفسي بين المستهلكين والمنظمات المالكة لها.

وبما أن الكثير من المنظمات نجحت في تقديم مؤشرات جودة متقاربة للمستهلكين، فقد اعتمدت بعض المنظمات على استغلال الجانب النفسي والعاطفي لدى هؤلاء المستهلكين من أجل جذبهم إلى منتجاتها، وذلك كله بالاعتماد على العلامة التجارية. ومع انتشار العلامة التجارية الحديثة وتطور وظائفها من الدور المحلي إلى الدور الإقليمي والعالمي، تمكنت من أن تلعب دوراً مهماً وأساسياً في تصنيع وإنتاج الكثير من السلع والخدمات من النوع ذاته ولكن بخصائص متنوعة وأسعار مختلفة، وبذلك مكنت فكرة العلامة التجارية المستهلكين من الحصول على الكثير من البدائل لنفس النوع من السلع والمنتجات، لكن مع تميز كل نوع بميزة محددة تختلف عن غيره من الأنواع وبمُسَمًى مختلف، وهو ما يُعيدنا للوظيفة الرئيسة للعلامات التجارية وهي تمييز السلع بعضها عن بعض.

وبعد ذلك، اتخذت وظائف العلامة التجارية منحى جديداً، حيث بدأت في بيع وتسويق مجموعة من المنتجات التابعة لمنظمة واحدة، بدلاً من بيع منتج واحد معين. وبالتالي لم يعد دور العلامة التجارية يقتصر فقط على مجرد التعريف بملكية المنظمة لهذه المنتجات، وإنما تعدى ذلك إلى وظائف أخرى؛ حيث أصبحت العلامة التجارية أحد أصول المشروعات الاقتصادية.

أنواع العلامات التجارية للمشروع

تتعدد أنواع العلامات التجارية بتعدد مجالات المشاريع التي تمثلها، ولذلك حينما

يُقَدِّم رائد الأعمال على اختيار علامة تجارية لمشروعه الناشئ، فيجب عليه أولاً أن يُحدِّد نوع هذه العلامة وفقاً لما سيقدِّمه المشروع، وبالتالي يجب عليه أن يعرف هذه الأنواع جميعها والفروق بينها، بينها:

- **العلامة التجارية:** وهي الإشارة التي توضع على منتجات معينة لمشروع محدد لتمييزها عن سائر المنتجات المطابقة أو المشابهة التي يقدمها المنتجون المنافسون، مثل: علامة كيت كات (KitKat) للشوكولاتة (1) ونسكافيه (2) (NESCAFE) للقهوة سريعة التحضير.
- **علامة الخدمة:** وتختلف عن العلامة التجارية في كونها إشارة لا تستعمل في تمييز منتجات، بل في تمييز كافة الأدوات والمعدات المستخدمة في أداء خدمات مشروع معين، مثل: علامات الفنادق المختلفة، ومحطات خدمة السيارات، والمطابع، ومؤسسات الإعلان، وغيرها، مثل: العلامة التجارية ماستر كارد (3)

1. كيت كات (KitKat) هي علامة تجارية شهيرة في تصنيع الشوكولاتة المزوجة برفائق البسكويت، وتعد أول علامة تجارية عالمية للحلويات يتم الحصول عليها من الكاكاو المستدام بنسبة 100%، وهي إحدى العلامات التابعة لشركة نستله (Nestlé) العالمية. وقد تم إطلاقها لأول مرة في المملكة المتحدة عام 1935م باسم "شوكولاتة كريسب"، ثم تم تقديم اسم وشعار كيت كات KitKat على العلبة في عام 1937م، وتنتشر منتجات الشركة في أكثر من 80 دولة. للمزيد: الموقع الرسمي للشركة، متاح على الرابط: <https://www.kitkat.com>.
2. نسكافيه (NESCAFE) هي واحدة من العلامات التجارية الأكثر شعبية في العالم لتصنيع القهوة، وإحدى العلامات التابعة لشركة نستله (Nestlé) العالمية، وتوفر هذه العلامة الرائدة الكثير من الأصناف من القهوة لتناسب جميع الأذواق والمناسبات، من نسكافيه كلاسيك Nescafé Classic وحتى أحدث منتجات الرفاهية مثل جرين بلند ذات المستويات العليا من مضادات الأكسدة. تم إطلاق قهوة نسكافيه في سويسرا في عام 1938م، وسرعان ما صدرت إلى فرنسا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، والآن تنتشر منتجاتها في نحو 180 دولة في العالم... للمزيد: الموقع الرسمي للشركة، متاح على الرابط: <https://www.nescafe.com>.
3. ماستر كارد (Mastercard) في عام 1966م شكلت مجموعة من بنوك ولاية كاليفورنيا الأمريكية بطاقات إنتر بنك (Interbank Card Association ICA)، وبعد سنوات قليلة حصلت البطاقة على دفعة كبيرة، عندما انضم مصرف فيرست ناشيونال سيتي First National City Bank ودمج "بطاقة كل شيء" الخاصة به مع Master Charge، وفي عام 1968م تم التحالف بين رابطة ICA وEurocard في تحالف سمح لبطاقة ICA بالوصول إلى السوق الأوروبية. وفي المقابل قبل Eurocard على شبكة ICA في الولايات المتحدة. وفي عام 1979 تم تغيير اسم "Master Charge: The Interbank Card" إلى "MasterCard"، ويمتد نشاط الشركة عالمياً لأكثر من 210 دولة ومنطقة.. للمزيد: الموقع الرسمي للشركة: <https://www.mastercard.us>.

(Mastercard) في مجال الائتمان، وعلامة ماريوت⁽¹⁾ (Marriott) في مجال

الفنادق، وعلامة ماكدونالدز⁽²⁾ (McDonald's) في مجال المطاعم.

- **العلامة الصناعية:** وهي التي يضعها الصانع لتمييز المنتجات التي يصنعها من مثيلاتها من المنتجات الأخرى، ومن أمثلتها: علامة بي إم دبليو (BMW) لتمييز نوع شهير جداً من السيارات الألمانية الصنع "المجموعة البافارية للمحركات".
- **علامة التصديق:** وهي علامات تمنح مقابل الامتثال لقواعد ومعايير محددة، لكنها ليست مقيدة بأي عضوية ويجوز منحها لأي منظمة قادرة على إثبات أن المنتجات المعنية تفي بقواعد ومعايير راسخة، ومن الأمثلة على ذلك: علامة "الأيزو 9000 (3) ISO 9000" المعروفة عالمياً لمستوى الجودة.

1. ماريوت Marriott هي أكبر شركة فنادق في العالم وأكثرها شهرة وتقديراً، وقد بدأت سلسلة الفنادق العالمية مع مطعم صغير باسم أيه أند دبليو A&W في واشنطن أسسه جيه ويلارد ماريوت وزوجته أليس شيتس Alice Sheets & J. Willard Marriott عام 1927م، وفي العام ذاته افتتح أول امتياز للمطعم في واشنطن بالتعاون مع شريكها هيو كولتن Hugh Colton، وفي عام 1957م تحولت ماريوت تحولاً تاريخياً في أعمال الفنادق مع افتتاح أول فندق في العالم للسيارات في ولاية فرجينيا، وعلى مدار الخمسة وعشرين عاماً التالية أصبحت ماريوت مؤسسة عالمية متنوعة ساهمت في تطوير صناعة الضيافة في العالم، والآن تضم ماريوت العالمية أكثر من 5700 فندق يقدم أكثر من 1.1 مليون غرفة في 30 علامة تجارية في أكثر من 110 دولة... للمزيد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.marriott.com>.

2. ماكدونالدز، من العلامات التجارية الشهيرة في مختلف دول العالم، أسسها مالكها ستيف استبروك عام 1955م وبدأت الشركة في أمريكا واعتمدت على صناعة الهامبرجر وتقديمها بطريقة مميزة للعملاء مع الحفاظ على جودة عالية حتى تمكنت من الانتشار الواسع في العالم، واليوم هنالك أكثر من 36,000 فرع منتشرة في 120 دولة في أنحاء العالم (أكثر من 13,000 منها في الولايات المتحدة). فروع ماكدونالدز تخدم أكثر من 70 مليون زبون يومياً، لماكدونالدز أكثر من 1.9 مليون عامل في أرجاء العالم. للمزيد من التفاصيل حول الشركة يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.mcdonalds.com/sa/ar-sa/riyadh/ourcompany/history.html>

3. أيزو 9000 (ISO 9000) هي علامة تجارية عالمية تتناول جوانب مختلفة من إدارة الجودة وتحتوي على بعض أفضل معايير ISO المعروفة، وتوفر المعايير إرشادات وأدوات للشركات والمؤسسات التي ترغب في التأكد من أن منتجاتها وخدماتها تلبي باستمرار متطلبات العملاء، وأن الجودة تتحسن باستمرار، وتم نشرها لأول مرة في عام 1987م من قبل المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO)، وهي وكالة دولية متخصصة للتوحيد القياسي تتألف من هيئات المعايير الوطنية لأكثر من 160 دولة، ثم خضعت المعايير لمراجعات رئيسة في عامي 2000 و2008م، ونشرت أحدث الإصدارات من المعيار ISO 9000: 2015 و ISO 9001: 2015 في سبتمبر 2015م، ومن فروع هذه العلامة المواصفة القياسية أيزو 9001 9001 ISO، وهي المعيار الوحيد في أسرة أيزو 9000 9000 ISO الذي يمكن اعتماده واستخدامه من قبل أي منظمة، كبيرة كانت أم صغيرة، بغض النظر عن نشاطها، وهناك أكثر من مليون شركة ومؤسسة في أكثر من 170 دولة حاصلة على شهادة ISO 9001.. للمزيد حول العلامة وفروعها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.iso.org>.

وتخضع جميع هذه العلامات لأحكام مماثلة لجهة الحماية القانونية؛ نظراً لوحدة الهدف الذي تتخذ من أجله، كما أن استخدام العلامة أمر اختياري للمنتج أو التاجر أو مؤدّي الخدمة، فلا يلزم أي منهم أصلاً استخدام علامة معينة لتمييز منتجاته أو خدماته.

ومن حيث طبيعة مالكي المشروع، تنقسم العلامات التجارية إلى:

- علامات فردية: تتخذ الطابع الفردي، مثل تلك العلامات التي يصنعها الأشخاص لأنفسهم أو لمشروعاتهم الصغيرة.
- علامات جماعية: وهي التي تمتلكها جمعية ما وتسمح لأعضائها بالانتفاع بها لتسويق منتجاتهم، لكن شريطة اتباع مجموعة من المعايير، مثال على ذلك: علامة "ميليندا (1) Melinda" الجماعية التي ينفع بها نحو 5200 عضو في التعاونيات الست عشرة المنتجة لتفاح في فالي دي نون وفي فالي دل سول (إيطاليا) التي أنشأت اتحاد ميليندا سنة 1989م.

وهناك تصنيف آخر للعلامات التجارية من حيث نطاق الاستخدام، وتنقسم تبعاً لذلك لـ:

- علامات محلية: وهي التي تُعرف في بلد المنشأ فقط، ويكون صاحب العلامة قد سجلها في بلده فقط.
- علامات دولية: وهي العلامات التجارية التي تتجاوز شهرتها النطاق الإقليمي

1. ميليندا (Melinda) كانت بداية الاتحاد مع نهاية القرن السابع عشر حيث اجتمع مزارعو وادي فال دي نون الإيطالي وأسسوا 17 تعاونية فواكه للتغلب على العقبات والصعوبات البيروقراطية والتنظيمية والمالية، بدأ محصول التفاح في فال دي نون يحظى بموضع تقدير كبير وأصبح محور اهتمام التعاونيات المنتجة له ما دفعها لتسجيل علامة تجارية خاصة بها تحت اسم ميليندا Melinda في إيطاليا وفي الجماعة الأوروبية عام 1989م، واليوم تخدم هذه العلامة كل عام أكثر من 40 ألف عميل من خلال متجرها موندو ميليندا MondoMelinda.. للمزيد حول العلامة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.melinda.it>.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

للدولة التي سُجِّلَتْ فيها لتصل إلى المستهلك على المستوى العالمي، ومثال على ذلك علامة "Pepsi" بيبسي⁽¹⁾ وغيرها من العلامات التجارية الأخرى.

أشكال العلامات التجارية

وتتخذ العلامات التجارية أشكالاً عدة يجب على رائد الأعمال معرفتها جيداً حتى يمكنه الاختيار الجيد بينها بما يؤدي لتوصيل رسالته وتحقيق أهداف مشروعه الناشئ بفعالية، وتتنوع أشكال العلامات بين:

- الكلمات: وهي الأكثر شهرة وانتشاراً، مثل / علامة "فورد Ford" الأمريكية للسيارات، و "بيبسي Pepsi" للمياه الغازية، و "مايكروسوفت Microsoft" لتقنيات الحاسوب.

1. بيبسي (Pepsi) هي شركة الأطعمة والمشروبات الأمريكية التي تُعد واحدة من أكبر الشركات في العالم، أنشئت أول بيبسي كولا في عام 1898م بواسطة الصيدلي الأمريكي كاليب برادهام Caleb D. Bradham على أمل تكرار النجاح الأخير لمشروب كوكاكولا Coca-Cola. وفي عام 1902م أسست شركة بيبسي كولا Pepsi cola، وفي عام 1931م تم الحصول على العلامة التجارية للشركة وأصولها من قبل تشارلز جاث Charles G. Guth وهو مؤسس شركة Pepsi-Cola الحديثة، وتوفر الشركة منتجاتها في أكثر من 200 دولة في العالم ولها نحو 19 مكتباً في 15 دولة.. للمزيد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.pepsi.com>.

2. شركة مايكروسوفت (Microsoft Corporation)، شركة متعددة الجنسيات تعمل في مجال تقنيات الحاسوب، تأسست من قبل بيل غيتس وبول ألين في 4 أبريل من عام 1975م، وهي أكبر مصنع للبرمجيات في العالم، بلغ عائداتها لسنة 2016م أكثر من 85 مليار دولار، ويعمل بها 114,000 موظف (2016م)، من أبرز ما قدمته أنظمة الويندوز (Windows) وبرامج الأوفيس، وهي تطوّر وتُصنّع وتُرخّص مدى واسعاً من البرمجيات للأجهزة الحاسوبية. يقع المقر الرئيسي للشركة في ضاحية ريدمونت، سياتل، بولاية واشنطن، الولايات المتحدة. عند تأسيس شركة مايكروسوفت (Microsoft)، اتخذ كل من بيل غيتس وبول ألين من مدينة ألبوكيرك في ولاية نيو مكسيكو مقراً للشركة، ومن ثم انتقلت الشركة إلى موقعها الحالي. تجدر الإشارة إلى أن بيل غيتس وبول ألين هما المؤسسان والمالكان لهذه الشركة قبل أن تصبح من الشركات العامة والمتداولة في أسواق الأسهم، للمزيد من التفاصيل حول الشركة يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.microsoft.com/en-eg/about/company>

- الحروف: مثل / العلامة التجارية للـ "L.M"، والعلامة بي إم دبليو (1)
- (BMW) للسيارات الألمانية.
- الأرقام: مثل / اختيار رقم 555 علامة تجارية لسجائر Wills State Express 555.
- علامات الرسوم: مثل / اختيار رسم العُش والطُيور الثلاثة علامة تجارية لشركة نستله (2) (Nestlé) العالمية لإنتاج الأطعمة.
- علامات الألوان: مثل / الألوان الأربعة المميزة لعلامة "مايكروسوفت" لنُظْم تشغيل الحاسوب؛ الأصفر والأخضر والأزرق والبرتقالي، ويشترط القضاء في دول أوروبا عند تسجيل اللون الواحد كعلامة تجارية أن تُقدّم عيّنة من اللون مع طلب تسجيل العلامة، وذلك لتمييزها عن غيرها من العلامات التي قد تستخدم هذا اللون، وقد رُفِض بالفعل طلب من مُؤَسَّسة ORANGE PERSONAL COMMUNICATION SERVICE لأنها لم تُرفق طلبها بعيّنة من اللون المطلوب تسجيله، واكتفت بوصف اللون كتابةً في الطلب، وهو ما رَفَضَهُ مكتب تسجيل العلامات؛ استناداً إلى أن الوصف يُمكن أن ينطبق على درجات مُتعدّدة وغير محدودة من اللون ذاته، أي: أن العلامة غير مُميّزة لونياً (3).

1. بي إم دبليو (BMW) هي شركة ألمانية رائدة عالمياً في صناعة السيارات والدراجات النارية المتميّزة ومزوّد لخدمات التنقل المتميّزة، أُسِّست رسمياً في عام 1917م على يد كارل راب وغوستافو أوتو، وقد بدأت بصناعة مُحركات الطائرات في السنوات الأولى من تأسيسها، وفي عام 1923م أنتجت الدراجات النارية وبعد ست سنوات بدأت تقتحم مجال تصنيع السيارات، وتتميّز مُنتجات الشركة بتقنياتها العالية وقوتها وسرعتها، وتضم مجموعة BMW الآن 31 مُنشأة إنتاج وتجميع في 15 دولة في العالم بالإضافة لشبكة مبيعات عالمية، وتوظف أكثر من 134 ألف فرد... للتعرف على المزيد حول الشركة ومُنتجاتها وخدماتها، يُمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.bmwgroup.com>.

2. نستله (Nestlé) هي أكبر شركة للأغذية والمشروبات في العالم، تأسست عام 1866م مع تأسيس شركة الحليب المكثف أنجلو سويس Anglo-Swiss، وفي الوقت ذاته قام هنري نستله بتطوير غذاء مُذهّل للرُضّع في عام 1867م، وفي عام 1905م اندمجت شركة هنري مع Anglo-Swiss لتشكيل ما يعرف الآن باسم مجموعة نستله Nestlé، وتملك الشركة تحت رايته أكثر من 2000 علامة تجارية تتراوح من الرُموز الشهيرة عالمياً إلى الماركات المُفضلة المحليّة مثل: نسكافيه Nescafé وكيت كات KitKat ونسكويك Nesquik وغيرها، وتنتشر مُنتجاتها في 190 دولة في العالم... للمزيد حول الشركة ومُنتجاتها يُمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.nestle.com>.

3. الحجّي، إبراهيم بن محمد. صناعة العلامات التجارية، Branding dot.com، ص12، تاريخ الزيارة 30 سبتمبر 2018م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/HaP1S4>

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- **علامات الصّور:** مثل / اختيار صورة "الكرة والذئب الأصفر" علامة تجارية لمؤسسة "موزيلا فايرفوكس (1) Mozilla-Firefox" متصفح الويب المجاني.
- **الشعارات:** وتتخذ بعض المنظمات علامات تجارية في صورة شعارات، مثل: مطاعم الوجبات السريعة ماكدونالدز (McDonald's) التي تتخذ شعار "I'm loving it".
- **علامات الرموز:** مثل / اختيار رمز "النجمة" لعلامة شركة السيارات الألمانية الشهيرة "مرسيدس بنز إيه.جي (2) Mercedes-Benz AG"، التي توحى بإتقان صنع السيارات وقوة احتمالها، ورمز "الثفاحة المقضومة" للعلامة التجارية "أبل Apple".

1. موزيلا فايرفوكس (Mozilla-Firefox) هو متصفح مجاني للإنترنت مفتوح المصدر، وهو مملوك لشركة البرمجيات الأمريكية موزيلا كورپوريشن Mozilla Corporation. وتم إطلاق إصدار Firefox 1.0 في نوفمبر 2004 الذي بدأ في الحصول على جزء كبير من حصة السوق من ميكروسوفت إنترنت إكسبلورر Microsoft Internet Explorer. وسريعاً ما قامت موزيلا لاحقاً بتوسيع سوق فايرفوكس Firefox في جميع أنحاء العالم عن طريق إضافة دعم لـ 31 لغة. وفي أكتوبر 2006م أضاف Firefox 2.0 الحماية من خداع رسائل البريد الإلكتروني، وفي يونيو 2008م، تضمن Firefox 3.0 محركاً جديداً لتقديم صفحات الويب بأداء مطور، وفي يونيو 2009 تضمن Firefox 3.5 محرك JavaScript جديداً ودعم HTML 5.0. وقد تجاوزت التنزيلات التراكمية لمتصفح فايرفوكس Firefox المليار في 31 يوليو 2009م، مما يجعله أكثر البرامج مفتوحة المصدر استخداماً على نطاق واسع في العالم، وفي عام 2010م تجاوز فايرفوكس Firefox برنامج إنترنت إكسبلورر Internet Explorer ليصبح أكثر مستعرضات الويب شيوعاً في أوروبا، وهي المرة الأولى التي لا يكون فيها إنترنت إكسبلورر Internet Explorer المتصفح الأكثر استخداماً في منطقة السوق الرئيسية. للمزيد حول المتصفح وخدماته يمكن زيارة موقع الشركة الرسمي: <https://www.mozilla.org>
2. مرسيدس بنز إيه.جي (Mercedes-Benz AG) هي واحدة من أكبر الشركات المصنعة لسيارات الركاب المتميزة، وهي المسؤولة عن الأعمال التجارية العالمية لسيارات مرسيدس بنز Mercedes-Benz ومرسيدس بنز فانس Mercedes-Benz Vans. وتركز على تطوير وإنتاج وبيع سيارات الركاب والشاحنات والخدمات. علاوة على ذلك، تطمح الشركة إلى أن تكون رائدة في مجالات الاتصال والقيادة المستقلة ومحركات الأقراص البديلة مع ابتكاراتها المستقبلية، وتشتمل مجموعة المنتجات على علامة Mercedes-Benz التجارية مع العلامات التجارية الفرعية Mercedes-AMG وMercedes-Maybach وMercedes me - بالإضافة إلى العلامة التجارية الذكية. والعلامة التجارية للمنتجات والتكنولوجيا EQ للشحن الكهربائي، تضم الشركة أكثر من 40 موقع إنتاج في أربع قارات ويعمل بها نحو 175 ألف موظف في جميع أنحاء العالم، وفي عام 2018م باعت أكثر من 2.3 مليون سيارة وأكثر من 420 ألف مركبة. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.mercedes-benz.com>.

- **الروائح والأصوات:** ومن الأشكال النادرة للعلامات التجارية اعتماد الروائح والأصوات المميزة، إلا أن غالبية التشريعات الدولية أحجمت عن ذكر العلامة التجارية الخاصة التي لا يمكن إدراكها بالبصر؛ مثل: الروائح والصوتيات، لوجود احتمال كبير في تشابهها مع منتجات أخرى، وبالتالي وقوع المستهلكين في الخلط بينها، لكن العلامات التي تعتمد على حاسة الشم معترف بها في قانون العلامات التجارية الأمريكي والقانون الاتحادي، ولذا سجلت الولايات المتحدة الأمريكية عطر الأزهار الخاص بزهرة بلوميريا "PLUMERIRIA" شائع الاستخدام في خيوط الغزل والتطريز كعلامة تجارية⁽¹⁾.

كما أتاحت محكمة العدل الأوروبية في حكم صادر عنها بتاريخ 2003/11/27م استعمال الأصوات كعلامة تجارية مميزة للسُّلع والخدمات، لكنها اشترطت لذلك إمكانية تمثيلها بشكل مرئي وبطريقة واضحة ودقيقة، وعليه فإن الصوت الذي يمكن تمثيله بنبرة موسيقية كاملة يُجاز تسجيله كعلامة تجارية، أما أصوات الزحام أو ضجيج الحركات فلا يمكن تمثيلها بدقة، وبالتالي لا يجوز تسجيلها.

ومن أشهر العلامات التجارية التي تعتمد على الصوت؛ علامة شركة "مترو جولدوين ماير" للأفلام السينمائية التي اتخذت من صوت الأسد علامةً مصاحبة لإعلانها، وأيضاً علامة "هيئة الإذاعة البريطانية BBC" التي تُشبه دقات الساعة.

أهمية العلامة التجارية

تكمن أهمية العلامة التجارية في وظيفتها الرئيسية من حيث التمييز بين المنتجات في السوق، فتحفظ للمنتجات عالية الجودة مكانتها من بين ألوف المنتجات رديئة

1. الحجى، إبراهيم بن محمد. صناعة العلامات التجارية، ص14، مرجع سابق.

الجودة أو مجهولة الصنع أو المصدر أو كليهما، وتوفر بذلك للمالكها -في إطار قوانين حقوق الملكية باختلافها- حقاً حصرياً في الانتفاع بهذه العلامة، أو منحها لشخص أو شركة أخرى للانتفاع بها نظير مبلغ معين لتميز سلعته عن باقي السلع، وتحمي المنافسة الشريفة بين الشركات في ظل التنوع الصّاحِب للمنتجات وتعدد أساليب التقليد، وتقدم تقنياتها ووسائلها.

وهذه الحماية ليست لمالك العلامة التجارية فحسب، وإنما هي حماية أيضاً للعملاء من الوقوع ضحايا الاحتيال من المزورين والشركات متدنية الجودة في مجال الإنتاج ذاته، وهو ما يقود لبناء الثقة الدائمة بين العملاء والعلامة التجارية. وهناك بالفعل بعض العلامات التجارية التي أثبتت قوتها في عالم الأعمال، وأصبح مجرد اقتنائها بحد ذاته شغفاً لبعض الأشخاص في العالم، مثل: أبل (Apple) ونايك (1) (NIKE) وغيرهما، مما يؤكد الدور المهم الذي تلعبه العلامة التجارية في تحقيق أهداف المشروع، سواء من حيث زيادة المبيعات والحصة السوقية، أو كسب ثقة العملاء.

1. نايك (NIKE) هي شركة ملابس ومنتجات رياضية أمريكية تحظى بشهرة كبيرة عالمياً، وأحد أكثر الرعاة الرياضيين شهرة في العالم، تأسست عام 1964م باسم Blue Ribbon Sports من قبل بيل باورمان Bill Bowerman ، وهو مدرب رياضي في جامعة أوريغون بالتعاون مع طالبه السابق فيل نايت Phil Knight، وقد افتتحت أول مصنع للبيع بالتجزئة في عام 1966م وأطلقا حذاء Nike brand في عام 1972م، ثم غير اسم الشركة إلى نايك Nike في عام 1978م، وطُرحت أسهمها للاكتتاب العام بعد ذلك بعامين، وبحلول أوائل القرن الحادي والعشرين كان لدى الشركة منافذ بيع بالتجزئة وموزعين في أكثر من 170 دولة وتم الاعتراف بشعارها في جميع أنحاء العالم، ومنذ نهاية الثمانينيات من القرن الماضي توسعت أعمالها بثبات ونوعت خط إنتاجها من خلال الكثير من عمليات الاستحواذ، بما في ذلك شركات الأحذية كول هان Cole Haan، وكونفيرس Converse، وفي عام 1996م أنشأت الشركة Nike ACG المسؤولة عن تسويق منتجات الرياضات الشاقة مثل: التزلج على الجليد وركوب الدراجات الجبلية، وفي أوائل القرن الحادي والعشرين بدأت الشركة في بيع إكسسوارات التكنولوجيا الرياضية، مثل: أجهزة مراقبة معدل ضربات القلب المحمولة، ويقع مقرها الرئيس في ولاية أوريغون وتوظف أكثر من 76 ألف شخص وتدير أكثر من ألف متجر للبيع بالتجزئة في جميع أنحاء العالم.. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.nike.com>

وفي هذا الصدد تتمحور أهمية العلامة التجارية في قيامها بالكثير من الوظائف بالنسبة للمشروع على مستويات عدة، هي:

- التمييز والمصدر: تميز العلامة المنتجات أو الخدمات العائدة للمشروع التي يستخدمها عن منتجات وخدمات الشركات المنافسة، أي: إنها بمثابة هوية للمشروع في السوق المليئة بالمنظمات المتنافسة، وهذه الهوية التي تمنحها العلامة للمشروع تمثل تلخيصاً وتكثيفاً لمعلومات كثيرة تتعلق بمنتجات أو خدمات المشروع ويحتاج إليها المستهلك عند اتخاذ قراره بشراء هذا المنتج، أو غيره، مثل: السعر والجودة والوفرة، وغيرها.

وهذه المعلومات التي يحصل عليها العميل ويدركها بالتدريج ومع مرور الوقت توفر لديه الوعي بالعلامة ومنتجاتها وبناء الولاء معها، أي في النهاية تحقيق أهداف المشروع من تحقيق الربح وولاء العملاء.

- التسويق والدعاية: تعد العلامة التجارية وسيلة رئيسة للدعاية والتسويق لمنتجات المشروع، فبعد أن يتعرف الجمهور على علامة معينة، وترتبط في ذهنه بالمواصفات التي يحملها المنتج، يمكن تسويق هذا المنتج من خلال العلامة ذاتها، وبعد بناء الولاء للعلامة مع قاعدة ضخمة من الجمهور يُصبح اللجوء للتسويق أقل ضرورة من ذي قبل وفي حالات قليلة للغاية مثل: التسويق لمنتج جديد تحت نفس الاسم التجاري أو الترويج لعروض مميزة.

- المستوى القانوني: وتلعب العلامة التجارية دوراً مهماً في ضمان حقوق المصنعين والمستهلكين على حد سواء، فهي تحميهم من ضروب الغش والاحتيال التي يلجأ إليها بعض الناس في سبيل ترويج منتجاتهم وبضائعهم وخدماتهم تحت اسم علامة تجارية شهيرة، بهدف إخفاء عيوبها واستمالة المستهلكين باستخدام الوسائل الاحتيالية، لذلك فالعلامة التجارية بمثابة الضمان للمنتج أو السلعة أو الخدمة التي تميزها وكذلك تعمل على حماية المستهلك من الوقوع فريسة للغش والاحتيال.

نخلص مما سبق أنّ العلامة التجارية هي "كل إشارة مُميّزة تُحدّد سلعة أو خدمات مُعيّنة على أنّها تلك التي يُنتجها شخص أو مشروع مُحدّد أو يوفّرها"، وأنها تتنوّع بتنوّع الغرض منها فهناك العلامة التجارية، وهي الإشارة التي توضع على مُنتجات مُعيّنة لمشروع مُحدّد لتُميّزها، وعلامة الخدمة التي تُستعمل لتُميّز المُعدّات المُستخدمة في أداء خدمات مشروع معيّن، والعلامة الصناعيّة وعلامة التّصديق، التي تُمنح مقابل الامتثال لقواعد ومعايير محدّدة، مثل: علامة "الأيزو 9000 9000 ISO" المعروفة عالمياً لمستوى الجودة، وأنها تؤدي الكثير من الوظائف المهمّة للمشروع الصّغير على مستوى التّمييز بين المُنتجات في السوق والتّرويج لها بين الجمهور وتوفير الحماية القانونيّة ضد التّقليد والسّرقة.

المبحث الثاني

الاختيار الناجح للعلامة التجارية

يهدف أي مشروع ناشئ إلى تحقيق الربح المادي عن طريق اجتذاب المزيد من العملاء والحصول على حصة سوقية ضخمة، وبقدر ما يزداد نجاحه في ذلك بقدر ما تزداد الأرباح المتوقعة للمشروع، وهنا تبرز أهمية العلامة التجارية للمشروع الصغير، باعتبارها هوية رئيسة للمشروع وجسر التواصل بين رائد الأعمال والجمهور المستهدف، حيث تُستخدم في الأساس كأداة لعرض المنتج أو الخدمة الجديدة وتعريف الجمهور بها وتمييزها عن منتجات المنافسين، والمُحفّز على اتخاذ قرارات الشراء بناءً على تصورات هؤلاء العملاء عن جودة العلامة.

وهذا الدور الذي تلعبه العلامة التجارية في تمييز المنتجات والخدمات يُعدّ من أكثر وسائل التسويق فعالية، لا سيما في الاقتصاد العالمي الذي يتّصف بكثرة الإنتاج وتعدّد أنواع المنتجات والخدمات.

لذلك تحوّلت العلامة التجارية من أداة للاستخدام الإلزامي إلى أصل مهمّ من الأصول غير الملموسة للمشروع التجاري، صغيراً كان أم كبيراً، حتّى باتت في يومنا هذا تُباع وتُشترى.

وإذا رغب رائد الأعمال في إقامة مشروعه الخاص، عليه الالتفات إلى أن أولى خطوات النجاح بعد تحديد المنتج والاهتمام بجودته هو اختيار العلامة التجارية، وبناء علامة مميزة تعكس روح المشروع وفكرته، وفي الوقت ذاته تجذب العملاء والمستثمرين لمُنتج سيقى ويدوم مع مرور الأيام، ولذا ينبغي أن تكون فعّالة مع شرائح واسعة من الجمهور ومؤثّرة في السوق.

ولا نبالغ إذا قلنا: إن هناك بعض الشركات تُخصّص فريقاً لإدارة وإنتاج العلامة التجارية؛ كي لا تتعرض لأيّ فشل في اختيارها وتصميمها.

وَيَجِبُ التَّأَكُّدُ مِنْهُ أَنَّهُ مَهْمَا كَانَ الْمُنْتَجُ "بِضَاعَةً" أَوْ "فِكْرَةً" مُمَيَّزَةً؛ فَلَا جَدْوَى مِنْهُ دُونَ عِلَامَةٍ تِجَارِيَّةٍ مُمَيَّزَةٍ تَعْطِيهِ انْطِبَاعًا مُخْتَلَفًا عَنْ غَيْرِهِ، وَلِذَلِكَ فَلَا نَبَالِغُ إِذَا قُلْنَا إِنَّ عَمَلِيَّةَ اخْتِيَارِ الْعِلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ وَتَصْمِيمِهَا لَا تَقِلُّ أَهْمِيَّةً عَنِ التَّخْطِيطِ وَالتَّنْظِيمِ لِلْمَشْرُوعِ ذَاتِهِ. لَكِنَّ الْاِخْتِيَارَ النَّاجِحَ لِلْعِلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ لِلْمَشْرُوعِ الصَّغِيرِ، وَبِنَاءِ صَوَرَتِهَا الذُّهْنِيَّةِ بِصُورَةٍ رَاسِخَةٍ فِي أَذْهَانِ الْعُمَّالِ، يَتَطَلَّبُ مِنْ رَائِدِ الْأَعْمَالِ مِرَاعَاةَ الْكَثِيرِ مِنَ النُّقَاطِ، سَنُورِدُهَا تَفْصِيلًا فِيْمَا يَلِي:

معايير الاختيار الناجح للعلامة التجارية

كما ذكرنا سابقاً تتعدد أشكال العلامات التجارية، ما بين الرَّمْزِ أَوْ الْكَلِمَةِ أَوْ الْأَرْقَامِ أَوْ الرُّسُومِ وَغَيْرِهَا الْكَثِيرِ، وَحَتَّى يَضْمَنَ رَائِدُ الْأَعْمَالِ اخْتِيَارَ عِلَامَةٍ مُؤَثِّرَةٍ لِمَشْرُوعِهِ النَّاشِئِ يَحْتَاجُ أَوَّلًا لِلتَّأَكُّدِ مِنْ مَدَى مُلَاءَمَةِ الْعِلَامَةِ لَطَبِيعَةِ الْمُنْتَجِ، وَيَتَأَتَّى ذَلِكَ مِنْ مَعْرِفَةِ مَزَايَا وَعُيُوبِ كُلِّ شَكْلِ مِنْ أَشْكَالِ الْعِلَامَاتِ التِّجَارِيَّةِ، فَعَلَى سَبِيلِ الْمَثَالِ الْعِلَامَةُ التِّجَارِيَّةُ الْمَكُونَةُ مِنْ كَلِمَاتٍ مَنْطُوقَةٍ تَكُونُ الْأَكْثَرُ رُسُوحًا فِي الْأَذْهَانِ نَظَرًا لِتَفَاعُلِ الْحَوَاسِ الْبَشَرِيَّةِ مَعَهَا؛ فَالْعَمِيلُ يَرَاهَا وَيَسْمَعُهَا وَيَدْرِكُهَا، إِلَّا أَنَّ اخْتِلَافَ اللُّغَةِ مِنْ دَوْلَةٍ لِأُخْرَى قَدْ يَعُوقُ تَسْوِيقَ الْمُنْتَجِ فِي دَوْلٍ أُخْرَى لَا تَتَحَدَّثُ اللُّغَةَ ذَاتَهَا، فِي حِينِ أَنَّ الْعِلَامَةَ الْمَكُونَةَ مِنْ لَوْنٍ أَوْ صَوْتٍ تَتَجَاوَزُ حَوَاجِزَ الْمَكَانِ وَالْاِخْتِلَافَاتِ بَيْنَ الشُّعُوبِ لَكِنَّهَا أَقَلُّ رُسُوحًا فِي الْأَذْهَانِ مُقَارَنَةً بِالْعِلَامَةِ ذَاتِ الْكَلِمَاتِ الْمَنْطُوقَةِ، وَكَذَلِكَ الْعِلَامَةُ الْمَكُونَةُ مِنْ رَمُوزٍ قَدْ لَا يُمْكِنُ تَسْوِيقُهَا فِي أَمَاكِنَ أُخْرَى نَظَرًا لِاِخْتِلَافِ الرَّمْزِ مِنْ دَوْلَةٍ إِلَى أُخْرَى وَمِنْ ثَقَافَةٍ إِلَى ثَقَافَةٍ مُغَايِرَةٍ وَهَكَذَا.

لَكِنْ يَظَلُّ هُنَاكَ شَكْلٌ وَاحِدٌ مِنْ هَذِهِ الْأَشْكَالِ هُوَ الْأَكْثَرُ مُلَاءَمَةً لَطَبِيعَةِ الْمُنْتَجِ أَوْ الْخِدْمَةِ الَّتِي يُوْفِّرُهَا الْمَشْرُوعُ الْجَدِيدُ، وَحِينَئِذٍ يَكُونُ مَا لَكَ هُوَ الْأَكْثَرُ دِرَايَةً بِمَدَى مُلَاءَمَةِ أَيِّ شَكْلِ مِنَ الْعِلَامَاتِ التِّجَارِيَّةِ لِتَمْيِيزِ مُنْتَجِهِ عَنْ مُنْتَجَاتِ الْمُنَافِسِينَ. وَمِنْ الْأُمُورِ الْمُهِمَّةِ الْأُخْرَى الَّتِي يَجِبُ اخْتِذَاهَا فِي الْاِعْتِبَارِ عِنْدَ اخْتِيَارِ الْعِلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ هُوَ الْإِبْدَاعُ فِي اخْتِيَارِ الْعِلَامَةِ وَتَصْمِيمِهَا، وَيُقْصَدُ بِذَلِكَ أَنْ تَخْرُجَ مِنْ دَائِرَةِ الْأَشْيَاءِ

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

المتداولة والمتعارف عليها، فالإبداع والتثورة على النسخ والتكرار هما ما يجعلان العلامة فريدة حقاً تجذب الأنظار وتترسخ طويلاً في الأذهان، فلكي تصبح العلامة التجارية متميّزة ينبغي أن يكون لها طابع إبداعي فريد يمكنها من تمييز خدمات شخص طبيعي أو معنوي عن خدمات الآخرين المنافسين له، ولعل هذا ما دفع المشرع ليشملها بالحماية، فالطابع الإبداعي المميز هو الذي يعتمد عليه المستهلك لمعرفة مصدر المنتج. وقد نجحت شركات مثل: أمازون (1) (Amazon)، وأبل (Apple)، وجوجل (Google)، وغيرها في تحقيق شهرة منقطعة النظير في مجالها وباتت علاماتها التجارية رمزاً ذا قيمة فريدة في العالم، والسبب بعد جودة منتجاتها أو خدماتها هو الإبداع والاحترافية في اختيار العلامة وتصميمها، كذلك شركة نستله (Nestle) العالمية التي ابتكرت توجّهاً جديداً في اختيار علامات تجارية لمنتجاتها الجديدة، يتمثل في استخدام المقطع الأول من اسمها لإنشاء علامات تابعة لها، مثل: نسكافيه (Nescafe) ونسكويك (Nesquik)، فربطت بذلك بين منتجاتها الجديدة والعلامات التجارية لها، وبين العلامة التجارية الشهيرة للشركة الأم (2).

1. أمازون (Amazon.com)، موقع للتجارة الإلكترونية والحوسبة السحابية تأسس في 5 تموز 1994م، من قبل جيف بيزوس، ويقع مقرها في سياتل واشنطن. وهو أكبر متاجر التجزئة القائمة على الإنترنت في العالم؛ من حيث إجمالي المبيعات والقيمة السوقية. بدأ Amazon.com كمكتبة على الإنترنت، وتنوع لاحقاً لبيع أقراص الفيديو الرقمية، وأقراص بلو-راي، والأقراص المدمجة، تنزيل وبيع الفيديو، تنزيل وبيع ملفات MP3، وتنزيل الكتب الصوتية، والبرمجيات، وألعاب الفيديو، والإلكترونيات، والملابس، والأثاث، والمجوهرات. وتنتج الشركة أيضاً الإلكترونيات الاستهلاكية، ولا سيما جهاز القراءة الإلكتروني كيندل، جهاز كيندل فاير وتلفاز فاير، وهو أكبر مُزوّد في العالم لخدمات البنية التحتية السحابية. ويوجد لأمازون مواقع منفصلة للبيع بالتجزئة في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وأيرلندا وفرنسا وكندا وألمانيا وإيطاليا وإسبانيا وهولندا وأستراليا والبرازيل واليابان والصين والهند والمكسيك. كما يُقدّم أمازون خدمة الشحن الدولي لبعض البلدان الأخرى لبعض المنتجات. في عام 2016م، تم إطلاق إصدارات اللغات الهولندية والبولندية والتركية لموقع أمازون الألماني. في عام 2015م، تجاوز أمازون شركة وول مارت باعتبارها متاجر التجزئة الأكثر قيمة في الولايات المتحدة من حيث القيمة السوقية، وكانت في الربع الثالث من عام 2016م رابع أكبر شركة عامة. في 28 آذار 2017م أعلنت شركة سوق.كوم على لسان مديرها التنفيذي رونالدو مشجور عن إتمام صفقة بيع سوق.كوم لشركة أمازون دون الإعلان عن قيمة الصفقة، للمزيد من التفاصيل حول الشركة يُمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://cutt.us/XLkEA>.
2. الغوري، عبدالله حميد سليمان. كتاب "العلامة التجارية وحمايتها"، دار الفلاح للنشر والتوزيع (الأردن)، 2008م.

وَيَنْطَوِي جَانِبَ الْإِبْدَاعِ فِي تَصْمِيمِ الْعَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ عَلَى الْجِدَّةِ: أَيَّ أَنْ تَكُونَ الْعَلَامَةُ جَدِيدَةً تَمَامًا وَغَيْرَ مُسْتَعْمَلَةٍ مِنْ قَبْلِ لَتَمْيِيزِ مُنْتَجٍ أَوْ خِدْمَةٍ لِمَشْرُوعٍ آخَرَ يَمَارِسُ نَفْسَ النِّشَاطِ؛ فَالِسَّمَةُ الْمُيَّزَةُ لِلْعَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ هِيَ قُدْرَتُهَا عَلَى تَمْيِيزِ السِّلْعِ ذَاتِ الْمَصْدَرِ التِّجَارِيِّ الْوَحِيدِ بَعْضُهَا عَنْ بَعْضٍ أَوْ تَمْيِيزِ مَصْدَرِ هَذِهِ السِّلْعِ عَنْ مَصْدَرٍ آخَرَ؛ وَلَا شَكَّ أَنَّ هُنَاكَ اخْتِلَافًا حَوْلَ تَحْدِيدِ مَدْلُولِ طَائِعِ التَّمْيِيزِ، وَفِي نَفْسِ الْوَقْتِ هُنَاكَ اتِّفَاقٌ مُطْلَقٌ عَلَى أَنَّ الشَّارَةَ الْمُجَرَّدَةَ مِنْ طَائِعِ التَّمْيِيزِ لَا يُمْكِنُهَا أَنْ تَكُونَ عِلَامَةً تِجَارِيَّةً.

وَيَجِبُ أَنْ نُمَيِّزَ هُنَا بَيْنَ الْجِدَّةِ الْمُطْلَقَةِ وَالْجِدَّةِ النَّسَبِيَّةِ، وَيُشْتَرَطُ فِي عِلَامَةِ الصُّنْعِ أَنْ تَكُونَ فِيهَا جِدَّةٌ نَسَبِيَّةٌ؛ أَيَّ أَلَّا تَكُونَ الْعِلَامَةُ جَدِيدَةً بِالمُقَارَنَةِ مَعَ جَمِيعِ الْعِلَامَاتِ الْمَوْجُودَةِ، وَإِنَّمَا يُشْتَرَطُ أَنْ تَكُونَ جَدِيدَةً بِالمُقَارَنَةِ مَعَ الْعِلَامَاتِ الْمُسْتَعْمَلَةِ فِي تَمْيِيزِ الْمُنْتَجَاتِ الْمُمَازِلَةِ، أَوْ الْمُشَابِهَةِ، وَمِنْ ثَمَّ فَإِنَّ هَذِهِ الْعِلَامَةَ سَوَاءٌ كَانَتْ جَدِيدَةً سُجِّلَتْ لِأَوَّلِ مَرَّةٍ أَوْ كَانَتْ مَوْجُودَةً وَلَمْ تُسَجَّلْ؛ فَإِنَّهَا لِكِي تَتَمَتَّعَ بِالْحِمَايَةِ الْقَانُونِيَّةِ يَجِبُ أَلَّا تَكُونَ هُنَاكَ عِلَامَةً أُخْرَى مِمَّاثِلَةٍ أَوْ مُشَابِهَةٍ مَوْجُودَةٍ قَبْلَهَا؛ حَتَّى لَا يَحْدُثَ خِلَافٌ فِي ذَهْنِ الْجُمْهُورِ تَفَادِيًا لِلْمُنَافَسَةِ غَيْرِ الْمَشْرُوعَةِ. وَقَدْ رَفَضَتْ مَحْكَمَةُ الْعَدْلِ الْعُلْيَا الْأُرْدُنِيَّةُ قِيَامَ شَرَكَةِ "حِلْوَانِي" الصَّنَاعِيَّةِ الْمَحَلِّيَّةِ بِتَقْدِيمِ طَلَبٍ لَتَسْجِيلِ عِلَامَةِ (Dumbo) كَعِلَامَةٍ تِجَارِيَّةٍ لَهَا؛ كَوْنِ الْعِلَامَةِ الْمَطْلُوبِ تَسْجِيلَهَا هِيَ عِلَامَةٌ ذَاتُ شُهْرَةٍ عَالَمِيَّةٍ، وَتَعُودُ مِلْكِيَّتُهَا لِشَرَكَةِ (وَالْتِ دِيْزْنِي كُومْبَانِي) الْعَالَمِيَّةِ، لِذَلِكَ يَكُونُ لِصَاحِبِ الْعِلَامَةِ الشَّهِيرَةِ الْحَقُّ فِي شَطْبِ تَسْجِيلِ عِلَامَةٍ مُشَابِهَةٍ لِعِلَامَتِهِ إِذَا سُجِّلَتْ مِنْ قَبْلِ الْآخَرِينَ، وَكَانَ التَّسْجِيلُ عَنْ مُنْتَجَاتٍ مُطَابِقَةٍ أَوْ مُشَابِهَةٍ لِلْمُنْتَجَاتِ الَّتِي تُمَيِّزُهَا عِلَامَتُهُ (1).

أنواع العلامات التجارية وفقاً لعلاقتها بالمنتج

شَيْءٌ آخَرٌ لَا يَجِبُ إِغْفَالُهُ فِي تَصْمِيمِ الْعِلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ وَهُوَ أَنْ تَكُونَ الْعِلَامَةُ ذَاتَ صِلَةٍ بِمَجَالِ عَمَلِ الْمَشْرُوعِ، وَذَاتَ عِلَاقَةٍ قَوِيَّةٍ بِالْمُنْتَجِ أَوْ الْخِدْمَةِ، لِأَنَّ ذَلِكَ يَوْجِدُ رَابِطًا نَفْسِيًّا قَوِيًّا بِالْمُنْتَجِ لَدَى الْعَمِيلِ فَيَسْهُلُ عَلَيْهِ تَذَكُّرُ اسْمِهِ وَاسْتِحْضَارُ عِلَامَتِهِ التِّجَارِيَّةِ

1. الغويري، عبدالله حميد سليمان. العلامات التجارية وحمايتها، المرجع السابق.

سريعاً، مثلما فعلت بعض الشركات العالمية مثل: دومينوز بيتزا⁽¹⁾ Domino's Pizza وواتس أب⁽²⁾ (WhatsApp) وغيرهما، أما إن كانت العلامة غير ذات صلة بالمنتج أو الخدمة، فإنها قد توجد حاجزاً نفسياً لدى العميل وتكسبه شعوراً بالرفض وعدم الرغبة في تجربة المنتج، لذلك فمن الأفضل اختيار علامة مُنبَتقة عن المنتج ذاته أو تدور حول فكرته.

وتنقسم العلامة التجارية وفقاً لعلاقتها بالمنتج إلى أربعة أقسام، وهي كما يلي:

1. **علامات تجارية مبتكرة (Coined mark):** وتنقسم بدورها إلى نوعين؛
 - **علامات تحمل اسماً غير مسبق ليس له معنى،** مثل: كوداك (Kodak)، وهذا النوع من أكثر العلامات تميّزاً لأنه لا يرتبط في أذهان المستهلكين إلا بالمنتج ذاته، وهذا ما يجعله ينال حماية قانونية كبرى، باعتباره من العلامات المميّزة التي يصعب سرقتها أو تقليدها، لكن لا يمكن إنكار الجانب السلبي

1. دومينوز بيتزا (Domino's Pizza) هي شركة عالمية متخصصة في تصنيع وتوصيل البيتزا، وتقع السلسلة في المرتبة الثانية عالمياً في هذا المجال بعد منافستها pizza hut "بيتزا هت"، وتأسست الشركة من قبل الأخوين توم وجيم موناغان في عام 1960م، وكانت مطعمًا صغيرًا يُسمى "دومينيكز"، وقد واجه الأخوان الكثير من التحديات في إطلاق أعمالهما الجديدة على أرض الواقع، وقد أطلقت شركة Domino's USA طلب البيتزا عبر الإنترنت في عام 2007م، وفي عام 2008م أحدثت ثورة في تجربة التوصيل عبر الإنترنت من خلال إطلاق أدوات Pizza Builder و Domino's Tracker المبتكرة، وفي عام 2018م أطلقت dominos.mu Mauritius وهي أول منصة طلبات عبر الإنترنت من نوعها في البلاد، وتدير الشركة العالمية أكثر من 15 ألف مطعم في العالم،. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.dominos.mu>.

2. واتساب (WhatsApp) هو تطبيق عالمي للتراسل الفوري والمُحادثات الصوتية والمرئية المجانية، وقد بدأ كبديل للرسائل القصيرة، وتأسس عام 2009م من قبل جان كوم وبريان أكتون الذين قضوا سابقاً 20 عاماً في شركة ياهو Yahoo، وقد انضم التطبيق إلى شركة فيسبوك Facebook في عام 2014، ليُنه يواصل العمل كتطبيق مُنفصل مع التركيز على إنشاء خدمة مراسلة تعمل بسرعة وبشكل موثوق، وهو يدعم إرسال واستقبال مجموعة مُنوّعة من الوسائط؛ النصوص والصور ومقاطع الفيديو والمستندات فضلاً عن المكالمات الصوتية والمرئية، ويستخدمه أكثر من مليار شخص في أكثر من 180 دولة في العالم.. للمزيد حول التطبيق وخدماته يمكن زيارة موقعه الرسمي: <https://www.whatsapp.com>.

منها، والمتمثل في صعوبة حفظها من قبل العميل ما يتطلب جهوداً جمّة في الترويج والتسويق للمنتج لإحداث الترابط المرغوب في ذهن العملاء.

- علامات تجارية ذات كلمات مبتكرة مَوْجُودَة أصلاً في اللغة غير أن هذه الكلمة لا تمت بصلة لنوع المنتج، مثل أبل (Apple) ونظراً لعدم وجود رابط بين العلامة والمنتج؛ فإنها تنال حماية قانونية كبيرة، غير أنها تتطلب جهوداً تسويقية كبيرة، وإن كانت أقل من العلامات التي تدرج في القسم الأول، لأن لها معنى في اللغة مما ييسر حفظها وتذكرها.

2. علامات إيحائية Suggestive marks:

وهي علامات توحى للعميل بوحدة أو أكثر من صفات المنتج أو الخدمة، وإن كانت لا تصفه بشكل مباشر، ويتميز هذا النوع بالقدرة على إحداث ترابط في ذهن العميل بين العلامة التجارية وبعض الصفات المطلوبة والمنتج، وبالتالي لا تتطلب حملات ترويجية مكثفة، لكن يُعاب عليها أنها ليست مميزة بدرجة تمكنها من استيفاء معايير حماية العلامات التجارية.

3. العلامات الوصفية Descriptive marks:

وهي التي تصف المنتج بشكل مباشر، بحيث إن العميل سيعلم بشكل أكيد نوع المنتج المقدم تحت اسم هذه العلامة عندما يطلع عليها، ولذلك فإن عملية تسويقها شديدة السهولة، غير أن حمايتها القانونية ضعيفة نوعاً ما ولا تسمح للعملاء بتمييز مصدر المنتج.

4. العلامات العامة Genrique marks:

وهي علامات لا تنال حماية قانونية على الإطلاق؛ لأنها تتكوّن من اسم المنتج ذاته الذي يطلق عليه في اللغة، وتحتاج جميع الشركات العاملة في مجال هذا المنتج إلى استخدام هذه العلامة على منتجاتهم أيضاً، مما يجعل حمايتها متعذرة قانوناً.

وَيَرْتَبِط الاختيار الناجح للعلامة التجارية بمدى وضوحها، أي أن تكون العلامة ذات معنى واضح ودقيق، وسهلة القراءة والكتابة والنطق، وواضحة لا تحمل أي غموض أو أكثر من معنى، فالوضوح لا ينافي أبداً التميز والإبداع في اختيار العلامة التجارية. ومن المعايير الأخرى لاختيار علامة مميزة هو أن تكون العلامة قابلة للتجسيد الخطي؛ أي إمكانية تجسيد هذه العلامة في شكل حروف أو أرقام أو اختصارات محددة، أو قابلة للتصوير أو الرسم في شكل رسوم أو ملصقات أو طابع أو رسوم بأبعاد ثلاثية (هولوجرام)، أو شعارات مرسومة (لوجو)، فهذه القابلية تتيح لها الاستخدام عبر جميع وسائل الإعلان والإشهار، لأن المهمة التي تلي تصميم العلامة التجارية واختيارها هي وضع سياسة ترويجية لها في مختلف وسائل الإعلام.

من الضروري أيضاً عند بناء العلامة مراعاة تقاليد وقيم المجتمع المستهدف من المشروع الناشئ، فلا يجوز مثلاً استخدام علامات تخالف النظام العام والآداب المتعارف عليها في الدولة، أو تلك التي يمنع القانون استعمالها، أو الشارات التي من شأنها مغالطة الجمهور، ولا سيما في طبيعة المنتج أو الخدمة، أو جودتها أو مصدرهما، أو التي يُمنع دخولها.

كما يُشترط ألا تحمل العلامات أي معنى سلبي في اللغة الدارجة أو أي دلالة غير مرغوب فيها، أو استخدام الألوان التي قد تُثير معاني غير محببة في النفوس، ويجب أن يكون الاسم لائقاً ومطابقاً للحقيقة، ولا يؤدي إلى الغش والتضليل أو المساس بالنظام العام، فهذا كله يكسب المشروع سمعة سلبية ويتسبب في فقدان العملاء الرغبة في اقتناء المنتج أو تجربة الخدمة، ففي النهاية العميل فرد من أفراد المجتمع يدور في فلك الجماعة ولا يرحب بالخروج عن التقاليد والقيم المجتمعية العامة، وبالتالي سيقض العلامة التجارية التي تستهين بتلك التقاليد أو تشجع على نبذها. ويُعد النظام العام من الأمور التي يصعب وضع تعريف موحد ومحدد بالنسبة إليه، فالنظام العام نسبي يختلف من دولة إلى أخرى، لكن يمكن الحكم على إذا ما كانت العلامة التجارية التي سُجلت بطريقة صحيحة في بلد المنشأ مخالفة للنظام أم لا؛

من خلال استحضار مبدأ أساسي في حماية العلامة على المستوى الدولي، وهو مبدأ العلامة كما هي، الذي يعني قبول العلامة التجارية التي تمت صحة في بلد المنشأ حتى ولو كانت غير ذلك بالنسبة لبلد آخر. ورغم ذلك جاء في الفصل السادس من اتفاقية باريس للعلامات التجارية أن العلامات التي سُجِّلت بصورة صحيحة في بلد المنشأ يُمكن أن تُرفض في بلد آخر.

تسجيل العلامة التجارية

بعد الاستقرار على العلامة التجارية للمشروع يجب التأكد من قانونية استخدام العلامة، وهذا من خلال البحث والتحرّي عن العلامة المختارة وهل هي متاحة أم مُسجَّلة بالفعل لحساب شركات أخرى تمارس النشاط ذاته، فالتأكد من الوضع القانوني للعلامة من الأمور المهمة للغاية التي تُجَبِّ رائد الأعمال الدخول في دعاوى قضائية وإنفاق مبالغ طائلة كتعويض إلزامي لشركات أخرى مالكة قانونياً للعلامة ذاتها. وتتم عملية البحث عن العلامات المسجَّلة في مكاتب حماية وتسجيل العلامات التجارية، التي تسمح بتقديم خدمة البحث للتأكد مما إذا كانت هناك علامة تجارية مُسجَّلة ومشابهة للعلامة المُصمَّمة أم لا، كما أن برمجيات الحاسوب قد جعلت عملية البحث أكثر سهولة ولا تحتاج سوى دقائق معدودة، حتى إن الكثير من مكاتب العلامات التجارية في العالم توفر عبر موقعها الإلكتروني إمكانية البحث عن العلامات المُسجَّلة لديها.

هذا بدوره ينقلنا إلى نقطة أخرى مهمة، وهي ضرورة تسجيل العلامة التجارية بعد اتخاذ القرار باعتمادها وتصميمها، لأن ذلك يُعطي صاحبها الحق في حمايتها قانوناً ووقف أي محاولات لتقليدها أو سرقتها والحصول على تعويضات كبرى حال وقوع ذلك، لكن يجب الالتفات إلى أن كون التسجيل دليلاً على الملكية يحتاج رائد الأعمال تسجيل علامته على جميع الفئات المقصود استخدامها عليها، وفي جميع الدول التي سيتم تسويق مُنتجها أو خدمته فيها، وحمايتها أيضاً عبر شبكة الإنترنت ووسائل

التواصل الاجتماعي.

ويُشترط لتسجيل العلامة التجارية أن تتمتع بـ:

1. الصفة الذاتية، أي أن يكون للعلامة ذاتية خاصة بها تميزها وتجعلها مختلفة عن غيرها من العلامات الأخرى المستخدمة لتمييز سلع أو خدمات مماثلة.
2. صفة مميزة خارجياً: أي لا تتشابه مع العلامات الأخرى التي سبق تسجيلها عن منتجات أو خدمات مماثلة أو سبق التقدم بطلبات للجهات المختصة بتسجيلها، بمعنى أن تكون العلامة جديدة في التطبيق على ذات السلع والخدمات، فلا يصلح للتسجيل علامة مطابقة أو مشابهة لعلامة أخرى بدرجة كافية لتضليل الجمهور، وليس بالضرورة أن يكون التشابه المانع للتسجيل التطابق بين العلامتين بل يكفي أن تكون أوجه التشابه كفيلاً بأن يختلط الأمر على المستهلك العادي متوسط الحرس في ظروف الشراء العادية.
3. المشروعية: أي يتعين ألا تحتوي العلامة على عناصر أو أشكال محظورة لا يجوز تسجيلها أو اتخاذها كعلامة تجارية، كأن تكون مخلة بالآداب العامة أو تخالف النظام العام أو الشعارات العامة للدول والإعلام أو الرموز الدينية البحتة أو رموز الهلال الأحمر أو الأسماء الجغرافية، إذا كان استعمالها من شأنه أن يحدث لبساً فيما يتعلق بمصدر المنتجات أو الخدمات.

إنَّ اتِّخاذ جميع هذه النقاط بعين الاعتبار، واعتماد رائد الأعمال على خبراء واختصاصيين في هذا المجال والتصميم المبدع والمبتكر للاسم والرمز، وتناسق الحروف والألوان بعضها مع بعض، وإكساب العلامة روح المشروع الجديد، يقود لاختيار ناجح للعلامة التجارية وبنائها بصورة متماسكة وإظهارها بالصورة التي يُطمَح في الوصول إليها بحيث تُضاهي كبرى العلامات التجارية وأكثرها شهرة عالمياً.

المبحث الثالث

بناء العلامة التجارية للمشروع الصغير

في وقفة مع بعض الأسماء الكبيرة في عالم الأعمال نجد أنه على سبيل المثال عند ذكر مشروبات الصودا نستحضر علامة "بيبيسي Pepsi" الشهيرة، وعند اتخاذ قرار شراء هاتف أنيق رمزاً للرفاهية حتماً سنذكر علامة "أبل Apple"، فكل ما حولنا الآن من أشياء علامات تجارية عديدة، ولم يعد اقتناء العلامة التجارية مجرد حاجة عادية، بل تعداها إلى أن يكون أسلوب حياة. ولكن السؤال هنا هو: كيف حدث ذلك؟ وكيف استطاعت هذه العلامات جذب هذا الكم الهائل من العملاء؟!

والإجابة هي أن هذه العلامات نجحت في أن توجد رابطاً قوياً مع العملاء منذ الوهلة الأولى، ولذا فإن المراحل الأولى لبناء العلامة التجارية من عوامل نجاح أو فشل أي مشروع تجاري، صغيراً كان أم كبيراً، ومن هنا يجب على رائد الأعمال أن يعتمد في بناء علامته التجارية على أسس موضوعية وممنهجة مع أخذ اللمسات الفنية بعين الاعتبار.

عوامل بناء علامة تجارية مميزة

وتحتاج عملية بناء علامة تجارية مميزة للمشروع الصغير لتضافر الكثير من العوامل المهمة، في مقدمتها تحقيق التفرد في المنتج أو الخدمة المقدمة، ويأتي ذلك عن طريق بناء هوية رئيسة للمشروع والتّمييز عن المنافسين بتقديم قيمة مضافة غير مسبوقة في السوق، أي أن يحصل العملاء على إضافة مؤكدة في حال اقتنائهم لهذا المنتج، ويمكن أن يحدث ذلك إما عن طريق تقديم منتج فريد من نوعه بالنسبة للعملاء، أو تقديم منتج موجود بالفعل لكن سيُطرح بطريقة مختلفة وروح جديدة. كذلك الاهتمام بجودة ونوعية المنتج أو الخدمة التي يقدمها المشروع، فالانطباع الإيجابي الأول الذي يأخذه العملاء عن جودة المنتج ونوعيته يُحفّزه على تكرار قرار الشراء والترويج الجيد للمنتج، وبالتالي تكوين الولاء له، لكن الثبات على نفس

مستوى الجودة ليس من الأمور الجيدة للعلامة التجارية التي تكافح من أجل البقاء وسط المنافسة القوية من الشركات الأخرى في السوق، فالاستمرارية تتطلب من رائد الأعمال بذل المزيد من الجهد لتطوير جودة منتجاته أو خدماته والتفوق على المنافسين دائماً.

والتصميم الجذاب للعلامة التجارية ذاتها يساعد أيضاً على بناء علامة مميزة، فلا شك أن شكل المنتج وتصميمه المميز، والألوان الجذابة تلعب دوراً مهماً في لفت أنظار العملاء وإقناعهم بتجربة المنتج أو الخدمة حتى دون معرفة كافية بكافة تفاصيل هذا المنتج؛ فالإطار العام للعلامة التجارية ووضع المنتج في السوق عامل جذب جوهري. وهناك العديد من الدراسات والأبحاث تشير إلى مدى تأثير شكل المنتج وطريقة تغليفه على قرارات العملاء الشرائية وزيادة نسبة المبيعات.

من العوامل المهمة أيضاً لبناء علامة ناجحة للمشروع الصغير هو ترويجها على نطاق واسع وتحقيق الانتشار في الكثير من الأسواق المتنوعة، فالعملاء يثقون بالعلامة التجارية ذات الحملات الترويجية المكثفة التي يلمسون وجودها في كل مكان، فتزيد رغبتهم في اقتنائها والحصول عليها بأي ثمن، ونحن اليوم نرى الكثير من العلامات التجارية الشهيرة ووكلائها في جميع أنحاء العالم، ونشاهد حملاتها الدعائية المكثفة عبر مختلف وسائل الإعلام؛ المرئية والمقروءة والمسموعة ومواقع التواصل الاجتماعي.

مراحل بناء العلامة التجارية للمشروع الصغير

يمرّ بناء العلامة التجارية بستّ مراحل رئيسة يجب على رائد الأعمال الانتباه لها جيداً وإيلائها الكثير من الاهتمام، لأنها ستكون المؤشر المستقبلي لنجاح مشروعه الناشئ ومدى التأثير الإيجابي على ولاء العملاء:

تبدأ هذه المراحل بتحديد الموقع السوقي للعلامة التجارية، فقبل البدء في اتخاذ أي قرار بشأن العلامة التجارية الخاصة بالمشروع، يحتاج رائد الأعمال لفهم وضع

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

السوق الحالي من حيث العملاء المحتملين (خصائصهم واحتياجاتهم ورغباتهم...) والمنافسين الحاليين، وهناك الكثير من الأدوات الحديثة للمساعدة في ذلك، مثل: جوجل أناليسيز Google analyze التي تتيح التحقق من بيانات العملاء والمنافسين المباشرين وغير المباشرين، يمكن أيضاً إجراء دراسات تحليلية للحملات الإعلانية التي يقوم بها المنافسون المحتملون، أو إجراء استطلاعات رأي لشريحة من الجمهور المستهدف وسؤالهم عن العلامات التجارية التي يفضلونها، ومزاياها وعيوبها، وأسباب ولائهم لها، وما الذي يحتاجونه من هذه العلامات فيما بعد، وربما تكون الشبكات الاجتماعية أداة مفيدة للغاية يمكن لرائد الأعمال استغلالها في إجراء الاستطلاعات ومعرفة رأي الجمهور المستهدف في علامته التجارية، فمن المهم أن يكون لدى صاحب المشروع الناشئ معرفة كافية بظروف السوق ووضع المنافسين ومزايا وعيوب منتجاتهم، حينئذ سيعلم جيداً ما يجب التركيز عليه في بناء العلامة وكيف يمكن أن يصنع لها هوية مميزة عن المنافسين.

أما المرحلة الثانية فهي تحديد تركيز العلامة التجارية وشخصيتها، فلا يمكن أن تكون العلامة التجارية تستهدف الجميع، خاصة في بدايتها، لكن تستهدف فئة محددة من الجمهور المستهدف؛ النساء أو الأطفال أو كبار السن، فمن المهم للغاية العثور على تخصص فريد للعلامة وتركيز محدد للمنتج أو الخدمة الجديدة على مجال من المجالات، نقطة قوة يمكن عن طريقها المنافسة في السوق والتفوق على المنافسين، وهذه النقطة ستكون فيما بعد هوية العلامة التجارية التي يجب أن تبرز للعملاء سواء في الشعار أو خلال الحملات الترويجية للمنتج.

نصل للمرحلة الثالثة من بناء العلامة التجارية وهي اختيار اسم العلامة ذاتها، وكما ذكرنا من قبل، فالعلامة أكثر من مجرد اسم عابر للمشروع وما يقدمه من منتجات أو خدمات، بل هي هوية المشروع وسُمعته بين العملاء ووضع المنتج في السوق، لذلك يحتاج رائد الأعمال إلى اسم شعار تجاري مميز يعكس هوية المنتج ويكون متفرداً يصعب تقليده أو الخلط بينه وبين منتجات المنافسين الحاليين.

وَهناك الكثير من الشَّرَكَاتِ العالَمِيَّةِ التي تستخدم اسمها ذاته كَعَلَامَةٍ تجاريَّةٍ لَمُنتَجاتِها، مثل: بي إم دبليو (BMW) وفورد (Ford) وكوكا كولا (1) (Coca-Cola) وغيرها، ومِمَّا يُوَيِّدُ وَجْهَةً نظر استخدام اسم الشَّرِكَةِ كَعَلَامَةٍ تجاريَّةٍ أنَّ المُسْتَهلِكَ يثق بِالْعَلَامَاتِ التَّجاريَّةِ التَّابِعَةِ لشَرَكَاتٍ شَهِيرة، ومن جانب آخر فإنَّ اتِّخاذ اسم الشَّرِكَةِ كَعَلَامَةٍ لَمُنتَجاتِها من شأنه خفض التَّفَقَّاتِ الهائلة التي تتطلَّبُ تَطْوِيرَ عَلامَاتٍ تجاريَّةٍ منفصلة. إِلَّا أنَّ هَناكَ شَرَكَاتٍ أُخَرى ناجِحةً وعملاقة اتبعت أسلوباً مغايراً أي استخدام عَلامَاتٍ منفصلة لَمُنتَجاتِها مثل: مَجْمُوعَةُ يونيليفر (2) (Unilever) التي تملك 400 عَلامَةً تجاريَّةٍ تحقِّق 12 عَلامَةً مِنها مبيعات بما يزيد على مليار يورو سنوياً، منها: دوف (3) (Dove)، ويُدْعَمُ أَصْحَابُ وَجْهَةٍ نظر عَدَمَ استخدام اسم الشَّرِكَةِ كَعَلَامَةٍ رأيهم بِحُجَجٍ كثيرة؛ منها أنَّ الرِّبْطَ بَيْنَ اسم الشَّرِكَةِ والعَلامَةِ قد يحمل مَخاطِرَ الإساءة لاسم الشَّرِكَةِ في حال أنَّ المُنتَجَ لم يُحَقِّقِ النِّجَاحَ المُطلوب.

1. كوكا كولا Coca-Cola هي أكبر مُنتَجٍ وموزَّعٍ للمشروبات الغازيَّة في العالم وواحدة من كبرى الشَّرَكَاتِ في الولايات المُتَّحِدة الأمريكيَّة، بدأ تاريخ الشَّرِكَةِ منذ عام 1886م مَعَ اِشْتِكار المشروب الغازي على يَدِ الدكتور الأمريكي جون إس بيمبرتون Dr. John S. Pemberton. لكن تأسَّست الشَّرِكَةُ رسمياً عام 1892م ويَقَعُ مَقَرُّها الرِّئِيس في أتلانتا في ولاية جورجيا، وتوفَّر الآن أَكْثَرُ من 2800 مُنتَجٍ في أَكْثَرُ من 200 دَوْلَةٍ، وتعدُّ شَرِكَةُ كوكاكولا من أَكْثَرِ الشَّرَكَاتِ الاستهلاكيَّةِ قيمة في العالم، وتمكَّنت العَلامَةُ التَّجاريَّةُ لشَرِكَةِ كوكاكولا من أن تُحْتَلَّ مكانة بَيْنَ العَشْرَةِ عَلامَاتِ التَّجاريَّةِ الأبرز في العالم، وحَقَّقَتِ الشَّرِكَةُ في عام 2015م حوالي 120.3 مليار دولار بما يعادل تحسُّنٍ بِنسبَةِ 12% عن عام 2014م، التي تُصدِّرت فيه الشَّرِكَةُ قائمة أهمَّ عَشْرِ عَلامَاتٍ تجاريَّةٍ في العالم.. للمزيد حول الشَّرِكَةُ ومُنتَجاتِها يُمكن زيارة موقعها الرِّسمي: <https://www.worldofcoca-cola.com>.

2. يونيليفر (Unilever) تأسَّست عام 1929م عن طَرِيقِ اتفاقيَّةِ شراكة بَيْنَ شَرِكَتَيْ "مارجرين يوني Margarine" و"ليفير براذر lever brother" بِهَدَفٍ ترتب عَدَمُ تَعَارُضِ المصالح الرِّئِيسَةِ بَيْنَ الشَّرِكَتَيْنِ، وَلَكِن في نِهايَةِ المطاف تَقَرَّرَ الاندماج بدلاً من ذلك ووُصِفَت يونيليفر رسمياً في 1 يناير 1930م، في مَجَلَّةِ الإيكونوميست بأنها "واحدة من أكبر الاندماجات الصُّناعيَّة في التاريخ الأوروبي"، تحظى هذه الشَّرِكَةُ برضا نَحْوَ 2.5 مليار شخص في العالم يستخدمون مُنتَجاتِها بِصِفَةِ دائمة، وتملك 400 عَلامَةً تجاريَّةٍ تُحَقِّقُ 12 عَلامَةً مِنها مبيعات بما يزيد على مليار يورو سنوياً، منها: ليبتون Lipton ولوكس Lux ولايف بوي Lifebuoy.. للمزيد حول الشَّرِكَةُ ومُنتَجاتِها يُمكن زيارة موقعها الرِّسمي: <https://www.unilever.com>.

3. دوف (Dove) هي عَلامَةُ تجاريَّةٌ رائدة في العالم لَمُنتَجاتِ العِناية الشَّخصيَّة، وَقَدْ بدأت Dove نشاطها التَّجاري في عام 1957م في الولايات المُتَّحِدة الأمريكيَّة، وهي إحدى العَلامَاتِ التَّجاريَّةِ التَّابِعَةِ لمَجْمُوعَةِ يونيليفر "Unilever"، وهي أيضًا العَلامَةُ التَّجاريَّةُ رَقْم 1 الموصى بها للمصابين بالأمراض الجلديَّةِ والشَّاسِلِيَّةِ في الولايات المُتَّحِدة وكندا وفرنسا وأيدَّتْها بِشِدَّةِ جَمْعِيَّاتِ أَطِبَّاءِ الأمراض الجلديَّةِ في جميع أنحاء العالم.. للمزيد حول الشَّرِكَةُ ومُنتَجاتِها يُمكن زيارة موقعها الرِّسمي: <https://www.dove.com>.

وبين هذا الاتجاه وذاك توجد شركات أخرى تتبّع الاتجاه الوسط وهو استخدام علامة تجارية تحمل عناصر أو أجزاء معينة من اسم الشركة الأم، مثل شركة نستله (Nestlé) حيث تستخدم المقطع الأول من اسمها لإنشاء علامات جديدة، مثل: نسكافيه (1) (NESCAFÉ)، وبهذا يكون ربط المنتج وعلامته باسم الشركة القوي بمثابة مصدر ثقة للمستهلك وضمان للمنتج الجديد.

تصميم العلامة التجارية للمشروع الصغير

بعد اختيار اسم العلامة تأتي مرحلة تمثيل العلامة التجارية بشكل مرئي من خلال الرسوم أو الرموز والخطوط والألوان، وتصميم العلامة التجارية ليس مجرد عملية فنية لتحديد المظهر الخارجي للعلامة، وإنما من أهم نقاط التفرد عن المنافسين والرسالة التي يريد مالك المشروع إيصالها إلى الجمهور من خلال علامته التجارية. والتصميم الناجح للعلامة التجارية يبدأ بالتميز والإبداع في بنائها وتجذب تقليد الأفكار الخاصة بعلامات تجارية أخرى، والاعتماد على البساطة في التكوين وتجذب التعقيد سواء في الشكل أو المضمون، وفي الوقت ذاته وضوح الرسالة المطلوب توصيلها للجمهور. ويتحقق هذا من خلال مراعاة الانساق في الشعار واستخدام الرموز والأشكال بطريقة مميزة، واختيار العناصر الرسومية الأساسية بآليات تساعد العملاء على تذكر العلامة التجارية بشكل أسرع، وبالنظر إلى العلامات التجارية للشركات الرائدة والمرموقة نجد فيها من الفن والبساطة ما يجعلنا نذكرها تلقائياً كلما ذكر اسم الشركة.

1. نسكافيه (NESCAFÉ) هي واحدة من العلامات التجارية الأكثر شعبية في العالم لتصنيع القهوة، وإحدى العلامات التابعة لشركة نستله (Nestlé) العالمية، وتوفر هذه العلامة الرائدة الكثير من الأصناف من القهوة لتناسب جميع الأذواق والمناسبات، من نسكافيه كلاسيك Nescafé Classic وحتى أحدث منتجات الرفاهية مثل جرين بلند ذات المستويات العليا من مضادات الأكسدة، تم إطلاق قهوة نسكافيه في سويسرا في عام 1938م. وسرعان ما صُدّرت إلى فرنسا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، والآن تنتشر منتجاتها في نحو 180 دولة في العالم.. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.nescafe.com>

وتلعب الألوان كذلك دوراً رئيساً في نجاح تصميم العلامة التجارية، فهي من أهم المكونات عندما يتعلق الأمر بهوية العلامة التجارية، فالألوان المختارة للتصميم سوف تعطي انطباعاً فورياً للجمهور بطبيعة وهوية المشروع، وتحدث ربطاً قوياً بينهما، لذلك فإن الألوان يمكن أن تؤثر بشكل كبير على تصور شخص ما للعلامة التجارية. فعلى سبيل المثال، يُنظر إلى الذهبي والفضي على أنها ألوان راقية، في حين يُنظر إلى اللون الأخضر على أنه جديد وصحي، ولذا يحتاج رائد الأعمال إلى اختبار السوق في ألوان معينة قبل اعتمادها في العلامة التجارية للمشروع، واختيار أكثر الألوان ملائمة لطبيعة المنتج أو الخدمة، وعدم اللجوء لتعدد الألوان في التصميم. كذلك ينبغي تجنب إضافة الكثير من الألوان عند تصميم العلامة، لأن ذلك يفقدها هويتها، ويجعل من الصعب على العملاء قراءة ما بداخلها، وبالتالي حدوث تشوش وارتباك في الرسالة المراد توصيلها إليهم.

وتتطلب البساطة في التصميم أيضاً اختيار عدد قليل من الخطوط للاستخدام على جميع المواد الخاصة بالعلامة التجارية، سواء العناوين أو النصوص أو الأرقام في الرسوم البيانية، فالخط المناسب لطبيعة المنتج وروح المشروع علامة من علامات الجمال في العلامة التجارية، لكن دون مبالغة في عدده أو حجمه، وشكله، ووضعه داخل العلامة.

تطوير العلامة التجارية للمشروع الصغير

نتنقل إلى المرحلة الخامسة من بناء العلامة التجارية، وتتمثل في كتابة شعار العلامة التجارية، ويقصد بالشعار عبارة موجزة تصف مزايا المنتج ونقاط تفرده عن المنتجات المنافسة، ويستخدم الشعار لجذب انتباه العملاء وإحداث تأثير إيجابي قوي لديهم تجاه المنتج وحثهم على الشراء، ولذا فهو يصاحب الحملات الترويجية للمنتج في مختلف وسائل الإعلام، على سبيل المثال شعار علامة ماكدونالدز (McDonald's) "أنا أحبه I'm loving It".

والشعار ليس من الثوابت التي لا يمكن تغييرها، بل العكس يمكن استبداله أكثر من مرة إذا ما طوّر المنتج أو الخدمة وأضيف إليه مزايا جديدة، ولقد طوّرت شركة بيبسي (Pepsi) أكثر من 30 شعاراً لمنتجاتها في العقود القليلة الماضية.

وأخيراً نصل لمرحلة تطوير العلامة التجارية للمشروع الصغير، فهذه العلامة كالوليد الصغير الذي يحتاج إلى الرعاية والاهتمام من أجل النمو بصحة جيّدة، ولذلك لا يتوقف بناء العلامة على إنشاء وتصميم الشعار فقط، بل يجب أن يستمرّ تطويرها دائماً من أجل بناء صورة ذهنيّة جيّدة لدى العملاء والحصول على قاعدة عريضة منهم والفوز بولائهم وتجذب تحويلهم إلى المنافسين، وتشتمل عملية تطوير العلامة التجارية على جوانب عدّة، منها: الارتقاء بجودة المنتج أو الخدمة، والاهتمام بالتصميم الخارجي والتغليف الجذاب للمنتج، واستمرار التميّز على المنافسين سواءً في الجودة أو السعر أو التسويق الناجح والانتشار في أماكن كثيرة متفرقة أو التواصل الفعّال مع العملاء، فيجب أن تكون العلامة التجارية حاضرة ومتماسكة في محيط الجمهور المستهدف، سواءً من خلال الحملات الترويجية في وسائل الإعلام أو من خلال التفاعل الإيجابي معهم عبر استطلاعات الرّأي ومواقع التواصل الاجتماعي.

وختاماً، العلامة التجارية للمشروع الصغير رسالة موجهة إلى الجمهور المستهدف، ومن ثمّ فإنّ الاهتمام باختيارها وتصميمها وتفاصيلها الدقيقة من عوامل نجاحها وتأثيرها على القرارات الشرائية لهذا الجمهور، ويُعدّ تميّزها ترويجاً فعّالاً لهويّة المشروع وجودة المنتج، ولذلك يمكن لرائد الأعمال اتباع نهج الشركات العالمية في طرح نسخة تجريبية من علامته التجارية في السوق المُستهدفة لفترة مُعيّنة قبل الإطلاق الرسمي، وذلك للتعرف على مدى قبول السوق لها وإجراء أيّ تعديلات لازمة وفقاً لردود فعل العملاء، فعملية بناء العلامة التجارية وتطويرها ستستمر ما دام هناك المزيد من العملاء المُستهدفين الذين تسعى العلامة لاجتذابهم، وما دام صاحبها يملك الرغبة القويّة في التّفوّق على منافسيه والاستمرار في السوق والمضي قدماً بمشروعه الصغير لينمو ويكبر.

الفصل الثالث عشر

مُتَطَلِّبات النِّجَاح في سوق العَمَل

- مُقَدِّمَة
- المَبْحَث الأول: **المَسْؤُولِيَّةُ الاجْتِمَاعِيَّةُ**
 - أبعاد المَسْؤُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ
 - الميثاق العالمي للمَسْؤُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ
- المَبْحَث الثاني: **أَخْلَاقِيَّاتُ العَمَلِ**
 - تَعْرِيفُ أَخْلَاقِيَّاتِ العَمَلِ
 - اِهْتِمَامُ المَوْسَّساتِ الحَدِيثَةِ بِأَخْلَاقِيَّاتِ العَمَلِ
 - المَدُونَاتُ الأخْلَاقِيَّةُ
- المَبْحَث الثالث: **النَّطْوِيرُ المُسْتَمَرُّ لِلْمَشْرُوعِ الصَّغِيرِ**
 - إِستراتيجِيَّاتُ التَّنْوِيعِ
 - إِستراتيجِيَّةُ النُّمُوِّ التَّكَامُلِيِّ
- المَبْحَث الرابع: **رَأْيُ الأَعْمَالِ وَرَجُلِ الأَعْمَالِ.. مَسْأَلَةٌ جَدَلِيَّةٌ**
 - أَصَالَةُ الفِكرَةِ
 - المَوَارِدُ المَالِيَّةُ
 - السَّمَاتُ الشَّخْصِيَّةُ
 - المَهَارَاتُ والخَبَرَاتُ العِلْمِيَّةُ وَالْعَمَلِيَّةُ
 - أَسَالِيبُ العَمَلِ

الفصل الثالث عشر

مُتَطَلِّبات النِّجَاح في سوق العَمَل

مُقَدِّمَة

إنَّ نِجَاح أي مَشْرُوع صَغِيرًا كان أو مُتَوَسِّطًا أو كَبِيرًا، يَعتَمِد على عِدَّة عَوَامِل تَتَكَامَل وتَتَوَاتَر فيما بينها لِتَصِل بِالمَشْرُوع إلى هَدَفِه النِّهَائِي. وتلك العَوَامِل تَتَنَوَّع وتَتَبَدَّل وَفَقًا لِمَكُونَاتِ إِنْشَاء الأعمال ذاتها، والتي تَتَضَمَّن مَالِك المَشْرُوع (رَائِد الأعمال في حالة المَشْرُوع الصَّغِير)، والمَشْرُوع ذاته، والبيئة المُحِيطَة بِالمَشْرُوع، وَقَدْ تَنَاولْنَا في الفصول السَّابِقَة المَكُونِينَ الأوَّل والثَّانِي بِالكَثِير من التَّفَاصِيل، وَالْآن نَتَطَرَّق إلى الحَدِيث عن المَكُون الثَّالِث، وَهُوَ بِيئَة العَمَل التي تَنشَأ فيها مِثْل هَذِهِ المَشَارِيع الرَّائِدَة وَتَنطَوِي على تَدَاعِيَاتِ اجْتِمَاعِيَّة وَبِيئِيَّة أَخَذَتْ تَتَبَوَّأ شَيْئًا فَشِيئًا مَرَكِزَ الِاهْتِمَامِ وَالْأَوَّلِيَّةِ في وَقْتِنَا الحَاضِر.

فقد باتت هذه البيئة تلعب الدور الأهم والرئيس في تكوين المشروع التجاري وصياغة معالم نجاحه أو إخفاقه، وذلك بسبب قدرتها الكبيرة على تغيير السوق ونزى تأثيرها الواضح على الأعمال الاقتصادية سواء في استمراريتها أو في وقوفها، ولذا نرى مشاريع توجد في بيئة أعمال معينة لا تتكيف معها، بسبب ضعفها أو عجزها عن مواجهة مُتَطَلِّبات هذه البيئة، فيكون مصيرها الفشل مُبَكَّرًا.

وَهناك دِرَاسَات تُوَكِّد أَنَّ 50% من المَشَارِيع النَّاشِئَة-في البُلْدَانِ المُتَقَدِّمَة- تَعيش لِفَتْرَة قَابِلَة لِلتَّجَاوُز تُقَدَّر بِثَمَانِيَةِ عَشْرِ شَهْرًا، وَأَنَّ نَحْوَ 20% مِنْهَا فَقَط تَسْتَمِرُّ حَتَّى عَشْرِ سَنَوَات، وَأَنَّ هَذَا الْفَشْلَ يَرْجِعُ إِلَى عَدَمِ تَمَاسُكِ تِلْكَ المَشَارِيعِ أَوِ الشَّرَكَاتِ النَّاشِئَة أَمَامَ الْبِيئَةِ الْمُحِيطَةِ لِلْمَشْرُوعِ، وَعَدَمِ قَدْرَتِهَا عَلَى التَّعَاطِيِ الْفَعَالِ مَعَ مُحَدِّدَاتِهَا الْمُخْتَلِفَةِ (1).

1. Youssuf Abramo. بحث مُلَخَّص عن رِيَادَة الأعمال", 2019, Google Books, website. تاريخ الاطلاع 29 يناير 2020م, online link: <https://0i.is/8VTD>, p.30.

ومهما تعددت وتنوعت العوامل المرتبطة ببيئة العمل، فلا بُدَّ لرائد الأعمال من فهم مُتطلّبات البيئة التي ينشأ المشروع في إطارها، ومعرفة مدى تأثير تلك المُتطلّبات على نجاح مشروعه، التي غالباً ما تكون مُرتبطة ببيئة العمل، مثل: المسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات السائدة، وعدم التركيز فقط على أنماط الاستهلاك ومستويات الدخل وتوقعات الربح وغيرها، وهي عناصر مُتغيّرة وليست ثابتة. ففي إحدى المراحل الزمنية كانت المنتجات الاستهلاكية هي السائدة، بغض النظر عن موقفها من البيئة، أمّا في العصر الحالي فأخلاقيات حماية البيئة وأساليب التدوير والاعتماد على الطاقة المُستدامة والمنتجات صديقة البيئة باتت هي المهيمنة (1).

وهناك مُتطلّبات لبيئة العمل تكون مُرتبطة بصورة مباشرة برائد الأعمال، فتكون شروطاً ضرورية لنجاح العمل وتحقيق الهدف المنشود من المشروع، مثل: أخلاقيات رائد العمل في سوق العمل، إضافة للظروف المُرتبطة بالعمل في القطاع الخاص وأعبائه ومراحل وشروط التوظيف فيه.

وخلال هذا الفصل سنتناول تلك العناصر بالتفصيل، التي تتضمّن المسؤولية الاجتماعية، وأبعادها، وأخلاقيات رائد العمل بشكل عام، وظروف العمل في القطاع الخاص، ومراحل التوظيف فيه، كما سيتناول الفصل السيرة الذاتية والمقابلة الشخصية، بالنظر لأهميّتها الكبيرة في سوق العمل، بالإضافة إلى استعراض مُفصل لإستراتيجيات تطوير المشروع الصغير، وأبرز الاختلافات التي تميّز بين رائد الأعمال ورجل الأعمال، وكيف يمكن للأول الاستفادة من مهاراته الريادية وسمات رجل الأعمال في الوقت ذاته لتكوين مزيج مُميّز ينقله من رائد أعمال مبتدئ إلى رجل أعمال خبير بالسوق وفنون التعامل معه دون أن يفقد حسّه الريادي وروحه المُغامرة.

1. هوفمان، ريد. البدء بنفسك، مكتبة جرير، السعودية، الطبعة الأولى، 2013م، ص 41.

المَبَحْثُ الأوَّلُ

المَسْؤُولِيَّةُ الاجْتِمَاعِيَّةُ

تُعَدُّ الْمَسْؤُولِيَّةُ الاجْتِمَاعِيَّةُ لِقِطَاعِ الْأَعْمَالِ أَحَدَ أَجْزَاءِ مَنْظُومَةِ اقْتِصَادِ السُّوقِ الاجْتِمَاعِيِّ، وَهِيَ أَحَدُ أَهَمِّ أَشْكَالِ الْمُمَارَسَاتِ الْفَعْلِيَّةِ لِلْمُكُونِ الاجْتِمَاعِيِّ فِي اقْتِصَادِيَّاتِ السُّوقِ وَقِطَاعِ الْأَعْمَالِ الْخَاصِ (1)، وَتَكْمُنُ أَهْمِيَّتُهَا تِلْكَ فِي أَنَّهَا مُسَاهِمٌ فَاعِلٌ فِي إِعَادَةِ تَوْزِيعِ الدُّخُولِ وَالثَّرَوَاتِ بَيْنَ طَبَقَاتِ الْمُجْتَمَعِ بِشَكْلِ مُنْصِفٍ يَحَقِّقُ الْعَدَالَةَ التَّوْزِيعِيَّةَ وَيَجَسِّرُ هَوَّةَ الْفُجَوَاتِ الطَّبَقِيَّةِ.

وَمِنْ جَانِبٍ آخَرَ؛ يُعَدُّ قِطَاعُ الْأَعْمَالِ الْمَعْنِي بِالدرْجَةِ الْأُولَى بِالْجَانِبِ الْإِنْتَاجِيِّ وَتَزَايِدِ أَرْبَاحِهِ، فَتَلْعَبُ الْمَسْؤُولِيَّةُ الاجْتِمَاعِيَّةُ هُنَا دَوْرًا تَنْبِيهِيًّا لِإِلْزَامِ الْقَائِمِينَ عَلَى هَذَا النِّشَاطِ الرَّبْحِيِّ بِمُعَالَجَةِ الْأَضْرَارِ الَّتِي مِنَ الْمُمْكِنِ أَنْ يَتَسَبَّبَ بِهَا الْجَانِبُ الْإِنْتَاجِيِّ، فَلَا يَجِبُ أَنْ تَجْرِيَ أَنْشِطَةُ الشَّرِكَاتِ وَالْمَشَارِيعِ الرَّائِدَةِ بِمَعْزَلٍ عَنْ أَهْدَافِ الْمُجْتَمَعِ وَأَهْدَافِ التَّنْمِيَةِ فِيهِ، وَأَنْ لَا تَكُونَ الْأَرْبَاحُ فَقَطْ هِيَ الْغَايَةُ وَالْهَدَفُ عَلَى حَسَابِ تَوَازُنَاتِ وَأَمْنِ الْمُجْتَمَعِ وَأَفْرَادِهِ وَمَوَارِدِ الْبِيئَةِ بِأَكْمَلِهَا.

وَقَدْ يَبْدُو لِلْبَعْضِ أَنَّ الْمَسْؤُولِيَّةَ الاجْتِمَاعِيَّةَ تَحْدُ مِنْ نَجَاحِ الْمَشَارِيعِ التِّجَارِيَّةِ وَتَقُلُّ مِنْ رِبْحِيَّتِهَا، لَكِنَّ الْعَكْسَ هُوَ الصَّحِيحُ تَمَامًا، فَتُبْنَى الشَّرِكَاتُ وَالْمَشَارِيعُ الرَّائِدَةُ فِي قِطَاعِ الْأَعْمَالِ لِلدَّورِ الاجْتِمَاعِيِّ، وَاضْطِلَاعِهَا بِمَسْؤُولِيَّاتِهَا الاجْتِمَاعِيَّةِ عَلَى أَكْمَلِ وَجْهِهِ، يُعَدُّ عَمَلِيَّةً بِنَاءً تُحَقِّقُ الْعَدِيدَ مِنَ الْمَزَايَا لِلْمُؤَسَّسَةِ ذَاتِهَا وَلِلدَّوْلَةِ وَالْمُجْتَمَعِ فِي الْوَقْتِ ذَاتِهِ؛

1. خضور، رسلان. "المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال في سوريا"، ورقة عمل ضمن ندوة حول: التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سوريا، 25 مايو 2011م، تاريخ الزيارة 6 يونيو 2017م، مُتاح على الرابط: goo.gl/4FRzru

فهي تسهم في تحسين سُمعة المنظمة وترسيخ صورة ذهنية مُميّزة عنها لدى موظفيها وعُملائها والمُجتمع بشكل عام، كما ترتقي بالمناخ السائد في بيئة العمل داخلها من خلال بثّ روح التضامن المُجتمعي لدى فريق العمل، والتأكيد على أهمية مشاركتهم الفعالة في حلّ المشكلات المُجتمعيّة بأفكارهم وإبداعاتهم، وحشد جهود كافة فئات المُجتمع لمواجهة مثل هذه التحدّيات، وهذا يقود في النهاية لزيادة الربحية والحصة السوقية.

أمّا بالنسبة إلى المُجتمع، فتنعكس أهمية المسؤولية الاجتماعية إيجاباً من خلال تحقيق مفاهيم المواطنة والانتماء وعدالة توزيع الثروات والدخول وتكافؤ فرص العمل والربح، فينحو المُجتمع نحو مزيد من الاستقرار الاجتماعي، أمّا على صعيد الدولة ككلّ؛ فهي تسهم في الارتقاء بمؤشرات الأداء الاقتصادي نتيجة الاستقرار المُجتمعي وحسن توزيع الثروات وتوجيه الموارد لخدمة القطاعات الحيوية كافة (التعليمية، الصحية، الخدمات الاجتماعية، إلخ)، وتشارك الجهود والنفقات المالية بين القطاع الرسمي وغير الرسمي في مواجهة تحديات البطالة والفقر، من خلال تحمل المؤسسات والمشاريع الرائدة لدورها في إيجاد فرص العمل والارتقاء بمستوى دخل الفرد ومعدلات الادّخار الشخصي، كما سبق وذكرنا في الفصول السابقة.

أبعاد المسؤولية الاجتماعية

ولقد تطوّر مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل ملحوظ منذ أن بدأ يأخذ مكانه في الاقتصاد الدوليّ، عام 1950م، تحت مسميات مُختلفة تشير جميعها إلى المسؤولية الاجتماعية منها: المساءلة الاجتماعية، والأخلاق التنظيمية، والمواطنة التنظيمية، والالتزامات التنظيمية⁽¹⁾، ومع الألفية الجديدة بدأت منظمات الأعمال في إظهار

1. الزعبي، علي فلاح وآخرون، "دور منظمات الأعمال الريادية في تعزيز مفهوم وفلسفة المسؤولية الاجتماعية"، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، الأردن، مجلد: 24، عدد: 2، 2016م، ص 21.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

مَسْؤُولِيَّاتِهَا الاجتماعيَّة بِشَكْلٍ أَكْثَرَ جَدِيَّةً فِي إِدَارَةِ إِسْتراتيجيَّاتِهَا وَالتَّقَارِيرِ الاجتماعيَّة لِأَصْحَابِ الْمَصَالِح، حَيْثُ تَسْتَنْدُ الْمَسْؤُولِيَّةُ الاجتماعيَّةُ فِي مَوْسَّسَاتِ الْأَعْمَالِ الرَّائِدَةِ وَالشَّرَكَاتِ إِلَى نَظَرِيَّةٍ تُعْرَفُ بِاسْمِ نَظَرِيَّةِ "أَصْحَابِ الْمَصَالِح"، الَّتِي تُشِيرُ إِلَى أَنَّ الْهَدَفَ الْأَسَاسِيَّ لِرَأْسِ الْمَالِ يَتِمَثَّلُ فِي تَوَلِيدِ وَتَعْظِيمِ الْقِيَمَةِ لِكُلِّ أَصْحَابِ الْمَصَالِحِ (حَمَلَةِ أَسْهُمٍ، شُرَكَاءَ، مَوْزَّعِينَ، مَوْزَّعِينَ، عُمَلَاءَ، الْعَامِلِينَ وَأُسْرَهُمَ، الْبِيئَةُ الْمُحِيطَةُ وَالْمُجْتَمَعُ الْمَحَلِّيُّ) (1).

وَتَتَّفَقُ جَمِيعُ هَذِهِ النِّظَرِيَّاتِ فِي أَنَّ الْمَسْؤُولِيَّةَ الاجتماعيَّةَ لِلشَّرَكَاتِ تُشْمَلُ جَمِيعُ الْأَعْمَالِ الَّتِي تُنَفِّذُهَا الشَّرَكَاتُ مِنْ أَجْلِ احْتِرَامِ مَبَادِئِ التَّنْمِيَةِ الْمُسْتَدَامَةِ، مُتَمَثِّلَةً فِي تِلْكَ الْمُمَارَسَاتِ الَّتِي تَكُونُ قَابِلَةً لِلتَّطْبِيقِ اقْتِصَادِيًّا، وَلَهَا تَأْثِيرٌ إِيْجَابِيٌّ عَلَى الْمُجْتَمَعِ وَأَكْثَرَ احْتِرَامًا لِلْبِيئَةِ، وَرُبَّمَا يَوْضَحُ الْمَثَالَانِ التَّالِيَانِ جَوْهَرَ الْمَسْؤُولِيَّةِ الاجتماعيَّةِ لِمُجْتَمَعَاتِ الْأَعْمَالِ، وَذَلِكَ عَلَى النَّحْوِ التَّالِي (2):

- نَمُودَجُ الْإِتِّحَادِ الْأُورُوبِيِّ (3): الَّذِي يَطْرَحُ إِطَارًا لِلشَّرَكَاتِ الرَّاغِبَةِ فِي الْإِسْتِثْمَارِ فِي مَجَالِ التَّنْمِيَةِ الْمُسْتَدَامَةِ، عِبْرَ "كِتَابِ أَخْضَرَ" لِلْمَسْؤُولِيَّةِ الاجتماعيَّةِ لِلشَّرَكَاتِ، نُشِرَ فِي عَامِ 2001م، يَنْصَحُ الْعَرِيفُ التَّالِي: "الدَّمْجُ الطَّوْعِيُّ لِلْمَشَاغِلِ الاجتماعيَّةِ وَالْبِيئِيَّةِ

1. محمد، براق. "أَهَمُّ النِّظَرِيَّاتِ الْمُسَرَّةِ لِلْمَسْؤُولِيَّةِ الاجتماعيَّةِ لِلْمَوْسَّسَاتِ وَرُؤْيَا الْفِكْرِ الْاِقْتِصَادِي الْإِسْلَامِي لَهَا"، وَرَقَةُ عَمَلٍ مُقَدِّمَةٌ إِلَى: الْمُلْتَقَى الدَّوْلِيِّ الثَّالِثِ بِعَنْوَانِ: مُنْظَمَاتُ الْأَعْمَالِ وَالْمَسْؤُولِيَّةِ الاجتماعيَّةِ، سُوْرِيَا، 14 وَ 15 فِبرَايِر 2012م، مُتَاحٌ عَلَى الرَّابِطِ: goo.gl/oN8Wr3

2. Responsabilité sociétale des entreprises (RSE). La Toupie. Retrieved from <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Rse.htm>

3. الْإِتِّحَادُ الْأُورُوبِيُّ هُوَ إِتِّحَادٌ اِقْتِصَادِيٌّ وَسِيَاسِيٌّ فَرِيدٌ مِنْ نَوْعِهِ بَيْنَ 28 دَوْلَةٍ أُوْرُوبِيَّةٍ الَّتِي تُغَطِّي مَعًا الْكَثِيرَ مِنْ مِسَاحَةِ الْقَارَةِ وَوزْنَهَا الدِّيمُوغْرَافِي. تَمَّ إِنْشَاءُ النَّوَاةِ الْأُولَى لِلإِتِّحَادِ الْأُورُوبِيِّ فِي أَعْقَابِ الْحَرْبِ الْعَالَمِيَّةِ الثَّانِيَةِ بِهَدَفِ تَحْقِيقِ التَّرَابِطِ الْاِقْتِصَادِيِّ وَتَجَنُّبِ الصَّرَاعِ. وَكَانَتِ النَّتِيجَةُ هِيَ الْجَمَاعَةُ الْاِقْتِصَادِيَّةُ الْأُورُوبِيَّةُ، الَّتِي أُنْشِئَتْ فِي عَامِ 1958م، بَيْنَ سِتَّةِ بِلْدَانٍ هِيَ بِلْجِيكَا وَأَلْمَانِيَا وَفَرَنْسَا وَإِيطَالِيَا وَلُوكْسَمْبُورْغُ وَهَوْلَنْدَا. وَمِنْذَ ذَلِكَ الْحِينِ، تَمَّ إِنْشَاءُ سُوْقٍ ضَخْمَةٍ وَاحِدَةٍ وَلَا تَزَالُ تَتَطَوَّرُ نَحْوَ كَامِلٍ إِمْكَانَاتِهَا الَّتِي تَمَثَّلَتْ صَوْرَتُهَا الرَّاهِنَةُ فِي الْإِتِّحَادِ بِشَكْلِهِ الْحَالِي الَّذِي أَسْفَرَ عَنْ عُمَلَةٍ مَوْحَّدَةٍ وَبِرْلَمَانٍ مَوْحَّدٍ، وَغَيْرِهَا مِنْ مِظَاهِرِ التَّكَامُلِ الْقَارِي. لِلْمَزِيدِ: مَوْقِعُ وَيْكِيبِيْدِيَا الْمَوْسُوعَةُ الْحُرَّةُ، مُتَاحٌ عَلَى الرَّابِطِ: <https://cutt.us/YU3x1>

في أنشطتها التجارية وفي علاقاتها مع أصحاب المصلحة، وكونها مسؤولة اجتماعياً لا يعني فقط القيام بالواجبات القانونية المطبقة، ولكن أيضاً تجاوز ذلك إلى ما هو أبعد والاستثمار "أكثر" في رأس المال البشري والبيئي والعلاقات مع أصحاب المصلحة.

- نموذج المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (1) International Organization for Standardization (ISO): الذي يتناول تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات في وثيقة نشرها الفريق العامل حول معيار ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية، كونها: مسؤولية منظمة ما لمواجهة آثار قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة، تُترجم عبر سلوك أخلاقي وشفاف يساهم في التنمية المستدامة، بما في ذلك الصحة ورفاهية المجتمع، يأخذ في الاعتبار انتظار أصحاب المصلحة، واحترام القوانين الجاري بها العمل والمتوافقة مع المعايير الدولية للسلوك، والمدمجة في مجموع المنظمة والمنفذة عبر علاقاتها.

ووفقاً للبنك الدولي، فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هو "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس، بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد". كما عرّفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها "جميع المحاولات التي تساهم في تطويع الشركات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، ومن ثم فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من الشركات دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً" (2).

1. المنظمة الدولية للتوحيد القياسي منظمة دولية غير حكومية مستقلة تضم 163 هيئة وطنية للمعايير، من خلال أعضائها، يجتمع الخبراء لتبادل المعرفة وتطوير المعايير الدولية الطوعية، القائمة على توافق الآراء، لدعم الأسواق التي تشجع الابتكار وتقديم حلول للتحديات العالمية، للمزيد: الموقع الرسمي للمنظمة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/3U1Qz>

2. الزعبي، علي فلاح وآخرون، دور منظمات الأعمال الريادية في تعزيز مفهوم وفلسفة المسؤولية الاجتماعية، مرجع سابق، ص 21.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

ولقد حدّد مجلس الأعمال العالمي (1) دور قطاع الأعمال في مجال التنمية المستدامة، في ثلاثة محاور رئيسة هي: النمو الاقتصادي المتواصل، والتنمية المجتمعية، وحماية الموارد الطبيعية والبيئية. وبناءً عليه، نجد أنّ هناك اتجاهين رئيسين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية؛ هما:

- **الاتجاه الأول:** يرى ضرورة وجود إطار تنظيمي للمسؤولية الاجتماعية، وإلزام الشركات بمجموعة من الضوابط التنظيمية، تطبقها الدولة من خلال موثيق ومعاهدات وتعليمات. ومن الدول التي تتبنّى هذا الاتجاه ألمانيا وفرنسا وهولندا وبريطانيا (2).

- **الاتجاه الثاني:** يرى أنّ المسؤولية الاجتماعية ليست سوى نشاط تطوعي، لا يتطلّب قوانين ضابطة له أو قواعد مُنظمة ومُلزمة للشركات بمسؤولية ما تجاه المجتمع؛ كونه هذه المسؤولية مسؤولية طوعية، والمعايير والضوابط في حال وُضعت ستؤدّي إلى المزيد من البيروقراطية والتعقّد، ومن ثمّ فإنّ وضع هذه الضوابط يجعل الشركات تلتزم فقط بما هو مطلوب دون أيّ زيادة من جانبها.

ومع كلّ هذا، لا يمكن الفصل بين الاتجاهين المذكورين، فللمسؤولية الاجتماعية مستويان؛ أحدهما إلزامي والآخر طوعي (3)؛ فالطابع الإلزامي للمسؤولية الاجتماعية يندرج تحته دفع الضرائب، وتسجيل العاملين في التأمينات، والمسؤولية تجاه البيئة...

1. مجلس الأعمال العالمي: منظمة عالمية تجمع الرؤساء التنفيذيين لأكثر من 200 شركة رائدة تعمل معاً لتسريع الانتقال إلى عالمٍ مُستدام، وتشمل العضوية جميع قطاعات الأعمال وجميع الاقتصادات الرئيسية، تُمثّل عائداتها مجتمعة ما يزيد على 8.5 تريليون دولار أمريكي، وتضمّ أكثر من 19 مليون موظف، و70 من مجالس الأعمال الوطنية، للمزيد يُنظر الموقع الرسمي للمجلس على الرابط: <https://www.wbcsd.org/>
2. السراج، حسين. "المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ودورها في التنمية المستدامة للمملكة العربية السعودية"، موقع أكاديميا، د. ت، تاريخ الزيارة 4 يوليو 2017م، مُتاح على الرابط: goo.gl/Whhz5N
3. صالح بن سبعان، "العمل التطوعي جزء من المسؤولية الاجتماعية"، موقع إنسان، 9 سبتمبر 2012م، تاريخ الزيارة 4 يونيو 2017م، مُتاح على الرابط: goo.gl/r7yOMX

إلخ، أمّا الطّابع التّطوّعي للمسؤوليّة، فتندرج تحته الأنشطة الخيريّة الاختياريّة والأعمال المساهمة في البحث والتّطوير والمزايا الإضافيّة التي تُمنح للعاملين.

الميثاق العالمي للمسؤوليّة الاجتماعيّة

مما سبق يتّضح إذن أنّ عمليّة الاستدامة في قطاع شركات الأعمال والمؤسسات المختلفة تبدأ من خلال تبنيها لنظام المسؤولية الاجتماعيّة، وتعمل بالحدّ الأدنى في سبيل تلبية المتطلّبات الأساسيّة في مجالات حقوق الإنسان والعمل والبيئة، ومكافحة الفساد، وهي المتطلّبات ذاتها التي تضمّنها ميثاق عمل المسؤولية الاجتماعيّة، خلال أعمال المنتدى الاقتصادي العالمي (1) عام 1999م، والذي صدر من قبل الأمين العام للأمم المتّحدة آنذاك، وتلاه في العام ذاته، ووُضعت الخطوط التّفيذية لهذا الاتّفاق في مقرّ الأمم المتّحدة في نيويورك (2).

وقد طالب حينها الأمين العام للأمم المتّحدة من قادة ورؤاد الأعمال الانضمام إلى هذه المبادرة الدّوليّة، التي تجتمع من خلالها الشّركات وقطاعات الأعمال بهيئات الأمم المتّحدة المتعدّدة من جهة، وبمُنظمات العمل والمُجتمع المدني من جهة أخرى. وتمتّ الدّعاوات لتبني محاور الاتّفاق ودعمها والتي تتمحور في أربعة مجالات رئيسة هي: حقوق الإنسان، والعمل، والبيئة، ومكافحة الفساد.

1. المنتدى الاقتصادي العالمي، مؤتمر سنوي تحوّل إلى مُنظمة دوليّة للتعاون بين القطاعين العام والخاص، ويشارك في المنتدى قادة الدّول والمُجتمعات والساسة ورجال الأعمال وغيرهم للمشاركة في صياغة الخطط العالميّة والإقليميّة والصنّاعيّة. تأسّس المنتدى في عام 1971م كمؤسسة لا تهدف للربح، ويقع مقرّها الرئيس في جنيف، سويسرا، وهي مؤسسة مُستقلّة وغير مُتحيّزة وغير مُرتبطة بأي مصالح خاصّة، ويسعى المنتدى جاهداً للعمل من أجل المصلحة العامّة العالميّة مع التمسك بأعلى معايير الحوكمة والنزاهة الأخلاقيّة والفكريّة، للمزيد: ويكيبيديا الموسوعة الحرّة، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/wJoMv>
2. الحسيني، عامر بن محمد. الميثاق العالمي للأمم المتّحدة.. خريطة طريق لضمان CSR في القطاع الخاص، صحيفة الاقتصاديّة السعوديّة، د. ت، تاريخ الزيارة 4 يونيو 2017م، مُتاح على الرابط: goo.gl/o6W9jo

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

وقد نصّ الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية⁽¹⁾ على عدّة مبادئ؛ هي:

1. حقوق الإنسان:

- المبدأ الأول: يتعيّن على المؤسسات التجارية دعم واحترام حقوق الإنسان المعلنة دوليًا.
- المبدأ الثاني: التأكّد من أنّ المؤسسات والشركات ليست ضالعة في انتهاكات حقوق الإنسان.

2. العمل:

- المبدأ الثالث: يتعيّن على المؤسسات والشركات احترام حُرّيّة الأفراد في تكوين الجمعيّات، واختيار العلاقات.
- المبدأ الرابع: القضاء على العمل القسري والإجباري في كافّة أشكاله.
- المبدأ الخامس: القضاء الفعلي على عمالة الأطفال.
- المبدأ السادس: القضاء كلياً على التمييز في المهنة.

1. الميثاق العالمي للأمم المتحدة The United Nation Global Compact UNGC أكبر عمل تطوُّعي في العالم لحماية ورعاية المسؤولية الاجتماعية، ويضمّ في عضويّته ما يقارب تسعة آلاف شركة من أكثر من 130 دولة في العالم، ويهدف الميثاق العالمي إلى تحقيق هدفين رئيسين؛ هما: تعميم المبادئ العشرة للميثاق فيما يتعلّق بالأنشطة التجارية في العالم، وتحفيز الإجراءات لدعم الأهداف العالمية للأمم المتحدة بما فيها الأهداف الإنمائية للألفية، وتوزّع الأهداف العشرة على أربعة محاور تشمل: حقوق الإنسان، والعمل، والبيئة، ومكافحة الفساد، ويحثّ الميثاق العالمي للأمم المتحدة UNGC الشركات على تبني وتنفيذ ودعم مجموعة من المبادئ والقيم الأصلية في مجالات: حقوق الإنسان، ومعايير العمل، والبيئة، ومكافحة الفساد. وتحظى هذه المبادئ بتوافق عالمي، كما أنّها استقيت من: الإعلان العالمي لحقوق الإنسان The Universal Declaration of Human Rights، وإعلان منظمة العمل الدولية للمبادئ والحقوق الأساسية في العمل The International Labour Organization's Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work، وإعلان ريو Rio بخصوص البيئة والتنمية The Rio Declaration on Environment and Development، واتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد The United Nations Convention Against Corruption. للمزيد: الموقع الرسمي للأمم المتحدة <https://cutt.us/PdEtX> على الرابط:

3. البيئة:

- المبدأ السابع: ينبغي أن تدعم الأعمال نهجاً وقائياً لمواجهة التحديات البيئية.
- المبدأ الثامن: اتخاذ قرارات لتوسيع نطاق المسؤولية البيئية.
- المبدأ التاسع: تشجيع تطوير ونشر التكنولوجيا الصديقة للبيئة.

4. مكافحة الفساد:

- المبدأ العاشر: ينبغي على الشركات والمؤسسات التجارية مكافحة الفساد بكافة أشكاله، بما في ذلك الابتزاز والرشوة(1).

فالاتفاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية يسعى، إذن، إلى تعزيز مواطنة الشركات؛ وذلك من خلال اعترافها وتبنيها لقوة العمل الجماعي وتوظيفه في مصلحة المجتمع، فيمكن لقطاع أعمال المشاريع الرائدة الصغيرة والمتوسطة -كما شركات ومؤسسات القطاع الخاص- أن يصبح جزءاً من الحلول المقترحة لمواجهة التحديات العالمية الراهنة، وفي مقدمتها الفقر والبطالة والتلوث البيئي، فيساهم بذلك هذا القطاع المهم من خلال اشتراكه مع الجهات والأطراف الاجتماعية الأخرى العاملة والموجودة في المجتمع في قيام اقتصاد عالمي أكثر شمولية وعدالة(2).

ومن المجالات الرئيسة للميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية، يمكن استنباط أبعاد هذه المسؤولية وعناصرها الرئيسة والفرعية، التي تشمل على ما يلي:

- البعد الاقتصادي: أي أن تكون المنظمة ذات نفع وجدوى اقتصادية، وأن تسعى لتوفير الأمان للآخرين، ويشتمل هذا البعد على عنصرين اثنين؛ أولهما: المنافسة

1. The Ten Principles | UN Global Compact. Retrieved 12 April 2020, from <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

2. انضمام الأكاديمية السورية الدولية للميثاق العالمي للأمم المتحدة، موقع الأكاديمية السورية الدولية، د. ت، تاريخ الزيارة 4 يونيو 2017م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/Wg6IU>

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

العادلة كمنع الاحتكار وعدم إلحاق الضرر بالمستهلكين، واحترام القواعد العامة في المنافسة، وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين، أما العنصر الثاني: فيتعلق بالتكنولوجيا، من حيث استفادة المجتمع ككل من التقدم التكنولوجي المتواصل، واستخدامها في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة، ومن النماذج على هذا البعد ما تقوم به شركة بوش (1) "Bosch" الألمانية المتخصصة في تصنيع الأجهزة الكهربائية والأجهزة الصحية، التي تعمل في قطاع السيارات، وأجهزة الحراسة، والأدوات الحرفية المختلفة، فتستثمر نصف ميزانية البحث والتطوير في إنشاء تكنولوجيا لحماية البيئة، وبحلول العام 2021م، ستكون الشركة قد استثمرت 50 مليون يورو لدعم الجامعات وبرامج البحوث التي تركز على البيئة والطاقة والتنقل في ألمانيا والهند والولايات المتحدة والصين من خلال شبكة أبحاث الطاقة الخاصة بـ "بوش"، والمعروفة باسم بيرن (2) BERN.

- **البعد القانوني:** ويشير إلى مدى التزام المنظمة بالقوانين، والعمل على اكتساب ثقة الآخرين من خلال الالتزام بتنفيذ الأعمال الشرعية، والامتناع عن القيام بالأعمال المخالفة للقوانين والمخلة بالمصالح العامة، ويتضمن هذا البعد ثلاثة عناصر رئيسية: تمثل قوانين حماية المستهلك، وهي: حماية المستهلك من المواد الضارة، وحماية الأطفال صحياً وثقافياً، وفي هذا الصدد تعدّ

1. بوش (Bosch) هي شركة ألمانية من كبريات الشركات الصناعية في قارة أوروبا، تأسست في عام 1886م من قبل روبرت بوش، وكانت مجرد ورشة ميكانيكا وهندسة كهربائية في مدينة شتوتغارت، وكان هذا بمثابة ميلاد للشركة التي تعد اليوم من كبرى الشركات في مجال حلول التنقل والتكنولوجيا الصناعية والسلع الاستهلاكية وتكنولوجيا الطاقة والبناء، وتتمتع مجموعة "بوش" الآن بـ 460 شركة تابعة وإقليمية في أكثر من 60 دولة، وشركاء خدمة ومبيعات في نحو 150 دولة على مستوى العالم. للمزيد عن الشركة ومنتجاتها وخدماتها، يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.bosch.com>.

2. O'Brien, C. 16 Brands Doing Corporate Social Responsibility Successfully [Blog], 2019, Retrieved from <https://bit.ly/2Ruh3vx>

شركة ليغو "LEGO" الدنماركية⁽¹⁾، ثاني أكثر الشركات شهرةً على مستوى العالم، مثالاً على البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية، حيث أكد الرئيس التنفيذي الجديد للشركة، نيلز ب. كريستيانسن، مراراً التزامها بمساعدة الأطفال على تنمية حس الإبداع لديهم من خلال اللعب والترفيه⁽²⁾.

والعنصر الثاني هو حماية البيئة من خلال منع التلوث بشتى أشكاله وأنواعه، وصيانة الموارد وتنميتها والتخلص من المنتجات بعد استهلاكها، ومن الأمثلة على ذلك شركة جونسون أند جونسون⁽³⁾ "Johnson & Johnson" للمستحضرات الطبية، التي تعهدت بتقليل الآثار البيئية السلبية على كوكب الأرض لمدة ثلاثة عقود، وتتراوح مبادراتها بين الاستفادة من طاقة الرياح إلى توفير المياه الصالحة للشرب في المجتمعات النامية في العالم، كما تواصل الشركة البحث عن خيارات الطاقة المتجددة بهدف الحصول على 35% من احتياجاتها من الطاقة من المصادر المتجددة. وكذلك شركة كوكا كولا "Coca-Cola" للمشروبات الغازية، التي قامت بتغييرات كبيرة في ممارسات سلسلة التوريد الخاصة بها، بما في ذلك

1. ليغو غروب (LEGO Group) أو مجموعة الليجو، هي شركة دنماركية من أشهر منتجاتها لعبة ليجو، تأسست الشركة عام 1932م واسمها مقتبس من الكلمة الدنماركية "leg godt" وتعني "العَبْ جيّدًا". وقد صنعت أول قطعة ليجو في أوروبا سنة 1940م، وحققت نجاحاً دولياً، مع ثقافة فرعية واسعة النطاق التي تدعّم ليغو الأفلام، والألعاب، ألعاب الفيديو، والمسابقات. للتعرف على المزيد من التفاصيل حول الشركة ومنتجاتها، يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.lego.com/en-us>.

2. LoBue, M. How CSR Impacts Corporate Reputation [Blog], 2018, Retrieved from <https://bit.ly/3b6xxSv>

3. جونسون أند جونسون (Johnson & Johnson) هي شركة متعددة الجنسيات تعد من كبرى شركات الرعاية الصحية في العالم وأوسعها نطاقاً، أسسها الشقيقان روبرت وجيمس جونسون العام 1885م داخل شقة صغيرة في ولاية نيو جيرسي الأمريكية، بدأت نشاطها بالمنتجات الطبية مثل: الضمادات ومُعقّم الجروح، ومع توالي السنوات غزت الشركة مجالات صحية شتى، مثل: ترطيب البشرة والعناية بالعين والشعر وعلاج السرطان، وحققت منتجاتها تفوقاً نوعياً كبيراً، والآن يزيد عدد الشركات التابعة لها على 250 شركة، وتنتشر مصانعها في أكثر من 60 دولة في العالم بإجمالي أكثر من 130 ألف موظف.. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.jnj.com>.

الاستثمار في شاحنات جديدة تعمل بالوقود البديل، وتهدف مبادراتها لتقليل نسبة انبعاثات الكربون بنسبة 25% بحلول العام 2020م⁽¹⁾.

إضافة إلى عنصر السلامة والعدالة، من خلال التقليل من إصابات العمل إلى أدنى حد، وتحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن، وعدم التمييز على أساس الجنس أو الدين... إلخ، وإعطاء الأشخاص ذوي الإعاقة حقوقهم في الحصول على عمل مناسب لهم.

وتميزت شركة نتفليكس⁽²⁾ "Netflix" للترفيه في هذا الصدد من خلال ما توفره من مزايا لدعم موظفيها وعائلاتهم، فتقدم إجازة أسرية مدفوعة الأجر مدتها 52 يوماً في العام، يمكن الحصول عليها في أي وقت، وفقاً لاحتياجات الموظفين أنفسهم، وهذا بالمقارنة مع 18 يوماً فقط في شركات التكنولوجيا الأخرى⁽³⁾.

وغالباً ما تجدد هذه المسؤوليات من قبل الحكومات في البلدان من خلال القوانين المنظمة لعمل تلك المشاريع والمؤسسات، ويجب على المؤسسات بمختلف أنواعها احترام تلك القوانين وعدم اختراقها⁽⁴⁾.

1. الطائي، يوسف وآخرون، دور الذكاء الأخلاقي في إدارة سمعة المنظمة، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 1، 2013م، ص 18.
2. نتفليكس (Netflix) هي شركة لخدمات البث الإعلامي مدفوعة الأجر، وقد تأسست عام 1997م من قبل راندي الأعمال الأمريكيين ريد هاستنج Reed Hastings ومارك راندولف Marc Randolph كشركة لتأجير الفيديو يقع مقرها في ولاية كاليفورنيا، وفي عام 1999م بدأت في تقديم خدمة الاشتراك عبر الإنترنت، وبعد ذلك تم إرسال العروض للعملاء على شكل أقراص DVD، وفي عام 2007م، بدأت في تزويد المشتركين بخيار بث بعض أفلامها وبرامجها التلفزيونية مباشرة إلى منازلهم عبر الإنترنت، ومنذ عام 2010م توسعت خارج الولايات المتحدة في كندا وأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي والمملكة المتحدة وأيرلندا والدول الإسكندنافية، وبحلول عام 2016م كانت خدمة البث متاحة في أكثر من 190 دولة ومنطقة في العالم، وفي عام 2018م أعلنت عن عدد عملاء يتخطى 130 مليون مشترك.. للزيت حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.netflix.com>.
3. O'Brien, C. 16 Brands Doing Corporate Social Responsibility Successfully [Blog], 2019, Retrieved from <https://bit.ly/2Ruh3vx>
4. مخلوفي، عبد السلام وآخرون، "تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات"، الملتقى الدولي الثالث لمنظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، أكتوبر 2012م.

- **البُعد الاجتماعي والأخلاقي:** أي أن تُبنى المنظّمة على أُسُس أخلاقيّة، وأن تلتزم بالأعمال الصّحيحة، وتمتنع عن إلحاق الأذى بالآخرين، وتعمل على الإسهام في التّسمية المُجتمعيّة وتطوّر المُجتمعات المحليّة، وتحسين مستوى ونوعية الحياة، ويُرَكِّز هذا البُعد على المعايير الأخلاقيّة والقيم الاجتماعيّة والإنسانيّة، من خلال مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التّوظيف، ومُراعاة حقوق الإنسان، واحترام العادات والتقاليد والجوانب الأخلاقيّة في الاستهلاك، كما يُرَكِّز على نوعيّة الحياة؛ من خلال نوعيّة المُنتجات والخدمات المُقدّمة، والمُساهمة في تقديم الحاجّيات الأساسيّة التي يطلبها المُجتمع.
- ومن الأمثلة على هذا البُعد ما قامت به سلسلة مقاهي "ستاربكس (1) Starbucks" التي تعهّدت بتوظيف 25 ألف شخص من قدامى المحاربين بحلول عام 2025م كجزء من إستراتيجيّتهم للمسؤوليّة الاجتماعيّة، كما انضمت الشركة إلى وكالة غوث اللاجئين التابعة لمنظمة الأمم المتّحدة لدعم جهودها من أجل توظيف عشرة آلاف لاجئ بحلول العام 2022م، كذلك شركة "تومز (2) TOMS" الأمريكيّة

1. ستاربكس (Starbucks) هي العلامة الأمريكيّة الأكثر شهرة وانتشاراً دولياً في مجال المقاهي وتُصنّع القهوة، بدأت الشركة عام 1971م كمُتجر صغير في مدينة سياتل الأمريكيّة باسم "ستاربكس كوفي تي أند سبايسيس"، وحظيت بشهرة كبيرة في بيع حبوب القهوة المحمّصة، وفي عام 1981م قُصد المتجر "هوارد شولتز"، الذي أصبح فيما بعد مُحور نجاح "ستاربكس"، فأعجب كثيراً بمذاق القهوة الدّاكنة، وسريعاً ما تمكّن من إقناع مؤسس المتجر "جيري بالدوين" و"جوردن بوكر" بالعمل معهم والتسويق للشركة، وفي عام 1985م انفصل شولتز عن الشركة، وأسس أخرى خاصّة به باسم "جورنالي"، وبعد عامين ألت سلسلة مقاهي "ستاربكس" ومصنعها الخاص بالتخميص إلى شولتز مقابل 3.8 ملايين دولار، وانضمت إليها "جورنالي" وفروعها، واختار العملاء اسم "ستاربكس" لجميع المقاهي، والآن يبلغ عدد فروعها أكثر من 20,366 فرعاً في أكثر من 76 دولة في العالم، وتوظف أكثر من 300 ألف موظف وتحقق مبيعات سنويّة تُقدّر بـ 21.67 مليار دولار تقريباً.. للمزيد حول الشركة ومُنتجاتها يُمكن زيارة موقعها الرّسمي: <https://www.starbucks.com>.

2. تومز TOMS هي شركة أمريكيّة لتجارة الأحذية مقرّها في كاليفورنيا، وبدأت الفكرة أثناء سفر مؤسسها تومز بلاك ميكوسكي TOMS Blake Mycoskie إلى الأرجنتين في عام 2006م، حيث شهد المصاعب التي يواجهها الأطفال الذين يكبرون هناك بدون حذاء، ورغبة منه في المساعدة أنشأ شركة تومز شوز TOMS Shoes، التي تُوفّر مع كلّ زوج من الأحذية المُشترَاة زوجاً جديداً من الأحذية لطفل مُحتاج، ولقد قدّمت الشركة منذ ذلك التاريخ أكثر من 60 مليون زوج من الأحذية للأطفال المحتاجين في أكثر من 70 دولة.. للمزيد حول الشركة ومُنتجاتها يُمكن زيارة موقعها الرّسمي: <https://www.toms.com>.

للأخذية فنبرعت بأكثر من 60 مليون زوج من الأخذية للأطفال المحتاجين، كما تستخدم نسبة من الأرباح في مساعدة المكفوفين من خلال توفير النظارات الطبية والعلاج (1).

نخلص إذن من هذا المبحث إلى أن المسؤولية الاجتماعية تشتمل إلى جانب البعد الاقتصادي على أربعة أبعاد أخرى هي: البعد الاجتماعي والبعد الأخلاقي والبعد القانوني والبعد البيئي، وأن تحقيق النمو والأرباح لشركات الأعمال هو المحدد لسلوك هذا القطاع الحيوي؛ من خلال التزامها الدائم بمتطلبات التنمية المجتمعية، وتحسين نوعية مستوى ظروف حياة أفراد المجتمع. فهي ضمان التزام قطاع الأعمال بالقوانين والمعايير الأخلاقية؛ من حيث تأثير نشاط القطاع على العاملين فيه، وعلى المستهلكين، وعلى البيئة والمجتمع المحلي المحيط، والمجتمع بصورته العامة. وهي استثمار في المجتمع أكثر من كونها عملاً خيريًا، فهي تتعدى العمل الخيري أو التطوعي، لتصل إلى علاقة يستفيد منها كل من المانح والمتلقي في آن واحد (2).

1. O'Brien, C. (2019). 16 Brands Doing Corporate Social Responsibility Successfully [Blog]. Retrieved from <https://bit.ly/2Ruh3vx>

2. الشريف، عمر. "المسؤولية الاجتماعية كدافع لتبني سياسة بيئية مسؤولة من طرف منظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، سوريا، 14 و15 فبراير 2012م، متاح على الرابط: goo.gl/a0PnjT

المبحث الثاني

أخلاقيات العمل

لا شك أن الغرض الرئيس من إنشاء مشروع أو منظمة ما هو تحقيق الربح في المقام الأول، لكن مع مُعطيات العصر الجديد الذي بات فيه العالم أشبه بدولة واحدة صغيرة فإن أخلاقيات العمل أصبحت من مُحددات نجاح الأعمال التجارية واكتساب سمعة جيدة في السوق، ولن يمكن الفصل بعد ذلك بين نجاح منظمة ما وبين مدى اتباعها للمعايير الأخلاقية والإنسانية سواء في بيئة العمل الداخلية -أي أسلوب تعاملها مع أصحاب المصلحة- أو في بيئة العمل الخارجية، أي في تعاملاتها مع العملاء ووسائل الإعلام والمجتمع ككل.

وقد أصبح هؤلاء الأطراف جميعاً بمثابة الرقيب على أفعال وحركات المنظمات التجارية، وباتت سمعة هذه الأخيرة تحت المراقبة أكثر من أي وقت مضى، ولذلك تنتظر هذه الجهات الفاعلة من منظمات الأعمال إظهار مدى احترامها للقيم الإنسانية والمجتمعية في أنشطتها التجارية، والذي قد يتضح مثلاً من خلال عدم استغلالها سطوة المال والقيمة لتعظيم أرباحها، أو الإقدام على تلوّث البيئة وإهدار مواردها من أجل مصلحتها الخاصة، أو طرد الموظفين دون سبب، أو العمل بمعزل عن الأخلاق والقانون.

وقد انتشرت في الآونة الأخيرة الكثير من الفضائح المرتبطة بالأخلاقيات والقانون في مؤسسات الأعمال العالمية؛ مثل فضيحة مجموعة "ويلز فارغو بنك Wells Fargo Bank" المصرفية الأمريكية⁽¹⁾ التي أعلنت العام 2016م عن قيام بعض موظفيها

1. ويلز فارغو بنك (Wells Fargo Bank) هي شركة خدمات مالية أمريكية عملاقة، تأسست في 18 مارس عام 1852م في سان فرانسيسكو على يد هنري ويلز وويليام فارغو كشركة لكشركة للمصرفية، وسرعان ما افتتحت مكاتب متعددة في مدن أخرى جديدة، وفي خمسينيات القرن التاسع عشر اكتسبت سمعة طيبة من خلال التعامل بمسؤولية مع أموال العملاء، وبحلول عام 1910م ربطت شبكتها نحو 6000 موقع في مناطق الغرب الأوسط العليا والبحيرات العظمى، وفي عام 1918م استولت الحكومة الفيدرالية على جميع الشبكات الوطنية كجزء من جهودها في الحرب العالمية الأولى وافتقر نشاط المجموعة على بنك واحد فقط في سان فرانسيسكو يدعم الأعمال التجارية والزراعة المتنامية في الغرب، بما في ذلك صناعة السيارات والفضاء والسينما، وتلبية الاحتياجات المصرفية الاستهلاكية الجديدة، وخلال القرن العشرين أعيد بناء ويلز فارغو من مكتب واحد فقط في سان فرانسيسكو إلى مؤسسة اقتصادية رائدة تخدم الغرب بأكمله، وأصبحت رابع أكبر بنك في الولايات المتحدة من حيث حجم الأصول، والأول من حيث القيمة السوقية، والثاني من حيث الودائع وخدمات الرهن العقاري وبطاقات الائتمان، وأخيراً أعلنت المجموعة عن صافي دخل يبلغ 4.6 مليار دولار عن الربع الثالث من عام 2019م. للمزيد حول المجموعة وخدماتها يُمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.wellsfargo.com>.

بإنشاء ملايين الحسابات الوهمية من دون إذن العملاء، الأمر الذي اضطرَّها لسداد 575 مليون دولار لتسوية المطالبات التي انتهكتها بشأن قوانين حماية المستهلك، وذلك كجزء من اتفاقية التسوية الرئيسية التي تُعطي عملاء البنك في جميع الولايات الخمسين ومقاطعة كولومبيا (1).

ليس هذا فقط بل تم الكشف فيما بعد أنَّ المجموعة فرضت على عملاء التمويل العقاري وقروض السيارات تأميناً إجبارياً ورُسوماً لتثبيت أسعار الفائدة على قروض التمويل العقاري، وهو ما يخالف قانون حماية المستهلك في الولايات المتحدة (2)؛ الأمر الذي أجبرها على تسريح نحو 5300 موظف، وإقالة الرئيس التنفيذي للبنك بعد سنوات طويلة من الخدمة، وإقالة رئيس مجلس الإدارة والمديرين، وتخصيص 285 مليون دولار لاسترداد عملاء إدارة الثروات.

ورغم ذلك؛ فإنَّ مجلس الاحتياطي الفيدرالي قرَّر الحد من نمو أنشطة مجموعة "ويلز فارغو" حتى اتخاذها إجراءات عاجلة وحاسمة للسيطرة على سلوكياتها الخارقة لأخلاقيات العمل والقانون (3).

ولم تكن شركة أبل (Apple) بمعزل أيضاً عن الفضائح الأخلاقية، فقد اتهمها الكثير من العملاء نهاية العام 2017م بتعمد إبطاء سرعة أجهزة آيفون (iPhone) القديمة دون الحصول على موافقتهم من أجل دفعهم لشراء الموديلات الأكثر حداثة من الهاتف، وأقاموا ضدها ما لا يقل عن ثماني دعاوى قضائية جماعية منفصلة في أنحاء مختلفة من الولايات المتحدة، وقد اعترفت الشركة بإبطاء أجهزة "iPhone 6" و 6S و 7 و SE،

1. Rodriguez, B. Wells Fargo agrees to \$575 million settlement affecting all 50 states in wake of fake accounts; Iowa's share is \$6.2 million. The Des Moines Register, 2018, Retrieved from <https://bit.ly/2XrdsCx>

2. تغريم بنك "ويلز فارغو Wells Fargo" الأمريكي مليار دولار في أمريكا، صحيفة "الاقتصادية"، أبريل 2018م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/qP34F>

3. Sickler, J. What is Reputational Risk and How to Manage it [Blog], 2019, Retrieved from <https://bit.ly/2xf8kH2>

واعترفت للعملاء مُبررة الأمر بأنَّ المُشكلة تكمن في أنَّ بطاريات الليثيوم القديمة تُقدِّم الطاقة بشكل غير متساوٍ، ممَّا قد يتسبَّب في إيقاف تشغيل أجهزة iPhone بشكل غير مُتوقَّع، ممَّا يُعرِّض الدوائر الحسَّاسة في الدَّاخل للخطر، وبصرف النظر عن صدق دعوها فإنَّها أعلنت في مطلع العام 2018م عن تخفيض قدره 50 دولاراً في تكلفة استبدال بطاريات iPhone القديمة، بانخفاض من 79 دولاراً إلى 29 دولاراً، وتحديث نظام التشغيل الخاص بها iOS الذي يوفِّر تحديثات حول حالة بطارية (1) iPhone. بسبب هذين المثالين وغيرهما الكثير تزايد الاهتمام العالمي بتنظيم أخلاقيات العمل في تلك القطاعات الربحية، وحمل مفهوم أخلاقيات الأعمال بذلك معاني ومضامين كثيرة، تدور حول ما هو مقبول وغير مقبول لدى الآخرين من قواعد السلوك الإنساني، وأصبح دعم السلوك الأخلاقي والترويج له في قطاع الأعمال موضوعاً غير قابل للنقاش من حيث الأهمية، وبات لازماً على مؤسسات الأعمال كافة تحقيق التوازن في جهودها لتحسين أخلاقيات الأعمال.

تعريف أخلاقيات العمل

يُعرَّف الخلق لغةً بأنه "الطَّبع والسَّجية"، وهو صورة الإنسان الباطنة، والأخلاق هي مجموعة القيم التي يعتمد عليها الفرد في التَّمييز بين ما هو جيّد وما هو سيِّئ والتَّمييز بين الصَّواب والخطأ (2). والأخلاق هي صفة في النَّفس تظهر آثارها في الكلام والسلوك العملي والمظهر الخارجي والصُّحبة المختارة، ومن ثمَّ فهي في الأخير معايير للتَّصرُّف والسلوك العام التي نتوقَّع أن يتَّبعها الفرد في أسلوب حياته، فتتعلَّق الأخلاق الشخصية بأفعال الفرد اليومية.

1. Greenfield, P. Apple apologises for slowing down older iPhones with ageing batteries. The Guardian, 2017, Retrieved from <https://bit.ly/3a5d4MH>

2. زهران، صبا. "الأخلاق الإسلامية وآداب المهنة"، جامعة الملك فيصل، السعودية، د. ت، تاريخ الزيارة 4 يونيو 2017م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/8Bumu>

وقد ساهم كل من الدين والتاريخ والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمعات والثقافات المختلفة؛ إضافة للأحزاب والمرجعيات السياسية والمجتمعية ووسائل الإعلام، وخبرات المجتمع العلمي والعملية المتراكمة في تشكيل أخلاقيات الأعمال في المجتمعات، فبالتالي مفهوم أخلاقيات الأعمال لا يرتبط بمجتمع معين دون الآخر (1).

فاتفق الباحثون على تعريف أخلاقيات العمل من حيث الجوهر والمضمون، واختلفوا من حيث الشكل والأسلوب؛ على أنها تمثل مسائل أخلاقية حول ما يجب أن يكون وما لا يجب أن يكون بغية إنجاز أنواع الأعمال المختلفة.

وتُعرف أخلاقيات العمل بأنها اتجاه الإدارة وتصرفها تجاه موظفيها وزبائنها والمساهمين والمجتمع عامة والقوانين السائدة في الدولة ذات العلاقة بعمل المنظمات، وهي مجموعة من المبادئ السلوكية والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة في التمييز بين الصواب والخطأ.

إذن ينطوي هذا المفهوم على معانٍ متعددة، فلا يوجد تعريف وحيد ودقيق لأخلاقيات الأعمال، بل يوجد اختلاط بين مفهوم "أخلاقيات العمل"، ومفهوم "أخلاقيات الإدارة" و"السلوك الخلقى" (2). فتعني أخلاقيات العمل استخدام الأخلاقيات كإستراتيجية عمل لتحسين سمعة الشركة، وقد تشير في منحنى ثانٍ إلى التبعات الأخلاقية المترتبة على قرارات وسلوكيات العمل، وتأثيراتها على رفاهية الأفراد والبيئة المحيطة، فتكون بذلك مجموعة من المبادئ التي تهيم على السلوك الإداري، وتتعلق بما هو صواب وخطأ، أي أنها شاملة لأخلاقيات الإدارة والسلوك الخلقى.

1. الشبشيرى، محمد جميل. دور القيم وأخلاقيات الأعمال في التجارب العالمية في ظل مفاهيم الإدارة الرشيدة (الحوكمة)، ورقة بحثية مقدمة إلى موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، 29 أغسطس 2009م، تاريخ الزيارة 4

يونيو 2017م، متاح على الرابط: goo.gl/5OZkTn

2. عابد، رعدة. أثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية، أطروحة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/hdwHS>

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

وذهب بعضهم الآخر في توضيح معنى أخلاقيات العمل بأنها السلوك الأخلاقي للإدارة، وأصحاب العمل، والموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، أو تبني قواعد أخلاق تهدف إلى التأثير في سلوكيات الموظفين، فأخلاقيات العمل هي الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضح ما هو مقبول أو صحيح وما هو مرفوض أو خاطئ؛ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون، الذي تلعب فيه الثقافة التنظيمية والقيم وأنظمة المنظمة وأصحاب المصالح دوراً أساسياً في تحديده (1).

والأمر ذاته ينطوي على المفهوم الخاص بالمسؤوليات الأخلاقية والمتميزة؛ حيث تشمل المسؤوليات الأخلاقية سلوكاً متوقعاً متجاوزاً للالتزامات القانونية وللمسؤوليات المتميزة تشمل سلوكيات محددة بشكل مسبق للفعل من أجل حماية رفاهية المكونات الرئيسية، فالإدراك للمسؤوليات الأخلاقية والمتميزة للأعمال ليس لها التزامات بيئية وقانونية. حيث إن الأعمال ليست مسؤولة فقط عن مآلها، ولكنها مسؤولة أيضاً عن موظفيها وزبائنها، وعن المجتمع بشكل عام، بالإضافة إلى مجاميع أخرى، وبالنسبة فإن زيادة الأرباح ليس عليها أن تكون الهدف الوحيد للأعمال، وإنما يجب أن تسود القناعة بأن الأموال التي تتحول إلى أفعال اجتماعية في المدى القصير ستؤدي إلى تحسينات في المجتمع، وتجعل من السهل الإبقاء على الأعمال والتمتع بأرباح لأمد طويل (2).

إذن لا يكتمل سير الحياة المهنية بل الإنسانية إلا بوجود ضوابط سلوكية تحدّد وتنظم طبيعة العلاقة بين الناس، وتمثّل الأخلاق أهم تلك الضوابط، وتحدّد أهميّة وفوائد الأخلاق في مجال العمل من خلال النقاط التالية:

1. الويشي، السيد فتحي. الأساليب القيادية للموارد البشرية: الأخلاق الإدارية، إستراتيجيات التغيير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، د. ت، ص 143.
2. المعاضدي، أحمد. أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة، دراسة لآراء عينة من مُدرّسي جامعة الموصل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2005 م. ص 6.

- تعظيم ربحية المنظمة، وزيادة ولاء أصحاب المصلحة والعملاء لها، وتجنبها الكثير من الوقت والموارد المالية التي قد تُهدر في الدعاوى القضائية التي تنشأ نتيجة غياب السلوك الأخلاقي في أنشطتها.
- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية، وهذا له مردود إيجابي على المنظمة.
- الحصول على شهادات عالمية وامتيازات خاصة، يقترن بالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الخلقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستخدام، والاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة، ودقة وصحة الموضوعات (1).

وهناك ثلاثة مصادر رئيسة لأخلاقيات العمل تتمثل في التالي:

- العمليات التربوية والاجتماعية والمعتقدات الدينية التي تستند إلى القيم المشتركة بين الأفراد.
- الاعتقادات الشخصية للفرد التي من خلالها تتحدد المعايير المرتبطة بسلوكه وحرية تصرفه.
- القوانين والتشريعات التي تتمثل في المعايير القانونية الموثقة؛ إذ تتحدد سلوكيات الأفراد والمنظمات والقيم الأخلاقية بتطبيق هذه القوانين والتشريعات (2).

اهتمام المؤسسات الحديثة بأخلاقيات العمل

ويعود اهتمام المؤسسات الحديثة بأخلاقيات العمل وإصدار مدونات أخلاقية، وظهور مصطلحات جديدة مثل قواعد وآداب المهنة وأخلاقيات الوظيفة وأخلاقيات الأعمال؛ إلى الأسباب التالية:

1. الدحدوح، فادي. "أخلاقيات المهنة"، موقع إسلام أونلاين، 25 أبريل 2017م، تاريخ الزيارة 4 يونيو 2017م، متاح على الرابط: goo.gl/YaRBoS
2. وهيبة، مقدم. تقييم استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران، 2014م، الجزائر، ص 93.

• التحوّل في مفاهيم الكفاءة وأهداف المؤسسات:

حيث كان الهدف الرئيس للشركات يعتمد على تحقيق أرباح لأصحاب العمل بصفة أساسية وفقاً لقواعد السوق ومن دون غش أو احتيال؛ فالحصول على الربح كان هو الطريقة الفضلى للاداء، لكن بدأ المديرون يركزون جلّ اهتمامهم على زيادة أسعار أسهم الشركة على حساب مؤشرات الاداء الأخرى، وأدت زيادة أسعار الأسهم إلى تبرير أي سلوك من سلوكيات الشركة الأخرى، بما في ذلك منح رواتب تشجيعية هائلة إلى المسؤولين الإداريين، وتجاهل العاملين، وتخفيض معايير السلامة والصحة، وإهمال العوامل الحيوية التي تحقق المصلحة طويلة الأجل للشركة وتضمن استمراريتها، مثل: التدريب والبحوث والتطوير.

وبالإضافة إلى ذلك فقد أدى التركيز على ارتفاع قيمة الأسهم إلى تبرير ارتكاب تصرفات غير قانونية، مثل: تزيف الحسابات، وتداول الأسهم اعتماداً على معرفة معلومات من داخل الشركة، وبدلاً من حلّ المشكلة الأخلاقية، أدت الحوافز المالية الكبيرة الممنوحة للمسؤولين الإداريين إلى خلق مشكلات أكثر خطورة وتكلفة وشاركت في انهيار المؤسسات.

ومن أبرز الأمثلة على ذلك: شركة كوبي ستيل اليابانية Kobe Steel Ltd وهي ثالث أكبر مصنع للصلب في البلاد وأحد أكبر الموردين لمصانع السيارات والطائرات والقطارات في جميع أنحاء العالم، التي تورطت في عمليات تزوير للبيانات منذ ما يقرب من خمسة عقود، وكان آخرها اعترافها العام 2018م بتزويد منتجاتها بمواصفات مزيفة لأكثر من 600 عميل، بما في ذلك 222 عميلاً في الخارج، هذا بالإضافة إلى سلسلة من الفضائح في السنوات العشر الماضية، بما في ذلك المشاركة في تزوير العطاءات لمشروع جسر في العام 2005م، وفشلها في الإبلاغ عن الدخّل الحقيقي للسلطات الضريبية في الأعوام 2008م و2011م و2013م، وتزوير بيانات الانبعاثات في العام 2006م، والتمويل السياسي للمرشحين في الانتخابات المحلية في العام 2009م.

ومع الأزمة الأخيرة لتزوير البيانات اضطر هيرويا كاواساكي، الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة لتقديم استقالته، كما أعلنت الشركة استقالة نائب الرئيس التنفيذي، أكيرا كانيكو، وتخفيضات مؤقتة في الرواتب لما يصل إلى 80% من جميع المديرين الداخليين والموظفين التنفيذيين (1).

• تعقد وتداخل المصالح في الشركات الحديثة:

إن نتائج قرارات وأنشطة الشركة لا تقتصر على المساهمين فحسب، بل تؤثر على العاملين والموردين والعملاء والجمهور، ولذا لا تتوقف مهام ومسؤوليات المديرين عند المساهمين فقط، وبصفة خاصة، فحينما يعين المديرون العاملين، فإنهم بذلك يوقعون عقدًا ضمنيًا بتوفير عاملين مقابل أجر عادل لأداء مهام محددة عادلة في بيئة عمل آمنة وصحية. ونظرًا لأهمية الجهد والتعاون الذي يبذله العاملون في نجاح الشركة؛ فإن إستراتيجية العمل الصحيحة تقتضي أن يهتم المديرون بمصالح العاملين كما لو كانوا يهتمون بمصالح المساهمين مما يخلق مصلحة واضحة للعاملين في نجاح المنظمة، ويزيد ثقتهم في الإدارة فيجب أن يكون المديرون مسؤولين عن المساهمين والعاملين على حد سواء (2).

ومن الشركات المؤثرة في هذا الصدد سلسلة مقاهي "Starbucks" العالمية، التي تولي اهتمامًا كبيرًا بموظفيها، حتى إن مؤسس السلسلة هوارد شولتز، حضر بنفسه في مسرح الأحداث بعد السطو على أحد فروع المقهى في ولاية واشنطن ومقتل ثلاثة من الموظفين، وشارك في عمليات التحري مع أجهزة الأمن، وحضر مراسم الدفن وتشيع الضحايا، وتفقد عائلاتهم، وخصص جميع

1. Obayashi, Y. Kobe Steel admits data fraud went on nearly five decades, CEO to quit. REUTERS, 2018, Retrieved from <https://reut.rs/2yeCIGL>

2. اتحاد شركات الاستثمار، دور القيم وأخلاقيات الأعمال في التجارب العالمية في ظل مفاهيم الإدارة الرشيدة (الحوكمة): (نماذج وتطبيقات)، ورقة بحث منشورة إلكترونيًا، 12 أغسطس 2014م، ص 3.

أرباح المتجر المقبلة لدعم ضحايا العنف، فكان شولتز بإظهاره مثل هذا الاهتمام العميق بموظفي الفرع، لا سيّما ضحايا الحادث، يظهر مثلاً نادراً في المسؤولية تجاه موظفي المنظمة باعتبارهم شركاء النجاح (1).

أما شركة أوبر "Uber" العالمية (2) لخدمات النقل الذكي فقد قدّمت المثال الأسوأ على حماية موظفيها، بعدما كشفت المهندسة السابقة بها سوزان فاوولر عن فضيحة تعرّضها للتحرّش الجنسي والتّمييز على أساس الجنس في الشركة، وأكدت أنّه بمجرد تعيينها أرسل لها مديرها رسائل غير لائقة عبر منصّة الدردشة الداخليّة للشركة، وأنّه حينما قدّمت شكوى لقسم الموارد البشريّة رفضت من الأساس، وهدّتها الإدارة بطردها من العمل إذا ما واصلت تقديم تقاريرها إلى قسم الموارد البشريّة، وذكرت فاوولر أنّ الشركة قامت بحماية هذا الرجل على الرغم من وجود أدلة على العديد من حالات التّمييز على أساس الجنس، وأنّها شعرت بالصدمة عندما أدركت أنّ "أوبر" تُجبر جميع موظفيها على التنازل عن حقوقهم الأساسيّة في تقديم دعاوى قضائيّة ضدّ انتهاكات العمل كشرط للتوظيف.

الأمر لم يمرّ مرور الكرام في جميع أنحاء العالم، وباتت فاوولر نموذجاً لمكافحة التّستر على جرائم التحرش الجنسي والتّمييز في العمل في شركات الأعمال الكبرى، وهو ما مهدّ الطريق لإقالة الرئيس التنفيذي لشركة أوبر، ترافيس كالانيك (3).

1. Covey, S. M. R. The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything. New York, Free Press, 2006.
2. شركة "أوبر Uber" لخدمات تأجير السيّارات، تأسّست عام 2009م في مدينة سان فرانسيسكو في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتّحدة الأمريكيّة. وتقوم فكرة "أوبر" على الاستفادة من التطبيقات الحديثة في عالم الاتصالات والإنترنت لإدارة قطاع سيّارات الأجرة وتوفير خدمات جديدة للزبائن بسرعة أكثر وتكلفة أقل، ولا تمتلك أي سيّارات أو سائقين لكن تقوم بتعريف الراكب بالسائق عبر التطبيق الخاص بها. وتمتلك "أوبر" تطبيقاً للهواتف الذكيّة يوظف نظام GPS للتواصل بين السائقين والركّاب الموجودين في أقرب مكان لهم، من خلال تأمين قناة اتصال سهلة وسريعة بين الشريكين من خلال منصّتها في العالم الافتراضي، وقد نمّت شركة أوبر Uber بشكل سريع، حيث وصلت إلى 462 مدينة في العالم، للمزيد تعرّف على شركة "أوبر - uber" لخدمة تأجير السيّارات (نشأتها والمستثمرون فيها)، 2 يونيو 2016م، على الرابط: <http://cutt.us/ft9Sg> ويمكن الاطلاع على الموقع الرسمي للشركة على الرابط: www.uber.com

3. Levin, S. Susan Fowler's plan after Uber? Tear down the system that protects harassers. The Guardian, 2018, Retrieved from <https://bit.ly/3cdXv6U>

• إرساء مبادئ الإدارة الرشيدة:

ففي ظلّ البحث عن أدوات لمعالجة المشكلات والأزمات التي أدت إلى انهيار عدد من الشركات، نتيجة لعدم التزام المسؤولين فيها بأخلاقيات العمل، فقد نتجت مجموعة من الأسس والممارسات التي تطبّق بصفة خاصة على الشركات المملوكة لقاعدة عريضة من المستثمرين؛ إذ تتضمّن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة (مجلس الإدارة، المساهمين، الدائنين، البنوك، الموردين، المجتمع)، وتظهر من خلال النظم المطبّقة بالشركة، التي تحكّم اتخاذ أي قرار قد يؤثر على مصلحة الشركة أو المساهمين بها، وهو ما عُرِف بمصطلح الإدارة الرشيدة (1).

ويبدو مخالفة مبدأ القيادة الرشيدة جلياً داخل شركة "ياهو" مُحركُ البحث والخدمات الحاسوبية، حيث تعاني قيادة الرئيس التنفيذي للشركة، ماريسا ماير، من اضطرابات كبرى مع المستثمرين، فقد طالب مستثمر رئيس في ياهوو (Yahoo) مجلس الإدارة بإجراء تغيير إداري سريع، وحذّر من أنه قد يدفع باتجاه تغيير في مجلس الإدارة إذا لم يحدث ذلك، بينما قال "صندوق التحوط الأمريكي النشط Starboard Value": "إن المستثمرين في ياهوو يبدو أنهم "فقدوا كل الثقة بالإدارة والمجلس" بعد أن فشلت الشركة، بقيادة ماريسا ماير في التّعاطي مع التّحدّيات الأساسية التي تواجهها ياهوو (2)، بالإضافة إلى أنها أقدمت مؤخراً على تسريح 1100 موظّف في الرّبع الأوّل من العام 2015م (3) بما يمثّل نحو 15% من القوى

1. "أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحوكمة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري وإسلامي"، جامعة حسيبة الشلف، الجزائر، 15 نوفمبر 2016م، تاريخ الزيارة 4 يونيو 2017م، متاح على الرابط: goo.gl/rLa80B

2. Robinson, J., & Chia, J. Yahoo CEO Marissa Mayer 'accidentally fires dozens of employees' after their names were mistakenly placed on the layoffs list. Mail Online, 2016, Retrieved from <http://dailymail.com/34wsDf2>

3. Kolakowski, N. Marissa Mayer called Yahoo's layoffs a 'remix'. Business Insider, 2015, Retrieved from <https://bit.ly/2XC96Z4>

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

العاملة لديها، في خُطوة أثارت الغضب المُجتمعي ضدها في الولايات المتحدة الأمريكية، فوصفت صحيفة "نيويورك بوست" قرارها بأنه مزيج بيروقراطي (1).

• الاهتمام بالتعليم والتدريب:

التطور الواسع في مجال أخلاقيات العمل يُمكن ملاحظته في مجال التدريب، فأخذت هذه المادة تُدرّس وتصدر فيها كتب منهجية مُتخصصة في الدول الصناعية، ففي الولايات المتحدة الأمريكية يوجد ما يزيد على 500 مقرر تدريسي حول أخلاقيات العمل تُدرّس في الجامعات، ونسبة كبيرة من الجامعات تقدم تدريباً في هذا المجال.

وعلى مستوى الشركات؛ قدمت ستاربكس (Starbucks) تدريباً مكثفاً لأكثر من 175,000 فرد من موظفيها على مناهضة التحيز العنصري، بعد حادث توقيف رجلين من ذوي البشرة السّمرّاء في أحد فروعها في ولاية فيلادلفيا الأمريكية دون ذنب، وحينها ثار الرأي العام ضد سلسلة المقاهي الشهيرة واتهمها الكثيرون بتغذية الروح العنصرية (2).

• الالتزام بروح القانون وأهمية البعد الاجتماعي:

إنّ الرؤية الضيقة لأخلاقيات العمل التي تقصّر دور مشروعات العمل على مجرد تحقيق الأرباح ضمن إطار قواعد السوق تؤدي إلى تجاهل ممارسات العمل الضارة؛ كونها تلتزم بشكل حرفي بالقانون مُغفلين روح القانون. ولذلك رأت إدارة شركة تومز (TOMS) الأمريكية للأحذية أنّ عليها التزاماً

1. Kim, E. Yahoo CEO Marissa Mayer is meeting investors to save her job while laying off over 400 people. Business Insider, 2016, Retrieved from <https://bit.ly/2K0Rka0>.

2. ستاربكس تقاوم التمييز العنصري بـ 20 مليون دولار، موقع "العين" الإخبارية، 18 أبريل 2018م، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/3cNLx>

أخلاقياً تجاه العاطلين في مختلف أنحاء العالم، فتُساهم في تدشين مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية في العالم من أجل إيجاد الوظائف للعاطلين، رغم أن القانون لم يجبرها مباشرة على توظيفهم لكنها التزعة الإنسانية النابعة من الحس الأخلاقي(1).

• تحسين نوعية الحياة:

إنّ البحث عن مُنتج يفيد الأفراد هو من الأمور الواضحة التي تحظى بأهمية كبرى، ولكن قد يتم إغفالها حتى من أولئك الذين يتبنون الرؤية الشاملة لأخلاقيات العمل، ففي المُجتمعات التي تشجع المشروعات الحرة، يسود اتجاه عام بأن المؤسسات لها الحق في إنتاج ما تراه مُربحاً لها، شريطة ألا تكون المُنتجات والخدمات التي تُنتجها محظورة بموجب القانون، وأن تُساهم في تحسين نوعية الحياة والخدمات المُقدّمة للأفراد دون التخطيط لاستغلالهم واستنفاد مواردهم(2).

وقد أقدمت شركة مايلان للأدوية بفعل مُشابه عندما طرحت عقار "إبي-بن" Epi-pen في الأسواق، وهو نظام حقن آلي يُزوّد المريض بجرعة من دواء الإبينيفرين التي تُساعد على تفادي الإصابة بالصدمة، لكن مع رواج هذا المُنتج وتحقيقه لأرباح خيالية أقدمت الشركة على زيادة السعر بأكثر من 400%، حيث رفعت سعره تدريجياً من نحو 50 دولاراً لكل مُحقن تلقائي إلى ما يزيد قليلاً على 600 دولار لحزْمَة اثنين من المُحقن، وقد عزّزت هذه الخطوة أرباح EpiPen إلى 1.1 مليار دولار في السنة الواحدة، ودفعت هذه الزيادة المثيرة للغضب وغير المنطقية الجهات الرقابية إلى التحقيق مع الرئيس التنفيذي للشركة؛ هيثر بريش، الذي بلغ

1. O'Brien, C. 16 Brands Doing Corporate Social Responsibility Successfully [Blog], 2019, Retrieved from <https://bit.ly/2Ruh3vx>

2. أنور خان، سهير. ماهي أخلاقيات الإدارة وكيف تُساهم في تأسيس قِوَايد وبيئة عمل سليمة لتنظيم التعامل بين المدراء والموظفين؟، موقع بيت دوت كوم، 20 يناير 2015م، مُتاح على الرابط: cutt.us/K6JP0

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

راتبه نحو 19 مليون دولار في العام 2015م (1). ويمكن للشركات والمؤسسات أيضاً أن تخلق احتياجات جديدة للعملاء، وأن تستخدم الأساليب التسويقية والترويجية المختلفة في إقناع المستهلكين بشراء منتجاتها وخدماتها التي تلبي هذه الاحتياجات، ولا يوجد شيء خاطئ في إيجاد احتياجات حقيقية تساعد على تحقيق الراحة والرفاهية للعملاء دون استغلالهم. وعلى الرغم من ذلك، فالشركات في كثير من الحالات توجد احتياجات ورغبات عالية التكلفة وغير مفيدة أو مضاعفة السعر لا شيء إلا لتحقيق الأرباح، وقد ترى الإدارة أن ذلك العمل "جيد"، ولكنه في الحقيقة يؤدي إلى تبعات غير مرغوبة اجتماعياً، وهذا هو المصدر الرئيسي للاستهلاك الزائد والعامل الأساسي الذي يدفع الناس إلى إجهاد أنفسهم بالعمل والإفراط في الاستهلاك (2).

المدونات الأخلاقية

وغالباً ما تتمحور المدونات الأخلاقية للشركات العالمية حول الكثير من المحاور والممارسات التي ينبغي تنفيذها من قبل فريق العمل والإدارة ذاتها، ومن مثل هذه المحاور:

1. محور إدارة الأعمال:

- ويُقصد به القواعد التي تحكم الكيفية التي تدير بها المنظمة أعمالها وأنشطتها، ويضم هذا المحور كلاً من:
- الجودة والاختبار: جودة منتجات وخدمات المنظمة والدقة في التسعير

1. Mole, B. Years after Mylan's epic EpiPen price hikes, it finally gets a generic rival. ArsTechnica, 2018, Retrieved from <https://bit.ly/2RvrTkY>

2. الشبشيرى، محمد. "دور القيم وأخلاقيات الأعمال في التجارب العالمية في ظل مفاهيم الإدارة الرشيدة (الحوكمة) نماذج وتطبيقات"، مرجع سابق.

والفوترة من العوامل الحاسمة لنجاحها، لذا يجب أن تفي جميع منتجاتها وخدماتها بمعايير الجودة والاختبار والتفتيش السليمة وفقاً للمتطلبات والاشتراطات المعلنة للجمهور، ويجب على المنظمة إكمال جميع وثائق اختبار منتجاتها بدقة وسرعة، وتقع على عاتقها مسؤوليات ضمان جودة المنتج ومعرفة الاختبارات اللازمة للحصول على شهادات الجودة والاعتماد المحلية والدولية، ومعرفة كيفية تنفيذ هذه الاختبارات، وتسجيل نتائج الاختبار بدقة والإعلان عنها بشفافية، والتزام الدقة والوضوح في كل جانب من جوانب الفوترة والتسعير.

- **الالتزام بقوانين مكافحة الاحتكار وممارسات المبيعات والقُدرة التنافسية:**
أي الالتزام بقوانين المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والاتفاقيات التي تلغي المنافسة أو لا تشجع عليها، والالتزام بممارسات مبيعات عادلة وتنافسية، وضمن عدم الاشتراك في الممارسات التي من شأنها تقييد التجارة أو استبعاد المنافسين من السوق بشكل غير عادل، وعدم التواصل بشكل رسمي أو غير رسمي مع المنافسين أو موظفيهم لتثبيت الأسعار أو التحكم بها، أو تخصيص الأسواق أو مقاطعة العمال أو الموردّين أو تقييد مبيعات المنتجات، وكذلك عدم الإدلاء ببيانات كاذبة بشأن المنافسين أو التآمر لكسب أو استخدام معلومات الملكية الخاصة بهم بشكل غير صحيح، وتجنّب تجميع معلومات عن المنافسين بطريقة غير مشروعة عبر السرقة أو التجسس.
- **ضمان عدم تضارب المصالح:** ويحدث تضارب المصالح عندما تتداخل مصالح منظمة ما مع مصلحة شركائها أو أصحاب المصلحة الآخرين، وهنا يجب أن تلتزم المنظمة في عملها بمراعاة مصالح الشركاء كافة، وعدم اتخاذ أي إجراء من شأنه أن يحدث تضارباً بين مصالحها ومصالح أصحاب المنظمة العامة أو الشخصية.

- **الالتزام بالحياد السياسي:** أي أن تضمن المنظمة عدم دعمها مادياً أو معنوياً لأي من مجموعات الضغط السياسية، فلا تسهم في تمويل مباشر أو غير مباشر للأحزاب السياسية أو الدينية أو المرشحين المحليين، إذا كان هذا محظوراً بموجب القانون، وطلب الاستشارة القانونية قبل الإسهام في أي أعمال خيرية ذات صلة بالسياسة أو الدين.
- **الالتزام القانوني:** غالباً ما تعمل المنظمات الربحية في بيئة مفتوحة وعلى درجة عالية من التنظيم والمساءلة، فتقوم الكثير من الكيانات الحكومية والمدنية بمراقبة وتقييم وتوجيه إدارة أعمالها، ولذا يجب أن تمتثل وعلى نحو صارم بمتطلبات هذه الهيئات والتعاون الفعال معها والالتزام بإمدادها بكافة البيانات والمعلومات التي تحتاجها بدقة وشفافية.
- **خصوصية العميل:** من المعايير الأخلاقية التي يجب أن تراعيها المنظمة الحفاظ على بيانات العملاء وحمايتهم من السرقة والانتهاك، من أجل كسب ثقتهم ولولائهم.
- **حماية موارد البيئة:** الالتزام الأخلاقي للمنظمة يجب أن يتضمن حماية البيئة التي تعمل فيها، وأن تتوافق أنشطتها وعملياتها مع قوانين حماية البيئة ولوائحها في جميع البلدان التي تعمل داخل حدودها، ويتضمن هذا المحور الفرعي متطلبات إعادة التصنيع والتخلص من النفايات والمواد الخطرة في مكان العمل من أجل حماية البيئة، ومنع أي انسكاب أو تسرب للمواد الخطرة والإبلاغ الفوري عنه أو عن أي شيء آخر قد يؤثر بالسلب على البيئة.

2. محور العمل مع العملاء والموظفين الحكوميين:

- ويُقصد به القواعد التي تحكم علاقة المنظمة بشركائها من الجهات الحكومية والرسمية فيما يتعلق بأعمالها، ويضم هذا المحور كلاً من:
- **تجنب الرشاوى والعمولات:** يجب أن تلتزم المنظمة بعدم التورط في تقديم رشوة أو عمولات لموظفين حكوميين أو غيرهم من شركاء العمل، أي إعطاء

- أو قبول نقود أو رسوم أو انتمانات أو هدايا أو خدمات أو أي شيء ذي قيمة يُقدَّم بشكل مباشر أو غير مباشر في مقابل مُعاملة تفضيلية.
- **الإفصاح الإلزامي:** المنظمة ملزمة كذلك بالإفصاح للجهات الحكومية عن الانتهاكات التي قد يقوم بها الموظفون المشتبه بسُلوكلهم، والحالات التي تنطوي على شبهة احتيال أو تضارب للمصالح أو الرشوة، والإبلاغ عن أخطاء في الفوترة أو التسعير أو المدفوعات الزائدة للعمال.
 - **تجنب الهدايا والضيافة:** تحظر معظم الحكومات على موظفيها قبول أشياء ذات قيمة من المتعاقدين والموردين، ويجب على المنظمة أن تتبَع هذه اللوائح والسياسات بدقة عند التعامل مع موظفي الحكومة وممثليهم، وتجنب تقديم الهدايا والوجبات أو أي شيء ذي قيمة إلى الحكومة والموظفين العموميين بغرض التأثير على قرار الموظف أو الحصول على الأعمال أو الاحتفاظ بها، فذلك محظور دائماً، ويجب على موظفي المنظمة الحصول على موافقة إدارة الشؤون القانونية قبل إجراء أي مدفوعات لتيسير الإجراءات الحكومية الروتينية، مع الحرص على تسجيل هذه المدفوعات بشكل صحيح في دفاتر المنظمة الرسمية.
 - **تعيين الموظفين الحكوميين السابقين:** في بعض البلدان يُقيّد القانون تعيين بعض الموظفين الحكوميين الذين اشتركوا في منح أو إدارة العقود الحكومية لقطاعات الأعمال، ولذلك يجب على إدارة المنظمة الحصول على المشورة من إدارة الشؤون القانونية قبل توظيف موظفين حكوميين سابقين أو مقابلتهم أو تعيينهم أو إسناد أي عمل إليهم للتأكد من مدى قانونية ذلك.
3. **محور العمل مع موظفي المنظمة:**
- ويُقصد به القواعد الأخلاقية التي تحكم علاقة المنظمة بموظفيها، وتشتمل على حقوق وواجبات كل طرف تجاه الآخر، ويضم هذا المحور كلاً من:

- **فُرص توظيف على قدم المساواة:** يعتمد نجاح المنظمة في جزء كبير منه على بيئة العمل الداخلية، لذلك يجب أن تدعم المنظمة توفير بيئة إيجابية يُنتج فيها الأفراد ويساهمون ويشاركون في أداء المهام وإنجاز الأهداف بشكل خلاق، ويأتي ذلك من خلال التزامها بالقضاء على التمييز بكافة أشكاله؛ النوعي والديني والجنسي، واعتماد معايير التقييم العادل في التوظيف والترقي والإنهاء، وأن تلتزم تجاه موظفيها بإعطائهم القسط الكافي من التدريب والتطوير الوظيفي من أجل حثهم على الإنجاز والترقي.
- **مناهضة التحرش في بيئة العمل:** يُقصد بالتحرش في بيئة العمل: السلوك الذي يتسبب في إيذاء موظف أو موظفة لآخر أو أخرى داخل العمل سواء بسبب الجنس أو العرق أو اللون أو الدين، ويجب أن تلتزم المنظمة بتوفير بيئة عمل خالية من التحرش بشتى صوره وأنواعه، وحث الموظفين على تكوين علاقات مهنية جيدة مع زملائهم وعدم إجبار أي منهم على تقديم رشوة مادية أو معنوية أو جنسية نظير الحصول على عمل أو ترقية أو مكافأة.
- **السلامة والصحة:** من الضروري أن تتبع المنظمة القوانين واللوائح القضائية التي تتعلق بتوفير معايير الأمن والسلامة للموظفين في مكان العمل، ومن ذلك؛ توفير التأمين الطبي الشامل للموظفين وأسرهم، وحظر حيازة أي أسلحة نارية مرخصة أو غير مرخصة عند الحضور إلى مقر المنظمة ودون إذن من الإدارة، وتوفير أدوات وأنظمة مكافحة الحريق ووحدّة إسعاف للطوارئ، والإبلاغ عن جميع الحوادث والمخاطر التي قد تهدد السلامة، واتباع القواعد التي تتعلق بالتدخين أثناء ساعات العمل حال البقاء داخل مقر المنظمة، والإبلاغ عن أي انتهاكات مُحتملة لإجراءات السلامة والصحة للموظفين.
- **نبذ العنف في بيئة العمل:** من المفترض ألا تسمح المنظمة بارتكاب أي سلوك عنيف في مكان عمل، سواء إذا كان قد اقترفه موظفون أو كان ضدهم، مثل: إطلاق عبارات مهذدة، أو التسبب في أذى جسدي لشخص آخر، أو تعمد إتلاف

ممتلكات شخص آخر، أو التصرف بطريقة عدوانية تُسبب خوف شخص آخر من الإصابة بضرر.

- **سرية بيانات الموظفين:** معلومات الموظفين وبياناتهم سرية لا يجوز للمنظمة تداولها أو السماح بسرقتها وانتهاكها، وتتضمن هذه البيانات ملف المعلومات الشخصية، وعناوين المنازل وأرقام الهواتف، والسجلات الطبية التي تُستخدم فقط لأغراض العمل المسموح بها.

- **تكنولوجيا المعلومات:** مثل أي أصل من أصول المنظمة، تُعد تكنولوجيا المعلومات أحد الموارد المهمة التي يجب استخدامها فقط لتعزيز أعمال المنظمة، ويجب على موظفيها عدم استخدام المعلومات أو الأنظمة الخاصة بالشركة لدعم أي أعمال شخصية، وحماية جميع معدات الحاسب الآلي وبياناته وأنظمة الحاسبات من أي وصول لها غير مصرح به من أطراف خارج المنظمة، وعدم نسخ البرامج لأغراض عمل آخر أو لاستخدامها في المنزل أو مشاركتها مع آخرين بدون إذن صريح من الإدارة، وعدم مشاركة كلمات المرور المهمة مع الآخرين.

- **العلاقات الشخصية:** أي أن تضمن المنظمة ألا تؤثر العلاقات الشخصية لموظفيها على اتخاذ القرارات الإدارية وسير العمل فيها، وهنا عليها أن توجه الموظفين بالإفصاح عن أي مصالح مادية قد تخصهم أو تخص أحداً من أفراد أسرهم مع الموردين أو العمال أو المنافسين، والكشف عن ملكية الأسهم في شركة تداول عامة منافسة للمنظمة، فمثل هذه العلاقات قد تؤثر سلباً على عمل المنظمة أو تحدث تضارب مصالح حقيقياً أو محتملاً للمنظمة.

- **تجنب الحصول على هدايا:** بوجه عام، لا يجب على موظفي المنظمة قبول الهدايا أو الوجبات أو أي أنشطة ترفيهية من الجهات التي تتعامل معها، إذا لم يكن هذا النشاط يخدم أغراض العمل القانونية وملائماً لحدود العلاقة بين المنظمة وهذه الجهات، لكن بشكل عام لا يجوز قبول سوى الهدايا الصغيرة

ذات القيمة البسيطة، والعلم أنّ هذه الهدايا هي ملك للمنظمة ويجب إبلاغ الإدارة بها.

وفي المقابل كذلك لا يجب على موظفي المنظمة عرض أو تقديم هدايا عندما يُحظر ذلك من قبل قواعد أو معايير أو سياسات المتلقي للهدية، وتجنب إعطاء الهدايا ذات القيمة الأعلى من القيمة البسيطة عند التعامل مع الجهات الخارجية، وضمان أنّ الوجبات أو أنشطة الترفيه تكون لأغراض العمل، واستشارة إدارة المنظمة قبل تقديم أي هدية ذات قيمة كبرى.

- **سرية المعلومات الداخلية للمنظمة:** يجب على الموظفين الاحتفاظ بسرية المعلومات والبيانات الداخلية الخاصة بالمنظمة، والالتزام بعدم بيعها أو تمريرها إلى الآخرين بهدف بيع أو شراء أوراقها المالية.
- **الالتزام بقواعد ممارسة الأعمال في الخارج:** إذا ما كانت المنظمة تمارس أنشطتها في دول متعددة، فإنه ينبغي على موظفيها أن يكونوا على علم تامّ بالقوانين والقواعد المنظمة للعمل في هذه البلدان، والالتزام بهذه المعايير، والاطلاع الدائم والمستمر على أحدث القوانين واللوائح التي تنطبق في مجال عمل المنظمة في هذه الدول.
- **استخدام الإنترنت:** قد تسمح المنظمة باستخدام شبكة الإنترنت لموظفيها في غير ساعات العمل الرسمية، ومع ذلك يجب عدم استخدامه لدعم أي أعمال شخصية أو استخدامه بما يخالف أيًا من المعايير الأخلاقية والإنسانية؛ مثل استخدامه في إرسال معلومات جنسية صريحة أو عنصرية أو ازدرائية أو غير قانونية أو تحتقر الشعائر والمقدسات أو معلومات منافية للأداب العامة.

ختامًا نذكر بأنه يمكن تعريف أخلاقيات العمل بمجموعة المبادئ السلوكية والقيم التي تحكم سلوكيات الإدارة وتصرفها تجاه موظفيها وعملائها والمساهمين والمجتمع عامة والقوانين السائدة في الدولة ذات العلاقة بعمل المنظمات، وأنه لم تعد زيادة

الأرباح فقط هي الهدف الوحيد لمنظمات الأعمال، وإنما ازدياد الكفاءة الإنتاجية والارتقاء بسُمعة المنظمة، وتحسين نوعية الحياة لأفراد المجتمع وترسيخ علاقات مُثمرة طويلة الأمد مع شركائها الداخليين والخارجيين، وكلّ هذا لن يتأتّى دون التزام بالمعايير الأخلاقية في بيئة العمل الداخلية والخارجية وضبط السلوك المهني والإداري بحزمة قواعد أخلاقية وإنسانية تجعل من السهل الاستمرار في الأعمال والتمتع بأرباح لأمد طويل.

المبحث الثالث

التطوير المستمر للمشروع الصغير

الكثير من شركات الأعمال الناشئة والمشاريع الصغيرة يُكتب لها النجاح في السنوات الأولى من عمرها، لكن القليل جداً منها هو من يُكتب له الاستمرار والتطور، فمثل هذه الأعمال كالوليد الصغير يحتاج للرعاية المستمرة من أجل النمو والبقاء، ولذلك من الخطأ أن يستكين رائد الأعمال وينتشي بنجاح مشروعه الناشئ ولا يفكر في الخطوة التالية، وهي كيفية البقاء والاستمرار، فعليه أن يبحث عن الإستراتيجية المناسبة لتوسع مشروعه وتطويره والحفاظ على استمراريته.

إستراتيجيات التنوع

وقد ابتكر عالم الرياضيات الروسي هاري إيفور أنسوف (1) Ansoff Igor نموذجاً رائداً يشرح من خلاله أربع آليات مختلفة تتبعها مؤسسات الأعمال لتنمو وتتطور، استناداً لعاملين حيويين، هما: السوق والمنتج، وقد نُشر للمرة الأولى في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو في عام 1957م في مقال بعنوان "إستراتيجيات التنوع"، واشتهرت المصنوفة فيما بعد وحملت اسم صاحبها أنسوف (2).

1. هاري إيفور أنسوف (1918 - 2002)؛ عالم رياضيات روسي، أُطلق عليه: "أبو الإدارة الإستراتيجية". حصل على درجة الماجستير في الفيزياء الحديثة، ثم حصل عام 1946م على درجة الدكتوراه في الرياضيات التطبيقية. شغل منصب أستاذ الإدارة الصناعية في كلية الدراسات العليا في جامعة كارنيجي ميلون من عام 1963م حتى عام 1968م. في عام 1969م، أصبح عميداً مؤسساً لكلية أوين الجديدة للإدارة العليا في جامعة فاندربيلت في ناشفيل، تينيسي. وعمل أستاذاً للإدارة حتى عام 1973. ثم انضم إلى جامعة كاليفورنيا في برنامج كبار التنفيذيين. ثم التحق بجامعة أليانت الدولية في عام 1983م، وأنشأ برنامج الإدارة الإستراتيجية. مهنيًا، هو معروف في جميع أنحاء العالم لأبحاثه في ثلاثة مجالات محددة: مفهوم الاضطراب البيئي؛ نموذج النجاح الإستراتيجي المحتمل، الإدارة الإستراتيجية في الوقت الفعلي. صمّم برنامج Ansoff Matrix كأداة أنشأها لرسم الإستراتيجيات العامة لتنمية الأعمال التجارية، عبر المنتجات الحالية أو الجديدة، في الأسواق الحالية أو الجديدة. للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/7NzYp>
2. أمين، قطوش. "أثر الشراكة الإستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2017-2018م، ص 16-17.

وتُحلَّل هذه المصفوفة المخاطر المرتبطة بإستراتيجيات النمو المختلفة التي قد تتبناها المنظمة لتتطور؛ حيث تستند فكرتها إلى أنه في كل مرة تنتقل فيها المنظمة أو الشركة إلى قسم جديد (رأسياً أو أفقياً)؛ فإن المخاطر تزداد.

وتتكون المصفوفة من بُعدين أساسيين؛ هما: المنتج (المنتج الحالي/ المنتج الجديد)، والسوق (السوق الحالي/ السوق الجديد)، وبالتالي تعطي أربعة خيارات للنمو كما يتضح من الشكل التالي للمصفوفة:

منتج جديد	منتج جديد	منتج جديد
السوق الحالي	اختراق السوق	تطوير المنتج
السوق الجديد	تطوير السوق	التنوع

وبالتالي تكون البدائل الأربعة، هي:

1. اختراق السوق (Market penetration) أي: اللجوء لاستخدام المنتجات الحالية في السوق الحالي للحصول على حصة سوقية أكبر، ويكون ذلك عادةً بتبني إحدى الإستراتيجيات الكلاسيكية مثل خفض تكلفة المنتج، وتعد هذه الإستراتيجية هي الأكثر أماناً للمعرفة الجيدة بظروف السوق؛ ولأن المنتجات تحقق رواجاً لا بأس به في هذا السوق.

2. تطوير المنتج (development Product) يتضمن هذا الخيار طرح منتجات جديدة مطوّرة في السوق الحالي من أجل المحافظة على الحصة السوقية الحالية على الأقل، ويتناسب ذلك خاصةً في الصناعات ذات التطور التكنولوجي السريع.

3. تطوير السوق (development Market) عادةً ما تقدم الشركات الناجحة شيئاً ذا قيمة لأولئك الذين يحتاجون إليها، وفي بداية المشروع قد يلجأ رائد الأعمال

لتحديد مجموعة كبيرة من الأشخاص الذين يحتاجون إلى شيء يمكنه تقديمه، لكن بعد نجاح المشروع واستقراره في السوق يجب أن يبحث في خيار تضيق نطاق الجمهور المستهدف، واختيار أولئك الذين يرغبون في شراء منتج بخصائصه التنافسية، وبشكل أفضل من أي شركة أخرى منافسة أو بتكلفة أقل، وخلال ذلك يمكنه إما كسب حصة سوقية في ذلك السوق أو إضافة أسواق مستهدفة أخرى، وفي جميع الأحوال يكون قد نجح في ربط خصائص المنتج باحتياجات السوق المستهدفة وترويج تلك الخصائص في تلك الأسواق.

ولذلك يتضمن هذا الخيار طرح المنتجات الحالية في أسواق جديدة، من خلال التنوع الجغرافي أو استخدام قنوات بيع مختلفة، مثل: البيع عبر الإنترنت أو من خلال وسطاء، وتقوم المؤسسات باتباع هذه الإستراتيجية عندما تتمثل كفاءتها المركزية في منتجاتها التي تطرحها في الأسواق.

4. التنوع (Diversification) يُعد هذا الخيار الأكثر خطورة على الإطلاق؛ لأنه يتضمن تقديم منتجات جديدة تماماً غير مختبرة وطرحها في أسواق جديدة كلية ولعلماء جدد، وتتبع المؤسسات هذه الإستراتيجية عندما تتوجه نحو النمو خاصة إذا كانت الصناعة الحالية في مرحلة الانحدار وغير جذابة لكنها تعدّ مجازفة بالغة الخطورة.

إستراتيجية النمو التكاملي

وبالإضافة إلى مصفوفة "أنسوف" (Ansoff Matrix) التي تُعرف بالنمو المكثف لمؤسسات الأعمال؛ هناك إستراتيجيات أخرى للتطور تسمى النمو التكاملي وتعتمد على عقد شراكات بين المنظمات أو استحواذ منظمة على أخرى في مجال العمل ذاته أو خارج هذا المجال، ورغم خطورة هذه الإستراتيجية وارتفاع معدلات فشلها فإنها إحدى الإستراتيجيات المهمة لنمو المشاريع الناشئة، ولا يمكن تعميم فشلها في شتى قطاعات الأعمال؛ ذلك لأنها أثبتت نجاحاً لافتاً في الكثير من الحالات، فعلى سبيل

المثال استحواذ شركة "والت ديزني" الأمريكية الترفيهية على شركة "بيكسار Pixar" للررسوم المتحركة في العام 2006م، جلب للأولى عائدات بمليارات الدولارات من أفلام مثل: Finding Dory و Toy Story 3 و WALL-E، وبعد ثلاث سنوات من الاستحواذ على شركة بيكسار، استعد الرئيس التنفيذي لـ "ديزني"، بوب إيغر، لشراء شركة Marvel Entertainment مقابل 4 مليارات دولار، وقد أنتج 11 فيلمًا من أفلام Marvel أكثر من 3.5 مليار دولار منذ صفقة الاستحواذ هذه (1).

وهناك أربعة بدائل قابلة للتطبيق عندما يتعلق الأمر بتنفيذ إستراتيجية النمو التكاملية من خلال الاستحواذ أو الاندماج:

1. الاندماج الأفقي Horizontal: ويتضمن هذا البديل شراء شركة تعمل في المجال ذاته، اختصاراً لتطوير المنتج ووسيلة لزيادة حصتها في السوق، ولا يفيد هذا التوجّه في نمو المشروع فقط، بل يُزيل أيضاً عائقاً آخر يقف في طريق نموه المستقبلي، وهو أي منافس حقيقي أو محتمل، ومن الأمثلة على ذلك اندماج Exxon Corp و Mobil Corp العام 1998م، وكانت الشركتان أول وثاني أكبر منتجين للنفط في الولايات المتحدة، وتم إغلاق الصفقة بمبلغ ضخم بلغ 81 مليون دولار (2)، ومنذ إبرام الصفقة زادت أموال المستثمرين أربعة أضعاف وارتفعت الأسهم بنسبة 293% مع إعادة استثمار الأرباح (3).

1. Lewis, M. Examples of Most Successful Company Mergers and Acquisitions of All Time [Blog], 2020, Retrieved from <https://dealroom.net/blog/successful-acquisition-examples>
2. Exxon-Mobil merger done. CNN Money website, 30 November 1999, Retrieved from <https://cnn.it/3b7tnKi>
3. Lewis, M. Examples of Most Successful Company Mergers and Acquisitions of All Time [Blog], 2020, Retrieved from <https://dealroom.net/blog/successful-acquisition-examples>

2. الاندماج الخلفي Backward: قد تتضمن إستراتيجية النمو التكاملية الاستحواذ على إحدى سلاسل التوريد الخاصة بالمشروع الناشئ كوسيلة للتحكم بشكل أفضل في عمليات التوريد، ما قد يساعد على تطوير منتجات جديدة بشكل أسرع وربما أقل تكلفة، فشرية آي.بي.إم IBM، على سبيل المثال، اتبعت هذه الإستراتيجية في أعمالها البرمجية بين العامين 2010 و2013م، حينما استحوذت على 43 شركة صغيرة بمُتوسّط 350 مليون دولار لكل شركة، ومن خلال دفع منتجات هذه الشركات عبر قوّة المبيعات العالمية لشركة IBM، استطاعت الأخيرة زيادة إيرادات الشركات المُستحوذ عليها بشكل كبير، وأحياناً بأكثر من 40% في أوّل عامين بعد كلّ عملية استحواذ (1).

3. الاندماج الأمامي Forward: يُمكن أن تُركّز عمليات الاستحواذ أيضاً على شراء شركات إنتاج المواد الخام التي تدخل في صناعة المنتج الذي يُقدّمه المشروع، وينطبق هذا البديل بصورة كبيرة على شركات التكنولوجيا، حيث تلجأ الكثير من الشركات القائمة على التكنولوجيا للاستحواذ على شركات أخرى لديها التقنيات التي تحتاجها لتحسين منتجاتها، على سبيل المثال، اشترت شركة أبل (Apple) في عام 2014م شركة بيتس إلكترونيكس Beats Electronics، التي كانت قد أطلقت خدمة بثّ الموسيقى، وكان أحد أسباب عملية الاستحواذ هو تقديم خدمة بثّ الموسيقى لعملاء "أبل" بسرعة وكفاءة؛ لأنّ السوق كان يتحرّك بالفعل بعيداً عن تجربة نموذج أعمال iTunes الخاص بشركة Apple لشراء الموسيقى وتنزيلها (2).

-
1. Goedhart, M., Koller, T., & Wessels, D. The six types of successful acquisitions, 2017, Retrieved 12 April 2020, from <https://mck.co/2RvdZiS>
 2. Neumayr, T., & Joyce, S. Apple to Acquire Beats Music & Beats Electronics, 2014, Retrieved from <https://apple.co/2JWrN1T>

4. الاندماج من خلال التنويع **Diversification**: أي يُمكن تطويع المشروع من خلال الاستحواذ على شركات أخرى لا علاقة لها بمجال عمل المشروع تمامًا، ولكن هذا البديل قد يكون مُلائماً بدرجة أكبر للمشاريع الكبرى ذات المقدرة المالية الضخمة التي ترغب في تكوين كتّلات ضخمة مُتنوّعة المجالات، ومثل ذلك شركة "جنرال إلكتريك" (1) التي تضم مجموعة شركات مُتنوّعة في مُختلف المجالات مثل: الطاقة النووية وتصنيع عربات السكك الحديدية والخدمات المالية والسلع الكهربائية والإلكترونية، لكنّها توجد تحت مُسمى شركة واحدة (2).

وفي الختام نكون قد ناقشنا في هذا المبحث إستراتيجيات تطويع ونمو مؤسسات الأعمال التي يُمكن لرائد الأعمال الاستفادة منها في تطويع مشروعه الصغير، سواءً من حيث المنتج أو السوق فيما يُعرف بـ "النمو المُكثّف" وفقاً لمُصنّفه الروسي هاري إيغور، أو من خلال عقد صفقات الاستحواذ والانضمام إلى كيانات أخرى ذات صلة بنشاط مشروعه فيما يُعرف بالنمو التكاملي. كما تطرّقنا للفروق التي تُميّز رائد الأعمال عن رجل الأعمال، وكيف يُمكن للأول الاستفادة من سمات رجل الأعمال في تطويع الذات ودفع مشروعه النّاشئ إلى الأمام دون التخلّي عن روح الريادة المُغامرة والمُتطلّعة لكلّ ما هو جديد ومُفيد للمجتمع وأفراده.

1. جنرال إلكتريك (General Electric) شركة أمريكية كبرى وواحدة من أكبر مُنتجي خطوط السلع الكهربائية والتكنولوجيا وأكثرها تنوعاً في العالم، وتشمل مُنتجاتها المعدات الكهربائية والإلكترونية، ومُحرّكات الطائرات، والخدمات المالية، ويقع مقرّها الرئيس في مدينة بوسطن، وقد تأسست الشركة عام 1892م، حيث حصلت على جميع أصول شركة Edison General Electric Company التابعة لتوماس أديسون Thomas Alva Edison وشركتين كهربائيتين أخريين، من أجل تسويق مصباحه الكهربائي ومُنتجات أخرى لاحقة، وظلّ أديسون مُرتبطاً بشركة General Electric من خلال براءات الاختراع والمهام الاستشارية الأخرى، وقد نجحت شبكة GE العالمية في بناء كيان محلي قوي وعلامة تجارية مُميّزة وعلاقات عملاء عميقة في أكثر من 180 دولة.. للمزيد حول الشركة ومُنتجاتها يُمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.ge.com>.

2. Dahl, D. How to Develop a Business Growth Strategy. Retrieved 12 April 2020, from <https://www.inc.com/guides/small-business-growth-strategies.html>

المبحث الرابع

رائد الأعمال ورجل الأعمال.. مسألة جدلية

تُعدُّ مصطلحات الأعمال واسعة الانتشار في وقتنا الحالي؛ نتيجة عوامل عدّة؛ منها الاهتمام المتزايد بقطاع الأعمال بشتّى صنوفه، ومن أكثر هذه المصطلحات انتشاراً "رائد الأعمال" و"رجل الأعمال"، وفي العديد من الحالات يحصل التباس في الفهم الدقيق لمعنى كلّ مُصطلح، وتختلط المفاهيم، وقد يصل الالتباس في بعض الحالات إلى الاعتقاد بأن كلا المصطلحين يُشيران إلى ذات المعنى ونفس المفهوم؛ وبالتأكيد فإن قضية التفريق بين هذين المصطلحين ليست قضية ثانوية في عالم الأعمال، فالفهم الدقيق والتفريق بينهما يُعتبر خطوة أولى في اتخاذ القرار؛ أي من المسارين يمكن سلوكه، وأي منهما يجب الإحجام عنه؛ وانطلاقاً من أهمية هذا التفريق سنتناول في هذا المبحث الفروق بين رائد الأعمال ورجل الأعمال، مع تبيان أهم خصائص كلّ منهما، وما هي قطاعات العمل التي يخوضها كلّ منهما.

أصالة الفكرة

تناولنا في دراستنا هذه أن رائد الأعمال يبدأ مشروعه بناءً على فكرة جديدة ومبتكرة، فالإبداع والابتكار سمة أساسية من سمات رائد الأعمال، والأصالة في الفكرة هي عنوان المشروع؛ ويهدف رائد الأعمال من خلال مشروعه لطرح منتجات أو خدمات غير موجودة في السوق، أو تقديم الخدمات الموجودة بشكل ابتكاري جديد، وأصالة الفكرة في المشروع تُعتبر أحد أهم عوامل نجاح رواد الأعمال؛ بينما رجل الأعمال يعتمد في عمله على منتجات وخدمات موجودة مسبقاً في السوق؛ وبالتأكيد فإننا هنا لا نقصد عدم وجود الأصالة في عمل رجال الأعمال، إلا أنها لا تُعتبر شرطاً لازماً للعمل كالحال في ريادة الأعمال؛ فالعديد من رجال الأعمال يعتمدون في أعمالهم على أفكار نمطية، ومنتجات وخدمات تقليدية، ويكون العامل الأهم لديهم في تحديد مجال العمل، هو

الأرباح المتوقعة بغض النظر عن أصالة الفكرة أو المنتج؛ وكخلاصة لهذه النقطة يمكن القول بأن رائد الأعمال يبدأ من عمل ناشئ Startup، بينما يبدأ رجل أعمال من عمل قائم Business.

الموارد المالية

تعتبر الموارد المالية لرائد الأعمال محدودة، وقنوات التمويل المعتمدة ذات طابع خاص، فهي أساساً موجهة للمشاريع الصغيرة، وتكون الضمانات المطلوبة مقابل الحصول على التمويل بسيطة، وتميل للسهولة، وقسم لا بأس من التمويل يتم تأمينه عن طريق التمويل الذاتي.

بينما رجل الأعمال يعتبر ذا موارد مالية كبيرة بالنسبة لموارد رائد الأعمال، وهي بالتأكيد تتناسب مع حجم الأنشطة الضخمة التي ينتهجها رجل الأعمال، وفيما يخص قنوات التمويل، تعتبر أكثر شمولاً واتساعاً مقارنة بقنوات ريادة الأعمال، وتتضمن المصارف والمؤسسات المالية الكبرى ذات الملائة المالية الجيدة، وعادة ما تكون الضمانات المطلوبة مقابل التمويل كبيرة، وتتناسب مع حجم التمويل، وتختلف طبيعة الضمانات أيضاً، فهي تشمل الرهن العقاري، والأوراق المالية والسندات وغيرها من الضمانات، التي نادراً ما يتعامل معها رواد الأعمال.

السمات الشخصية

تختلف السمات الشخصية بين رائد الأعمال ورجل الأعمال، ففي الأول يعتبر توافر القدرة على الإبداع والابتكار من أهم السمات الشخصية الواجب توافرها، إضافة لتوافر الشغف والرغبة في ابتكار الجديد والمميز، والقدرة على اقتناص الفرص وملاحظة التغيرات البسيطة في البيئة المحلية الاقتصادية والاجتماعية، والعمل على استنباط أفكار من هذه التغيرات.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

بينما يمتاز رجل الأعمال بالقدرة العالية على التخطيط والتوجيه والرقابة، وبالقدرة على تحمّل الضغوط والتحديات وحلّ المشكلات الكبيرة، إضافةً إلى التحلّي بمهارات التفاوض والإقناع والعمل تحت الضغط، والقدرة على إدارة النقاشات والاجتماعات.

المهارات والخبرات العلمية والعملية

تختلف المهارات والخبرات المطلوبة للراغبين بدخول عالم ريادة الأعمال عن تلك المطلوبة لرجال الأعمال، فلا يشترط لرائد الأعمال الحصول على خبرة سابقة، وإن كان يُفضّل توافرها، إلّا أنّ عدم توافرها لا يُعتبر عائقاً حقيقياً في دخوله عالم ريادة الأعمال، ولا يُشترط به الحصول على مؤهلات علمية محدّدة، وبالتأكيد فإنّ توافر الخبرة والمؤهل يُعتبر عاملاً نجاح إضافياً له، إلّا أنّ غيابها كما أسلفنا لا يُشكّل عقبة حقيقية.

بينما هناك مؤهلات وخبرات يلزم توافرها في رجل الأعمال، فلا يمكنه دخول عالم الأعمال والاستمرار به بدونها، كالخبرة السابقة في مجال العمل الذي ينوي العمل به، إضافةً لاطّلاعه الوثيق بأساليب وأسس الإدارة، ومعرفة الوثيقة بأسرار الصناعة أو القطاع الذي يعمل به، وبعض قطاعات الأعمال تتطلّب مؤهلات علمية محدّدة لا يمكن لرائد الأعمال خوض غمارها بدون هذه المؤهلات، فالعمل على سبيل المثال في مجال المؤسسات والأسواق المالية يتطلّب مؤهلات علمية عالية في مجال الاقتصاد والتمويل.

أساليب العمل

يجري على أساليب العمل ما جرى على النقاط السابقة، فهي تختلف بين رائد الأعمال ورجل الأعمال؛ فأساليب العمل التي ينتهجها رواد الأعمال غالباً ما تكون بسيطة، وتكون مزيجاً من القناعات الشخصية والأساليب العملية، كما أنّ رواد الأعمال لا سيّما المُستجِدّون منهم يحتاجون لاستشارات مستمرة وتوجيهات مُتكرّرة، ويُعتبر

الحَدُس والتَّخمين من الأساليب المتَّبعة في العمل، كما يَتِمَّ حلُّ خلافات العمل عن طريق الأساليب الشَّخصيَّة، وبالتَّأكيد لا نغني هنا غياب الأساليب العِلْمِيَّة والعمليَّة كُلِّيًّا؛ ولكن عادةً ما يَتِمَّ صَنع هذه الأساليب بصبغة شَخْصِيَّة تختلف من رائد أعمال لآخر، وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال أساليب العمل المتَّباعة بين رَوّاد الأعمال، فكلُّ منهم قد يَنْتَهج أسلوب عمل يختلف عن الآخر؛ وعادةً ما يقوم رائد الأعمال بالإشراف المباشِر على معظم نشاطات المشروع، كالإنتاج والتَّسويق والتَّوظيف وغيرها من الأنشطة الأساسيّة والثانوية، ونادرًا ما يُلحظ تفويض صلاحيّات في عالم ريادة الأعمال؛ كَوْن حَجْم المشروع صغيرًا عمومًا ولا حاجة للتفويض.

بينما يمكن القول بأنَّ هناك أسلوب عمل يسود في عالم رجال الأعمال، فالاعتماد على الحَدُس والتَّخمين عادةً ما يكون في حدوده الدنيا إن لم يكن معدومًا، فأساليب العمل تعتمد بالكامل على الطُّرُق العِلْمِيَّة وعلى المنهجية العِلْمِيَّة في اتِّخاذ القرارات، وغالبًا ما يَتِمَّ استخدام وسائل عِلْمِيَّة في أي خُطوة؛ ويمكن ملاحظة تَخْصُّص واضح في العمل، فكلُّ نشاط رئيسي قِسم مُستقلَّ يهتم بشؤونه، كقِسم التَّسويق وقِسم الإنتاج والماليَّة والموارد البشريَّة وغيرها من الأقسام، ويُعتَبَر التفويض شائع الاستخدام في عالم رجال الأعمال؛ كَوْن ضَخامة حَجْم المُنظَّمات تحوّل دون الإشراف المباشر على جميع الأنشطة، وفيما يَخُصُّ الخلافات في العمل، فعادةً ما يَتِمَّ حلُّها من خلال أساليب مُعدَّة مُسبقًا تَرْتَكِز على أُسُس عِلْمِيَّة كإدارة الصِّراع التَّنظيمي، وغيرها.

وبرغم الاختلافات السابقة فإنَّه عادةً ما تكون ريادة الأعمال هي الخُطوة الأولى في سَبيل بلوغ المزيد من الأعمال الناجحة والحُصول على لَقَب رجل الأعمال، فأفضَّل رَوّاد الأعمال هم أفضَّل رجال الأعمال المُستقبليين، الذين نجحوا في تَطوِير أنفسهم واكتساب المزيد من الخِبرات المهنيَّة في شَتَّى شُؤون العمل؛ الفنيَّة والتَّسويقيَّة والإداريَّة، وتمكَّنوا من إحداث التَّوازن المطلوب بَيْن عقلانيَّة رجل الأعمال والجنون الإبداعي للريادة، فجمعوا بَيْن السِّمات الإيجابيَّة لرجل الأعمال، مثل: التَّخْطِيط

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

المالي والإداري السديد، والدقة في اختيار أصحاب المصلحة، والتنبؤ بالفرص السوقية الجيدة وغير الجيدة، وحسن توجيه الموارد المادية والبشرية، والتعاطي الجيد مع الأزمات وغيرها، كما لم يغفلوا أهمية تنمية المهارات الريادية الإبداعية التي تستند للتخلي بروح المثابرة والمجازفة والابتكار والحس الاجتماعي والإنساني والرغبة في تطوير المجتمع والارتقاء بأفراده.

إن عالم الأعمال من أكثر القطاعات سرعة في التطور والتغير، وهو يتأثر بدرجة كبيرة بالتطورات المتسارعة في شتى العلوم، الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ويتأثر بالتغيرات الثقافية والسلوكية؛ كونه سلوك وثقافة المستهلك ينعكسان مباشرة على قطاعات الأعمال، فرائد الأعمال ورجل الأعمال الناجح والراغب في الاستمرار في العمل، وتطوير مشروعه أو منظمته، عليه مواكبة هذه التطورات بشكل دائم، فسوق العمل لا يحتفظ إلا بالناجحين، ولهذا السوق قدرة عالية على انتخاب القادرين على العمل وترقيتهم، مع القدرة على التخلي عن أولئك غير القادرين على مواكبة المستجدات في قطاع الأعمال.

الخاتمة

انطلقت الدِّراسة من كَوْن ريادة الأعمال قد أصبحت ثقافةً ومَدْرَسَةً اِقْتِصادِيَّةً بَكلِّ ما للكلمة من معنًى، وباتت مَحَطَّ اِهْتِمام مُتزايدٍ مِن قِبَلِ الجَمِيع، أَفراداً ومُؤَسَّسات وحُكومات، وبنَاءً على هذه الأهميَّة ستتناول هذه الدِّراسة مفهوم ريادة الأعمال بالتفصيل، وعوامل نشأتها، مع الإشارة إلى عوامل نموها وتطوُّرها.

وتناولت الدِّراسة تَوْضيح العلاقة بين الإبداع والابتكار من جهة، وبين ريادة الأعمال من جهة أخرى، إضافة لتَوْضيح المفاهيم المُتعلِّقة بالإبداع والابتكار، والعوامل المُساعدة لتَحْفِيزِهما.

كما تعمَّقت الدِّراسة في الجزء التَّطبيقي من ريادة الأعمال من خلال دِراسة إستراتيجيَّات تَحْوِيل الأفكار إلى مَشاريع، مع إلقاء الضَّوء على مُكوِّنات إنشِاء الأعمال، ومصادر الأفكار لإنشِاء مَشروع صَغير، وكيف تُؤثِّر الفِكرَةُ على نَجاح رائد الأعمال، والفارق بَين التَّفكير الأفقي والتَّفكير العمودي، وخُطَّة العَمَل، وكيف تُؤثِّر على المَشروع، وما هي طُرُق ووسائل تَمويل المَشاريع الصَّغيرة.

واستفاضة الدِّراسة في تناوُل ريادة الأعمال والمنشآت الصَّغيرة، من حيث المفهوم والشَّكل القانوني، والخصائص، والجهات الدَّاعِمة لها، وعناصر نَجاح وفَشَل تلك المنشآت الصَّغيرة سواءً بسبب مشكلات البيئة الخارجِيَّة، أو البيئة الدَّاخِلِيَّة، أو العَوامل الشَّخصِيَّة، أو العَوامل المُتعلِّقة بالمنشأة، مع بعض التَّوصيات التي تَتعلَّق بِكِيفِيَّة تَجَنُّب هذا الفَشَل.

وألقَتْ نَظْرَةً مُهمَّةً على الأدوار المُهمَّة للمَشاريع الصَّغيرة في التَّنامِيَّة الاِقْتِصادِيَّة، مع التَّركيز على توجُّهات الشَّباب والمرأة نحو ريادة الأعمال؛ عبر بوابة إنشِاء مَشروعات

صغيرة، والتفكير في العمل الحر، بعيداً عن بيروقراطية وروتين الوظيفة الحكومية والعمل الإداري في صيغته التقليدية المحدودة، والعلاقة بين هذه المشاريع وريادة الأعمال وأوجه التشابه والاختلاف بينهما؛ مع توضيح بعض تجارب الدول الناجحة في مجال ريادة الأعمال.

وناقشت الدراسة أحد أهم عناصر المشروعات الصغيرة، وهي خطة العمل التي تعتبر الدينامو المحرك للمشروع، مع توضيح تفاصيل هذه الخطة وكيفية كتابتها، وآليات تنفيذها، وتبيان أهم المحاور والنقاط التي يجب أن تشمل عليها، وأهم أهدافها وكيفية مراقبتها تنفيذها.

وحللت كذلك المدارس المعرفية التي تناولت صفات ومهارات رائد الأعمال بشيء من التفصيل، مع التركيز على عنصرين مهمين من عناصر ريادة الأعمال، وهما الإبداع والابتكار؛ إضافة إلى دراسة فريق الإدارة والمحاسبة والتسويق، وكيفية تكوين فريق العمل، وتخطيط الموارد البشرية، وطرق استقطاب العاملين، والنظام المحاسبي، والتسويق، والخطة التسويقية، وأخيراً؛ متطلبات النجاح في سوق العمل من خلال المسؤولية الاجتماعية وأبعادها، وأخلاقيات العمل.

النتائج

- يمر اقتصاد العالم اليوم بمرحلة انتقالية نحو ديناميكية جديدة؛ تتضمن قواعد وممارسات تُستخدم في تحقيق النجاح، ليست كذلك القواعد والممارسات التي استخدمت في السابق، ففي الاقتصاد الجديد حلت الأفكار ورأس المال الفكري محل الموارد الطبيعية، وأصبحت ديناميات الابتكار من أهم عوامل التنمية الاقتصادية.
- تعتمد ثروة الأمم بشكل أكبر على ذكاء شبابها وقدرتهم على الإبداع والابتكار أكثر من اعتمادها على الموارد الطبيعية لهذه الأمم، ومن ثم تحول الصراع في العالم من الصراع الأيديولوجي إلى الصراع الاقتصادي القائم على مبدأ

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

المنافسة؛ المعتمد على السرعة في الإبداع، والمرونة، وتحويل الأفكار إلى واقع تطبيقي.

- المنظمات الريادية هي محركات التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة؛ إذ تنسجم هذه المنظمات بمجموعة من الخصائص تجعلها فاعلة ومؤثرة في بيئتها التنافسية، فالريادة تقوم على أسس الإبداع والابتكار والتطوير والتحديث المستمر، واستثمار الفرص المتاحة على أكمل وجه.

- تساعِد ريادة الأعمال في زيادة الاستثمارات المحلية وتكوين رأس المال وزيادة تدفقات الموارد المالية، عن طريق تشجيع الأفراد على استثمار أموالهم في تأسيس مشاريعهم الخاصة؛ التي تنعكس بدورها على التنمية الاقتصادية للدول.
- تُعد ريادة الأعمال من العوامل الرئيسة لازدهار الاقتصاد في كثير من الدول، فهي من أهم أدوات تحقيق وفرة الوظائف والثروة، والنمو الاقتصادي، من خلال أفكار ريادية وتجارب ناجحة قابلة للتطبيق على أرض الواقع في المجالات الاقتصادية المختلفة.

- تساهم ريادة الأعمال في خلق المزيد من فرص العمل الجديدة، والمساهمة في تنويع الإنتاج؛ وذلك نظراً لتباين مجالات إبداع الرياديين، وزيادة القدرة على المنافسة، عن طريق المعرفة الدقيقة الواعية للبيئة المحلية والبيئة الخارجية، وتطور أساليب العمل من خلالها والتفاعل معها بإيجابية، ونقل التكنولوجيا، والتحديث، وإعادة هيكلة بعض المشاريع الاقتصادية، وفتح أسواق جديدة وتوسيع الأسواق القائمة بالفعل.

- تساهم ريادة الأعمال في تنمية وتطوير الاقتصاد المحلي من خلال مكاسب مباشرة، ومكاسب غير مباشرة؛ الأولى: التي يحققها صاحب المشروع، والثانية: تتحقق في الاقتصاد المحلي ككل.

- أهمية تنمية ريادة الأعمال لدى الشباب بوجه خاص؛ حيث تتمتع هذه الفئة بروح المغامرة والتحدى أكثر من أي فئة عمرية أخرى، بالنظر إلى شغفهم بالتطورات

- التكنولوجية والاتصالية، أكثر من غيرهم، في ظل بيئة عالمية متغيرة بشكل سريع، بما يساهم في التأقلم والتواصل مع العالم المستقبلي وبصفة مستمرة.
- إن التنمية الاقتصادية تساهم في استقطاب الشباب للعمل فضلاً عن المبادرات الفردية والمشاريع الريادية، مما يقلل من نسب البطالة، ويوجه الشباب إلى الأعمال ويعزز المبادرات الفردية الجادة.
- تساهم ثقافة ريادة الأعمال بصورة مباشرة على توفير فرص العمل للشباب، وتأمين مصدر رزق لهم؛ إذ تؤدي إلى التقليل من الهموم والأعباء الملقاة على عاتق الباحثين عن عمل.
- تساعد ريادة الأعمال في التغلب على معوقات عديدة في المجتمع، مثل الثقافة المجتمعية السائدة القائمة على تقديس الوظائف الحكومية والنزوح من القطاع الخاص، وضعف الدخل بشكل عام، وتدني مستويات المعيشة، وهيمنة الروتين الحكومي.
- تؤدي إقامة مشروعات ريادة الأعمال إلى زيادة فرص العمل المناسبة وزيادة الطاقة الإنتاجية والتشغيلية للاقتصاد الوطني، ومن الناحية الاجتماعية.
- إن انتشار مفهوم ريادة الأعمال في المجتمع يؤدي إلى توليد روح المبادرة والابتكار والتنافس بين الشباب، فضلاً عن المساهمة في حل مشكلة البطالة وما يترتب عليها من المساهمة في حل بعض المشكلات الاجتماعية والاقتصادية.
- ريادة الأعمال هي سلوك محفز على تدشين مشروعات ابتكارية معتمدة على الأفكار الإبداعية التي احتضنتها المنظمات الريادية، وساعدتها على النمو في الاتجاه الصحيح وفق برامج وخطط متخصصة.
- الرواد الشباب يلعبون دوراً كبيراً في صياغة بيئة الاستثمار معتمدين على التكنولوجيا وانتشار الإنترنت في شتى المجتمعات بشكل سريع؛ حيث إنهم من خلال استثماراتهم ومشاريعهم الريادية يقدمون منتجات أو خدمات مبتكرة، ويمنحون الكثير من فرص العمل للآخرين.

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

- العمليّة الرياديّة تتضمّن بذلك وجود الفرصة والمُخاطرة، وتحتاج إلى الابتكار، والإدراك، والحسّ الاستشراقي، وامتلاك الموارد التي تستثمر الفرصة فتُنشئ المنظّمة الجديدة أو تُطوّر القائمة.
- رائد الأعمال هو العامل الأساسي لنجاح وتطوّر دور ريادة الأعمال في المجتمع؛ إذ يجب أن يتفرد بشخصيّة تُميّزه عن الآخرين؛ كما يجب أن يمتلك الكثير من المميّزات التي تجعله من القادة الناجحين ممّن يتمتّعون بكلّ مُمّومات القيادة، وأن يروا في المُخاطرة فرصة لبناء مشروع جديد بكلّ جوانب الابتكار والإبداع لديهم.
- يُقدّم رواد الأعمال أشياء جديدة ومختلفة بعض الشيء في صورة مُنتجات وخدمات وتكنولوجيا مُتفردة، ويساهمون بقوة في تحريك عجلة الاقتصاد ونموّه، وإشباع الاحتياجات البشريّة بطريقة مُناسبة وعمليّة تنهض بمُجتمعاتهم وتطوّرها.
- نجاح رواد الأعمال لا يعتمد على الفكرة وحدها، فالفكرة، مع أهميّتها ومُحوريّتها، إلّا أنّها أحد عناصر نجاح أي مشروع، ولكنها ليست الوحيدة، بدليل أنّ الفكرة الواحدة قد يُنفّذها كثيرون لكنها قد تنجح مع بعضهم في حين تفشل مع الآخرين.
- ريادة الأعمال أعمق بكثير من مُجرّد امتلاك الفكرة أو المشروع؛ إنّها تتعلّق بالقدرة على الابتكار وتقدّم المجتمع.
- الطريق للانتقال من امتلاك الفكرة إلى التّشبع بروح المبادرة، هو الطريق الذي يتطلّب منهم قدرًا كبيرًا من الوعي الذاتي والتحليل العميق للأفكار؛ لأنّه ليست كلّ فكرة تستحقّ المتابعة وقابلة للتّنفيد، وليس كلّ الأفراد على استعداد تامّ لريادة الأعمال.
- يُعدّ التّمويل الأداة الحقيقيّة في نقل المشروع من حيّز التّخطيط إلى حيّز التّنفيد، وبقدر ما يكون التّمويل مُتاحًا بالمقدار والشروط والتّوقيات المُناسب، بقدر ما ينعكس ذلك على القدرة على البدء بالمشروع، وعلى تحقّق النّتائج المرجّوة منه.

- تمويل المشروعات الصغيرة هو البحث المنظم عن مصادر الأموال المحتملة والمتاحة التي يمكنها مد المشروع بالمال اللازم لبدء نشاطه، ودراسة وتقييم واختيار أفضل هذه المصادر.
- تقدم حاضنات الأعمال خدماتها لرواد الأعمال من خلال استثمارها المباشر في المشاريع الناشئة، أو من خلال تهيئة الظروف للقاء رواد الأعمال بالمستثمرين؛ الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كلا الطرفين، المستثمرين والرواد.
- نقل المشروع من حيز الفكرة المطلقة إلى حيز الوجود ليس مرهوناً بجانب واحد، أو بخطوة واحدة، فهو سلسلة مترابطة ومتشابكة ومتكاملة من الأنشطة والأعمال، التي تتقاطع وتتكامل مع بعضها لتقود الفكرة من إطارها المجرد إلى إطارها التنفيذي، بدءاً بتوليد الأفكار مروراً بانتخابها لاختيار أفضلها وأكثرها ملاءمة لاحتياجات السوق، مروراً بدراسة مخاطر المشروع المزمع إنشاؤه، ودراسة جدواه الاقتصادية، واختيار مصادر التمويل المناسبة.
- إن الخل في أي مرحلة من هذه المراحل كفيلاً بإلحاق الفشل التام بالمشروع، فعلى رائد الأعمال دراسة هذه المراحل دراسة معمقة، والتأكيد على عدم جواز الانتقال إلى مرحلة لاحقة قبل التأكد من أن المرحلة السابقة تمّ إيفائها حقها من الدراسة والتدقيق.
- الاتجاه الجديد في تنمية الاقتصادات الحديثة هو الاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتركيز على دورها في إحداث النمو وتحقيق التنمية، وبالنظر إلى ما تملكه من فعالية وسرعة التأقلم مع متغيرات المحيط الاقتصادي عكس النظرة السابقة التي تعدّ الصناعات والمؤسسات العملاقة والضخمة بوابة لإحداث تنمية اقتصادية شاملة.
- كما تقلل المشاريع الصغيرة من ظاهرة الهجرة الداخلية من المناطق غير الحضرية إلى المدن والعواصم التي توفّر الكثير من فرص العمل للعاطلين، الأمر الذي يسكّل ضغطاً هائلاً على مرافق تلك المدن ويحدث حالة من الخل في التوزيع

- السكاني نتيجة التمرکز في مدن دون أخرى.
- وعلى المدى البعيد تُساهم المشاريع الصغيرة في تدريب وتطوير الأيدي العاملة وتأهيلهم للمعمليّات الإنتاجية الأكثر تعقيداً في مؤسّسات الأعمال الكبرى، فيحدث بذلك توسّع أفقي ورأسي في معارفها وخبراتها وتدرّجهم من المستويات الدنيا للإنتاج إلى المستويات العليا، وهو ما يُساعد مستقبلاً على إلغاء القيود التكنولوجية لانتقال اليد العاملة من المؤسّسات الصغيرة إلى المؤسّسات الكبرى، نظراً لتباين المستوى الفني والتكنولوجي بينهما بدرجة كبيرة.
 - تُعدّ المشاريع الصغيرة مصدراً ملهماً للعناصر البشريّة يدفعهم للإبداع والابتكار؛ فتكون بمثابة توظيف عملي لأفكارهم المميّزة في مجال الاستثمار، وتفتح الأبواب لأصحاب الأفكار الإبداعية لتكثيف جهودهم نحو مزيد من الابتكار والتطوير، وتوسيع النشاط الخاص بهم.
 - تتمتع المشاريع الصغيرة بمرونة كبيرة تجعلها قادرة على التأقلم بسهولة مع مُحتلّف العوامل الزمانيّة والمكانيّة، فهي لا ترتبط بمكان أو زمان مُحدّد، وهذا يُساعد على حسن استغلال الموارد الطّبيعيّة والبشريّة الكامنة وإدماجها في عمليّة التصنيع والإنتاج، والارتقاء بمعدّلات الإنتاج المحلي، وفتح المجال واسعاً أمام تنمية الصادرات ورفد الاقتصاد الوطني بالعمّلات الأجنبيّة.
 - يُعدّ مخطّط نموذج العمل من الأدوات الثّوريّة التي من خلالها يتمكّن رواد الأعمال من التّخطيط لمشروعاتهم الصغيرة وشركاتهم الناشئة، فهذا النموذج هو خطة المشروع لتحقيق الربح من خلال تحديد المنتجات أو الخدمات التي سيُقدمها والسّوق المُستهدفة والتّفقات المُتوقّعة، وهو طريقة بصرية تخطيطيّة يتمّ استخدامها في مرحلة مُبكرة من التّخطيط للمشروعات، لا سيّما المشروعات الابتكاريّة غير التّقليديّة.
 - تؤثّر صفات رائد الأعمال والمهارات التي يملكها ويفقدها في مشروعه إيجاباً وسلباً؛ حيث يُعدّ هذا الرائد جزءاً رئيساً من رأس مال المشروع، فالصورة التي

تتكوّن عن صاحب المشروع النَّاشئ عند الجُمهور والمتعاملين معه لها تأثير كبير على نجاح الشَّرِكة ومدى استمرارها في السوق.

التوصيات

- من خلال ما توصلت إليه الدِّراسة من نتائج توصي الدِّراسة بما يلي:
- ضرورة محاكاة الدَّول والمُؤسَّسات النَّاجحة والمُتميِّزة في تطبيقات ريادة الأعمال لتحقيق أهداف النُّمو الاقتصادي، وتنمية المُجتمَع بكافة مجالاته من خلال نشر ثقافة الابتكار والإبداع، والبحث عن التَّفرد من خلال بوابة ريادة الأعمال في المُجتمعات العربيَّة.
- أهميَّة إضافة زخم ضروري للقوى العاملة في المُجتمعات المعاصرة؛ إذ لا يمكن تحقيق ريادة الأعمال دون تحقيق التَّميُّز الفردي للموارد البشريَّة؛ من خلال الحث على التفكير والابتكار والإبداع، وكلها عوامل لازمة لتحقيق نتائج استثنائية مُميَّزة على الصَّعيد العملي.
- مُساعدة المُجتمعات على زيادة الاهتمام برأس المال الفكري، وما تملكه من أفكار وتقنيَّات ورصيد معرفي؛ باعتباره الاستثمار الأهم للموارد البشريَّة الشَّابة الراغبة في الهروب من شبَّح البطالة ومُحفِّزات الجريمة والعنف.
- مواكبة التَّطوُّرات الدَّوليَّة الرَّاهنة التي باتت تعتمد على مُقترَبات ريادة الأعمال لتدشين وبناء المشروعات القائمة على التَّنظيمات صغيرة الحجم والتي تُحقِّق هدفية مرونة الأداء، وسرعة الاستجابة للمُتغيِّرات بشكْل فعَّال، ومن ثمَّ خلق بيئات عمل تنافسيَّة رائدة.
- تعزيز الاستخدام الأمثل لكافة الموارد البشريَّة بالمُجتمَع؛ عن طريق تحفيز الفئات الشَّابة الواعدة على التَّوجُّه إلى سوق العمل عبر بوابة ريادة الأعمال والمشاريع الصَّغيرة.
- من المهم أن ندرك جيِّداً أنَّ ريادة الأعمال والابتكار يعتمدان على التَّمكين والمُشاركة، فلكي ينجح رواد الأعمال في تقديم أفكار جديدة وتغيير الواقع

للأفضل، فهُمْ بحاجة أولاً إلى الإيمان بأنفسهم واليقين بأهميّة دورهم في عمليّات التّسمية، وثانياً الحصول على التّعليم الجيّد المواكب لروح العصر ومجال مُتكافٍ للمنافسة.

- ينبغي على القادة والحكومات وصانعي السياسات العامة تهيئة الظروف التي تسمح لمزيد من رواد الأعمال ببدء مشاريعهم عن طريق تنفيذ سياسات تُغذي تلك البيئة حتّى تنمو هذه الشركات وسط أجواء صحيّة ومُحفّزة على النّجاح والاستمرار.
- يجب الانتباه إلى أن رواد الأعمال يتمتّعون بقُدرة لا تُصدّق على التّغيير؛ لأنّهم يدفعون عمليّات التّسمية والازدهار الاقتصادي محليّاً وإقليميّاً، ويخدمون المُجتمع بالمساعدة في تصميم حلول مبتكرة للمشكلات والتّحديات المُختلفة.
- ينبغي الحثّ على الابتكار وتشجيعه؛ لأنّه هو القوّة الدّافعة وراء نجاح معظم رواد الأعمال والمنظّمات، ولذلك يُعدّ الإبداع أمراً ضروريّاً للشّركات اليوم وسبباً في ازدهارها، خاصّة عندما يعتمد السّوق على التكنولوجيا المبتكرة.
- الابتكار يولّد فكرة أو رؤية أو حلّاً جديداً من خلال الخيال بدلاً من المنطق أو العقل، لذا يُمْكِن تصوّر ما الذي قد يحدث عند تبني نهج الابتكار في قطاعات الأعمال المُختلفة، فغالباً ما يتّخذ التّفكير الإبداعي مقارنةً مُختلفة لحلّ جميع المُشكلات، وعندما يتمّ انخاذاً هذا النّوع من النّهج في بيئة الأعمال، فإنّ النتيجة يُمْكِن أن تكون مجزية ومثيرة للدهشة.
- ينبغي الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحّة من أجل تحقيق النّمو الاقتصادي، وفي مُقدّماتها الاستثمار الجيّد في العناصر البشريّة، والمرأة على وجه التّحديد، بالنّظر إلى أنّها تُشكّل النّسبة الأكبر من التركيبة المُجتمعيّة في غالبية بلدان العالم، وأنّها الأكثر قُدرة ورغبة في إحداث التّغيير الإيجابي في المُجتمع، والأكثر التزاماً بالعمل التّنامي، والأكثر إقبالاً على المشاركة في خُطط النّهوض السياسي والاقتصادي والمُجتمعي.
- يجدر تشجيع المرأة على خوض المشاريع الصّغيرة لكونها مفتاحاً رئيساً لتفعيل مشاركتها في التّسمية المُستدامة بشكل عامّ، فعن طريق تأهيلها لسوق العمل

وتمكنها اقتصادياً ومجتمعياً تحصل على الاستقلالية المادية، وتضمن قسماً كبيراً من الأمان لها ولأسرتها، وتساهم بصورة أكثر فعالية في ارتفاع معدلات الدخل القومي وتدني ظاهرة البطالة والفقر.

- تعدّ المؤوقات الإدارية أهمّ العقبات التي تواجه رواد الأعمال، من حيث إسهامها في تبديد الجهود المبذولة لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة نتيجة الافتقار إلى القدرة على التخطيط، ولصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التي تتكيف مع البيئة الاقتصادية.
- تساعد عملية تحديد الأولويات فريق المشروع على إدارة تلك المخاطر ذات التأثير الكبير والاحتمال الأكثر للحدوث، وللقيام بذلك بشكل جيد يساعد على تصميم أو استخدام أداة تقييم لتصنيف المخاطر وترتيب أولوياتها.
- يحتاج مالِك المشروع للتمييز بين الشركاء الذين يحتاجهم في بداية نشاط الشركة وبين الشركاء في المراحل المتقدمة، وكذلك التفريق بين الشركاء الرئيسيين من الهيئات الحكومية والشركاء من الجهات الخاصة والدولية، وذلك يساعد على معرفة الاشتراطات القانونية والرسمية للتعامل مع كل هذه الجهات على حدة.
- على أي صاحب مشروع ناشئ أن يقوم بإعداد نموذج جيد للعمل التجاري، بحيث يجيب عن عدة أسئلة تخص طبيعة العملاء المحتملين أو الموجودين وطبيعة المنتج الذي يقدمه صاحب المشروع، وأن يشمل نموذج العمل إستراتيجيات التسويق وقنوات التوزيع التي يمتلكها، وحجم وطبيعة المواد الخام وعدد الموظفين وكافة نفقات الإنتاج وعدد الشركاء وطبيعة أدوارهم.
- يجب أن ينبّه النموذج صاحب العمل على أهمية تعديل وتغيير الهياكل التنظيمية بشكل مستمر، وكيف يمكن تحقيق ميزة تنافسية للمشروع، وتخيّل العلاقات المتبادلة بين العملاء والمشروع.
- عملية وضع الخطة تحتاج لوضوح معلوماتي كبير؛ سواء في بناء هيكل المؤسسة، أو تحديد الأهداف، أو طريقة العمل، أما خطط التطوير والتنظيم فإنها تحتاج لمشاركة معلوماتية من فريق العمل كله؛ من أجل وضع خطة عمل قابلة للتنفيذ.
- عند المشروع في عملية التخطيط يجب أن تكون إدارة المنظمة أو المشروع على

ريادة الأعمال بين المؤهبة والممارسة

وعى ببعض الحدود التي تتشكل بموجبها خطة العمل، والتي تستند بالأساس للمعلومات الأولية التي يتم جمعها والخاصة بالهدف الأخير أو النهائي للخطة الموضوعة والموارد المتاحة لدى المنظمة.

- ينبغي لرائد الأعمال ألا ينظر لخطة العمل باعتبارها قيداً ملزماً أو إكراهاً عملياً، ولكن باعتبارها فرصة للتفكير بعمق في كليات وخصائص المشروع الخاص به، للتمكن من أبعاده، وإدراك نقاط القوة والضعف المحتملة، والقوى التي يحتاج إلى الاستناد إليها والاستفادة منها، لإنتاج مشروع متماسك وذو جدوى ربحية ومعنوية.

- ينبغي تعزيز ونشر ثقافة الإبداع بين الشباب، واكتشاف المواهب والطاقات في هذا المجال، واستغلالها وتوظيفها في حل المشكلات على أرض الواقع.

- تعتبر ريادة الأعمال قاطرة التنمية الاقتصادية؛ بما لها من تأثير على مؤشرات الاقتصاد الكلي للدول.

- ينبغي تحفيز الاقتصاد بمشروعات جديدة صغيرة للشباب، لتستقبل فئات أخرى في المجتمع مثل ذوي الاحتياجات الخاصة والنساء وغيرهم، لتصبح قوة اجتماعية منتجة ومحفزة تخفف الضغوط عن الحكومات في إيجاد فرص العمل المناسبة لهذه الشرائح.

- ينبغي الاستفادة من تجارب الدول الناجحة في ريادة الأعمال وتطبيقها بطرق علمية متوازنة تضمن تحويل مثل هذه الأفكار والإبداعات الفردية والجماعية إلى منتجات وخدمات جديدة.

- ينبغي تقديم الخدمات الإرشادية والتدريبية لرواد الأعمال، وتقديم الدعم والمشورة في مجال تسويق المنتجات والخدمات؛ ونشر حاضنات الأعمال التي لا تؤدي فقط دوراً تمويلياً بالنسبة للمشاريع، وإنما تساهم في تنمية ودعم رائد الأعمال وتنمية مشروعه من خلال رفده بالخبرة والمعلومات والأدوات المادية والفنية التي يحتاجها للانطلاق والنجاح والاستمرار.

- على الحكومات والدول نشر ثقافة ريادة الأعمال، وإدماجها في المناهج الدراسية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

الكتب

1. أبو غزالة، محمد عبدالله. إدارة المشاريع الصغيرة، دار المنهل للطباعة والنشر، القاهرة، 2015م.
2. الأسرج، حسين عبد المطلب. مستقبل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، مطابع مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع (القاهرة)، ط1، 2006م.
3. آل شبيب، دريد كامل. إدارة مالية الشركات المتقدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع (الأردن)، 2011م.
4. الأهواني، حسام الدين كامل. مصادر الالتزام.. المصادر غير الإرادية، مطبعة أبناء وهبة حسان، مصر، 1991.
5. البارودي، منال. القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015م.
6. الباز، محمد. المحيط الأزرق، دار فصله للنشر والتوزيع (القاهرة) ط1، 2019م.
7. برنوطي، سعاد نائف. إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد للريادة، دار وائل للنشر، ط1، 2005م.
8. جلول، سبيل. التنظيم القانوني لعناصر الملكية الفكرية، مكتبة صادر ناشرون، بيروت، لبنان، عام 2010م.
9. حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2002م.
10. الحزازين، جهاد زهير ديب. الآثار المترتبة على عقد الامتياز، دراسة مقارنة، دار الفكر والقانون، 2015م.

11. خليل، بدر الدين محمد وآخرون. حوكمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالملكة العربية السعودية، غرفة الرياض، مركز دراية للدراسات والمعلومات، 2016م.
12. سليمان، محمود حنفي. التفكير المخاطر، المكتبة الأكاديمية، الطبعة الأولى، 2012م.
13. شعبان، إسماعيل. "ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في العالم"، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2003م.
14. العبادي، سمير. المشروعات الصغيرة الممولة وأثرها التنموي، مركز الكتاب الأكاديمي (عمان-الأردن)، 2015م.
15. العدوي، جلال علي. أصول الالتزامات، مصادر الالتزام، منشأة المعارف، مصر، ديسمبر 1998م.
16. العيسوي، إبراهيم. العدالة الاجتماعية والنماذج التنموية مع اهتمام خاص بحالة مصر وثروتها، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات (القاهرة)، ط1، 2014م.
17. الغويري، عبدالله حميد سليمان. العلامة التجارية وحمايتها، دار الفلاح للنشر والتوزيع (الأردن)، 2008م.
18. كاو، جون. ترجمة أسعد حليم، الإبداع في المشروعات، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، 2001م.
19. كوكب الجميل، سرمد. المدخل إلى الأسواق المالية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، (عمان-الأردن)، 2017م.
20. محمد، خليل محمود محمد. المشروعات الصغيرة مدخل للتنمية المستدامة، دار حميثرا للنشر والتوزيع، 2018م.
21. محمد، محمود خليل محمد. المشروعات الصغيرة مدخل للتنمية المستدامة "دراسة التجربة اليابانية"، دار حميثرا للنشر والترجمة (القاهرة)، 2018م.
22. المسعودي، حيدر علي. إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيًا، دار اليازوري للنشر والتوزيع (عمان-الأردن)، ط1، 2010م.

23. منظومة ريادة الأعمال بجامعة كل من سنغافورة وتايوان والمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر العدد 178، ج 2، أبريل 2018م.
24. الموسوي، حيدر يونس. المصارف الإسلامية أدائها المالي وأثرها في سوق الأوراق المالية، دار اليازوري العلمية للنشر (الأردن)، 2012م.
25. ناجي، شوقي. إدارة الأعمال: منظور كُلي، دار الحامد للنشر، عمان، عام 2000م.
26. النجار، محمد محسن إبراهيم. التنظيم القانوني لعناصر الملكية الفكرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، المغرب، عام 2005م.
27. نجم، عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2003م.
28. النجار، فايز جمعة صالح وآخرون. الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية 2010م.
29. هوفمان، ريد. البدء بنفسك، مكتبة جرير، السعودية، الطبعة الأولى، 2013م.
30. الويشي، السيد فتحي. الأساليب القيادية للموارد البشرية: الأخلاق الإدارية، إستراتيجيات التغيير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، د.ت.

الدراسات والبحوث

1. اتحاد شركات الاستثمار، دور القيم وأخلاقيات الأعمال في التجارب العالمية في ظل مفاهيم الإدارة الرشيدة (الحوكمة): (نماذج وتطبيقات)، ورقة بحث منشورة إلكترونياً، 12 أغسطس 2014م.
2. أحمد، الأمين العوض وآخرون. الأطر المؤسسية للمجتمع المحلي والشراكة في تحقيق التنمية، ورقة بحثية، أغسطس 2007.
3. أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحوكمة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري وإسلامي، جامعة حسية الشلف، الجزائر، 15 نوفمبر 2016م.

4. الأخضر، قريشي محمد. التّمويل الإسلامي كتوجّه لدعم المؤسسات الصّغيرة والمتوسّطة في الجزائر، بحث مُقدّم للملتقى الوطني حول إستراتيجية التّنظيم ومرافقة المؤسسات الصّغيرة والمتوسّطة في الجزائر، 2012م.
5. أسماء، بوبكري. خلق مُوسّسة "قاعة رياضية للنساء، مُذكّرة ضمن مُتطلّبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان. الجزائر، كُليّة العلوم الاقتصاديّة والعلوم التجاريّة وعلوم التيسير، 2014م.
6. إدريس، جعفر عبدالله موسى وآخرون. دور ريادة الأعمال في الحدّ من مُشكلة البطالة بمنطقة الطائف، مَجَلّة الأكاديميّة الأمريكيّة العربيّة للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)، الولايات المتّحدة الأمريكيّة، المجلّد: 7، العدد: 21، 2016م.
7. إدريس، عبدالجليل محمد حسن. ريادة الأعمال وأثرها في معالجة البطالة في المملكة العربيّة السعوديّة، مَجَلّة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامي، مصر، مجلد: 19، عدد: 55، 2015م.
8. أمين، قطوش. أثر الشراكة الإستراتيجية على المزايا التنافسيّة للمُوسّسة، دراسة حالة بعض المُوسّسات، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2017-2018م، تاريخ الزيارة 24 يناير 2020م، مُتاح على الرابط: <https://0i.is/WeTB>
9. البحيصي، خالد. المشاريع الصّغيرة، الجامعة الإسلاميّة في غزة، فلسطين، فبراير 2010م.
10. الباجوري، خالد عبدالوهاب. ريادة الأعمال مفتاح التّميّة الاقتصاديّة في العالم العربي، اتّحاد العُرف العربيّة: دائرة البحوث الاقتصاديّة، 2017م.
11. البشتاوي، دعاء طارق بكر. عقد الفرنشايز وآثاره، جامعة النجاح الوطنيّة نابلس، فلسطين، عام 2008م، تاريخ الاطلاع: 20 يناير 2020م.
12. بوشرف، جيلالي وآخرون. دور المُوسّسات الصّغيرة والمتوسّطة في بناء الاقتصاد الوطني، مَجَلّة الإستراتيجية والتّميّة، مستغانم بالجزائر، المجلّد: 4، العدد: 6.

13. بنوة، شعيب وآخرون. أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة، أعمال الملتقى الدولي، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، المجلد: 2، 2011م.
14. تعلم التخطيط في ساعات (مبادئ التخطيط والتخطيط التشغيلي)، معهد الكويت للأبحاث العلمية، إدارة السياسات والتخطيط. مكتب التخطيط، أغسطس 2007م.
15. جرين، باتريشيا وآخرون. تعليم ريادة الأعمال: نظرة عالمية من الممارسة إلى السياسة في العالم، تقرير بمؤتمر القمة العالمية للابتكار في التعليم، مؤسسة قطر.
16. حسين، عادل حنفي. خطة العمل: أداة لنجاح المشروعات واختراق الأسواق، مجلة إدارة الأعمال، مصر، العدد: 87، 1999م.
17. الحديدي، نسرین عبده زكي وآخرون. المرأة السعودية وريادة الأعمال نجاحات وتحديات، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر، مجلد: 64، العدد: 4، 2016.
18. الحربي، مروان بن علي. الخصائص النفسية والمعرفية المميزة لضعف رغبة المبتكرين والمخترعين ورواد الأعمال عن تطوير أفكارهم الابتكارية والاختراعية والريادية ضمن حاضنات الأعمال وأودية التقنية، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العلوم الإنسانية والاجتماعية، السعودية، العدد: 43، 2017م.
19. حلمي، محمد. الذكاء الإبداعي، بحث مقدم لكلية التربية النوعية، جامعة الإسكندرية.
20. خضر، حسان. تنمية المشاريع الصغيرة، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، المجلد 10، الكويت، 2002م.
21. خياري، ميرة. دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية أم البواقي 2007/2012م، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي (الجزائر)، 2013م.

22. خير الدين، بن دادة. الحوكمة كآلية في تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2012م.
23. دراجي، السعيد. التجربة اليابانية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدروس المستفادة منها في الجزائر، الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، عقد المؤتمر في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، أيام 18-19 أبريل 2012م.
24. درج، علي أحمد. التجربة التنموية الماليزية والدروس المستفادة منها عربياً، مجلة جامعة بابل للعلوم التطبيقية، العدد 3، المجلد 23، 2015م.
25. الزعبي، علي فلاح وآخرون. دور منظمات الأعمال الريادية في تعزيز مفهوم وفلسفة المسؤولية الاجتماعية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، الأردن، مجلد: 24، عدد: 2، 2016م.
26. الصياد، محمد حامد. التأمينات الاجتماعية والعاملون بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، منظمة العمل العربية، 2006م.
27. ضمور، موفق محمد. واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، 2008م.
28. الضمور، لمياء يوسف إبراهيم. آليات دعم المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة وأثرها في التنمية المستدامة في الأردن، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، 2018م.
29. الطائي، يوسف وآخرون. دور الذكاء الأخلاقي في إدارة سمعة المنظمة، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 1، 2013م.
30. طايماز، إيرول. المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الصناعات التحويلية في تركيا، مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول الإسلامية، المجلد 23، 2002م.

31. عابد، رعدة. أثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية، أطروحة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011م.
32. عبدالرحيم، ثناء عبدالكريم. محاضرة تخطيط الموارد البشرية: الأهمية، الخطوات، الأساليب، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، 14 أكتوبر 2017م.
33. عبدالفتاح، محمد زين العابدين. الوعي بثقافة ريادة الأعمال لدى طلبة السنة التمهيدية بجامعة الملك سعود واتجاهاتهم نحوها، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد السابع عشر، 2016م.
34. العرادي، علي عبدالله. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحث مقدم لقسم البحوث والدراسات، إدارة شؤون اللجان والبحوث، جامعة سطيف، الجزائر، د. ت.
35. عشموي، فكري عبدالحميد. تطوير النظام المحاسبي الحكومي، ندوة أساليب تطوير النظام المحاسبي الحكومي وورشته عمل: نماذج مكافحة الفساد المالي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007م.
36. الكيسي، عبدالرزاق. مشكلة البطالة بين الشباب في البلدان العربية ودور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجتها، مجلة الوحدة الاقتصادية العربية، العدد 27، 2003م.
37. لاغا، خديجة عبدالله عبدالسلام. دور دافعية العمل والربح في ريادة الأعمال من منظور إسلامي، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، عدد 13، جزء 3، 2018م.
38. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا) (2007م) "الموارد المالية، ورأس المال المخاطر، وريادة الأعمال في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" الأمم المتحدة، نيويورك.
39. لقمان، أحمد محمد. المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة قاطرة النمو الداعمة للتشغيل، تقرير مؤتمر العمل العربي، الدورة الثامنة والثلاثون (القاهرة - مصر)، في الفترة من 15-22 مايو 2019م.

40. ليندة، رقام. دروس في أُسس إدارة الموارد البشرية مُدعّمة بحالات تطبيقيّة، كُليّة العلوم الاقتصاديّة والتّجاريّة وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2015م.
41. محسن، عبير بنت هاشم. دُور الإدارة المدرسيّة في تعليم ريادة الأعمال لطلاب المرحّلة الثانويّة، مُذكّرة لاستكمال درجة الماجستير، جامعة الملك سعود، كُليّة التربية، الرياض، 2016م.
42. محمد، جابر عباس، ريادة الأعمال الاجتماعيّة كإحدى الآليات المبتكرة لتحقيق التّمنية المُستدامة بالمُجتمعات المحليّة، مَجَلّة الخِدْمَة الاجتماعيّة التّابعة للجمعية المصريّة للأخصائيين الاجتماعيّين، العدد 57، الجزء 6، 2017م.
43. محيلان، محمد حيدر صادق محمود. أثر نُظُم المعلومات الإداريّة على ريادة الأعمال في قطاع الصّناعات الدّوائيّة الأردنيّة، مُذكّرة لاستكمال مُتطلّبات الحُصول على درجة الدكتوراه، جامعة العلوم الإسلاميّة العالميّة، كُليّة الدّراسات العُليّا، عمّان، 2016م.
44. محمد، إيثار عبدالهادي وآخرون. دُور ريادة مُنظّمات الأعمال في التّمنية، كُليّة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
45. مخلوفي، عبدالسلام وآخرون. تأثير معايير المسؤوليّة الاجتماعيّة على نشاط الشّركات مُتعدّدة الجنسيّات، الملتقى الدّولي الثّالث لمنظّمات الأعمال والمسؤوليّة الاجتماعيّة، كُليّة العلوم الاقتصاديّة والتّجاريّة وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، أكتوبر 2012م.
46. مرسي، عبيد الله مرسي حسن. برنامج مقترح لتطويع أداء قيادات المدارس الثانويّة الفنيّة الصّناعيّة في ريادة الأعمال، رسالة دكتوراه، كُليّة البنات قسم أصول التربية، جامعة عين شمس. 2018م.
47. المشهراوي، أحمد حسين وآخرون. أهمّ المشكلات والمُعوّقات التي تواجه تمويل المُشروعات الصّغيرة المُموّلة من المنظّمات الأجنبيّة العامّة في قطاع غزّة من

- وجهة نظر العاملين فيها، مَجَلَّة جامعة الأقصى، (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، ص 125-160، يونيو 2015م، مُتاح على الرابط: goo.gl/JxfPNW
48. المصري، بلال محمد سعيد. تجربة ماليزيا في التَّئْمِيَّة الاقتصادية، رسالة ماجستير منشورة، كُليَّة الاقتصاد والعلوم الإداريَّة، جامعة الأزهر بغزة (فلسطين)، 2016م.
49. المعاضيدي، أحمد. أثر أخلاقيَّات العَمَل في تعزيز إدارة المعرفة، دراسة لآراء عَيِّنَة من مُدرِّسي جامعة الموصل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كُليَّة الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2005م.
50. منصور، علي وآخرون. مَنَاهِج البَحْث في التربية وعلم النَّفس، دمشق، منشورات جامعة دمشق، 2008م.
51. مُؤَسَّسَة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيريَّة، دليل التَّخْطِيط التَّشْغِيلِي: القَوَاعِد الرِّئاسِيَّة المُنظَّمة لبناء خُطَط تشْغِيلِيَّة فاعلة، مكتبة الملك فهد الوطنيَّة للنَّشْر والتَّوْزيع، السعودية. الرياض، 1437هـ.
52. المومني، بسمة. ريادة الأعمال مُحَرِّكٌ لَخَلْقِ فُرْصِ عَمَلٍ ولتَحْقِيقِ نُمُوٍّ شَامِلٍ في العالم العربي، موجز السِّياسة: مركز بروكنجز الدوحة، 2017م.
53. منير، ليلي. توظيف الموارد البَشَرِيَّة، محاضرة بكُليَّة إدارة الأعمال، جامعة التَّكْوِين المتواصل، الجزائر، 19 سبتمبر 2010م.
54. نوفل، صبري. ريادة الأعمال والمشروعات الصَّغيرة: الطَّرِيق إلى التَّئْمِيَّة المُستدامة، مَجَلَّة المال والتَّجَارَة، مصر، العدد: 656، 2015م.
55. الوليدات، عريب عبدالرحمن وآخرون. دراسة بعنوان "دور المشاريع الصَّغيرة في تمكين المرأة الرِّيفِيَّة في محافظة مَادِبَا (2010-2014م)، مَجَلَّة العلوم الإنسانيَّة والاجتماعيَّة، المجلد 46، العدد 1، ملحق 1، العام 2019م.
56. وهيب، مقدم. تَقْيِيم استجابة مُنظَّمات الأعمال في الجزائر للمسؤوليَّة الاجتماعيَّة، دراسة تطبيقيَّة على عَيِّنَة من مُؤَسَّسات الغرب الجَزَائِرِي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران، 2014م، الجزائر.

57. الوندائي، نشأت مجيد حسن. أهميّة المشاريع الصّغيرة والمتوسّطة في التّناميّة الاقتصاديّة وسُبل التّهُوض بها في العراق، مَجَلَّة جامعة كربلاء العلميّة. المجلّد السادس، العدد الثالث/علمي، 2008م.

مواقع الإنترنت

1. ابتكار نموذج العمل التجاري، موقع جبل عُمان japublishers، تاريخ الزيارة 10 يناير 2020م، مُتاح على الرّابط: <https://0i.is/HnCa>.
2. إدارة المخاطر تعريفها وخطواتها وكيفية تحديد المخاطر والتّعامل معها، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشريّة، 14/9/2014م، تاريخ الزيارة 23 يونيو 2017م، مُتاح على الرّابط: cutt.us/zKwBF.
3. أسرار النّجاح للحُصول على وظيفة، موقع إنترفيو، د. ت، تاريخ الزيارة 4 يونيو 2017م، مُتاح على الرّابط: goo.gl/52VuD6.
4. اقتباسات جورج أورويل، موقع المكتبة، د. ت، تاريخ الزيارة 4 يوليو 2017م، مُتاح على الرّابط: goo.gl/ncMDxU.
5. آل الشيخ، عبدالله بن عبدالعزيز. طرائق التّفكير المُختلفة، صحيفة الرياض السّعوديّة، 19 سبتمبر 2006م، تاريخ الزيارة 22 يونيو 2017م، مُتاح على الرّابط: goo.gl/6qo3M7.
6. الأميري، أحمد البراء. فن تحديد الأهداف وتحقيقتها، شبكة الألوكة الشرعيّة، 5 يونيو 2014م، تاريخ الزيارة 2 يونيو 2017م، مُتاح على الرّابط: goo.gl/9Tw946.
7. الإنفاق على البَحْث والتّطويع لعام 2014م، موقع بيانات البنك الدّولي، د. ت، تاريخ الزيارة 26 مايو 2017م، مُتاح على الرّابط: goo.gl/lOvIOx.
8. انضمام الأكاديميّة السّوريّة الدّوليّة للميثاق العالمي للأمم المتّحدة، موقع الأكاديميّة السّوريّة الدّوليّة، د. ت، تاريخ الزيارة 4 يونيو 2017م، مُتاح على الرّابط: goo.gl/n7mu7o.

9. أنور خان، سهير. ماهي أخلاقيات الإدارة وكيف تساهم في تأسيس قواعد وبيئة عمل سليمة لتنظيم التعامل بين المدراء والموظفين؟ موقع بيت دوت كوم، 20 يناير 2015م، مُتاح على الرابط: cutt.us/K6JP0
10. باخرمة، خديجة. أهميّة الكفاءة والفاعلية في المؤسسات، مجلّة المنال، يونيو 2016م، تاريخ الزيارة 30 مايو 2017م، مُتاح على الرابط: goo.gl/nQ6O7u
11. البريفكاني، سعدي. الفرق بين التفكير الإبداعي والتفكير العمودي، منتدى التفكير الإبداعي، 22 يونيو 2008م، تاريخ الزيارة 26 يونيو 2017م، مُتاح على الرابط: cutt.us/N6Z5y
12. بن سبعان، صالح. العمل التطوعي جزء من المسؤولية الاجتماعية، موقع إنسان، 9 سبتمبر 2012م، تاريخ الزيارة 4 يونيو 2017م، مُتاح على الرابط: goo.gl/r7yOMX
13. بيرزن، عثمان. إطار لتنمية وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النشطة في تركيا، تقرير صادر بالتعاون بين منظمة الاقصادي والتنمية وبورصة إسطنبول ومركز تنمية القطاع الخاص بإسطنبول، الموقع الرسمي لمنظمة التعاون الاقتصادية والتنمية، تاريخ الزيارة 14 نوفمبر 2019م، متاح على الرابط: <https://www.oecd.org/turkey/38369247.pdf>
14. تحليل بيست، تحديد الفرص والتحديات، موقع النجاح، 8 نوفمبر 2018م، تاريخ الزيارة 1 أبريل 2020م، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/8UroY>
15. تخطيط العمل والتحكم في الموارد، موقع منتدى المحاسب العربي، 22 أبريل 2015م، مُتاح على الرابط: shorturl.at/xOSY9
16. تعرّف إلى أبرز 15 مليارديراً شاباً في العالم لعام 2015م، موقع رائد، 20 أبريل 2015م، 21 مايو 2017م، مُتاح على الرابط: goo.gl/aKoC0x
17. تعريف إدارة المخاطر، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، د. ت، تاريخ الزيارة 23 يونيو 2017م، مُتاح على الرابط: cutt.us/WDJP8

18. الحجى، إبراهيم بن محمد. كتاب صناعة العلامات التجارية، Branding dot، com، تاريخ الزيارة 30 سبتمبر 2018م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/HaP1S4>.
19. الحسيني، عامر بن محمد. الميثاق العالمي للأمم المتحدة.. خريطة طريق لضمان CSR في القطاع الخاص، صحيفة الاقتصادية السعودية، د.ت، تاريخ الزيارة 4 يونيو 2017م، مُتاح على الرابط: goo.gl/o6W9jo.
20. الحقباني، نايف الحمري. المنشآت الصغيرة سبيل توليد فرص عمل مُستدامة وحقيقية، ضمن أعمال منتدى الحوار الاجتماعي السادس، صحيفة الرياض السعودية، العدد: 17349، 24 ديسمبر، 2015م.
21. حمادي، ولد باب حمادي، المشاريع الصغيرة والمتوسطة بدور أساسية للمشروعات الكبيرة، جريدة الشرق، 11 سبتمبر 2013م، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/JN4uU>.
22. الحيارى، إيمان. مراحل التخطيط، موقع موضوع، 14 مارس 2016م، تاريخ الزيارة 2 يونيو 2017م، مُتاح على الرابط: goo.gl/YJ04Cf.
23. خطة العمل، موقع معهد الملك سلمان لريادة الأعمال، د.ت، تاريخ الزيارة 30 مايو 2017م، مُتاح على الرابط: goo.gl/tp6yFJ.
24. خضور، رسلان. المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال في سوريا، ورقة عمل ضمن ندوة حول: التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سوريا، 25 مايو 2011م، تاريخ الزيارة 6 يونيو 2017م، مُتاح على الرابط: goo.gl/4FRzru.
25. الدحدوح، فادي. أخلاقيات المهنة، موقع إسلام أونلاين، 25 أبريل 2017م، تاريخ الزيارة 4 يونيو 2017م، مُتاح على الرابط: goo.gl/YaRBoS.
26. الرطيل، محمد. التفكير المنطقي والتفكير الإبداعي، موقع كنانة أون لاين، د.ت، تاريخ الزيارة 26 مايو 2017م، مُتاح على الرابط: goo.gl/m6efZY.
27. رضا، فؤاد. المشروعات الصغيرة والمتوسطة قاطرة تركيا إلى الاقتصادات العالمية، موقع جريدة المال، 27 فبراير 2013م، تاريخ الزيارة 14 نوفمبر 2019م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/yV57Y>.

28. ريادة الأعمال وروادها علامة بارزة في تاريخ التطور الحديث، مجلة المبتعث، العدد 200، متاح على الرابط: <http://cutt.us/K6rkr>
29. زهران، صبا زهران. الأخلاق الإسلامية وآداب المهنة، جامعة الملك فيصل، السعودية، د. ت، تاريخ الزيارة 4 يونيو 2017م، متاح على الرابط: goo.gl/hqmdhz
30. السبيعي، نهاد عمر. تنمية الموارد، تخطيط الموارد البشرية، كنانة أونلاين، 13 يونيو 2011م، تاريخ الزيارة 2 يوليو 2017م، متاح على الرابط: goo.gl/DCLWU6
31. ستاربكس تقاوم التمييز العنصري بـ 20 مليون دولار، موقع العين الإخبارية، 18 أبريل 2018م، نسخة إلكترونية متاحة على الرابط: <https://cutt.us/3cNLx>
32. السراج، حسين. المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ودورها في التنمية المستدامة للمملكة العربية السعودية، موقع أكاديميا، د. ت، تاريخ الزيارة 4 يوليو 2017م، متاح على الرابط: goo.gl/Whhz5N
33. سلسلة نحو مجتمع المعرفة، حاضنات الأعمال، جامعة الملك عبدالعزيز، 2006م، متاح على الرابط: goo.gl/JAo9Wl
34. السيرة الذاتية، موقع أبل أبلاي فورم، د. ت، تاريخ الزيارة 4 يونيو 2017م، متاح على الرابط: goo.gl/d5TaLu
35. سليمان، سرحان. المشروعات الصغيرة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية، محاضرة ملقاء بمركز النيل للإعلام بكفر الشيخ (مصر)، 2016م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/ni5hv>
36. الشبراوي، عاطف. ريادة الأعمال وأهداف التنمية المستدامة، موقع مجلة رواد الأعمال، أكتوبر 2017م، متاح على الرابط: shorturl.at/dyHLT
37. الشبشير، محمد جميل. دور القيم وأخلاقيات الأعمال في التجارب العالمية في ظل مفاهيم الإدارة الرشيدة (الحوكمة)، ورقة بحثية مقدمة إلى موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، 29 أغسطس 2009م، تاريخ الزيارة 4 يونيو 2017م، متاح على الرابط: goo.gl/5OZkTn

38. الشريف، عمر. المسؤولية الاجتماعية كدافع لتبني سياسة بيئية مسؤولة من طرف منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، سوريا، 14 و 15 فبراير 2012م، متاح على الرابط: goo.gl/a0PnjT
39. الشمري، محمد عبدالرحمن. عقود الفرنشايز تعاني من فراغ تشريعي في الدول العربية، جريدة الوطن السعودية، العدد 1829، أكتوبر 2006م.
40. الشوفي، إيفا. لريادة أعمال من دون بحث علمي، موقع صحيفة الأخبار اللبنانية، 23 فبراير 2017م، تاريخ الزيارة 26 مايو 2017م، متاح على الرابط: goo.gl/mCBzW
41. الصاوي، عبد الحافظ. خرائط القوى الاقتصادية التركية، موقع المعهد المصري للدراسات، 20 يونيو 2016م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/ND554>.
42. الصقار، وجيه. الصناعات الصغيرة مازالت مُتَعَثِّرة! صحيفة الأهرام المصرية، 1 أكتوبر 2016م، تاريخ الزيارة 29 مايو 2017م، متاح على الرابط: goo.gl/azKkhH
43. ضعف الخبرة وشروط التمويل يُعَرِّقُ لَان طُمُوح الرّاعِبِينَ في تأسّيس المَشَارِيع الصغيرة والمُنَوَسَّطَة، صحيفة الاتحاد الإماراتية، 21 أبريل 2013م، تاريخ الزيارة 29 مايو 2017م، متاح على الرابط: goo.gl/DLwmCr
44. طلعت، هاجر. كيف يُمكن كتابة سيرة ذاتية قويّة؟ موقع ويكي كيف، 11 أغسطس 2015م، تاريخ الزيارة 4 يونيو 2017م، متاح على الرابط: goo.gl/DMabu1
45. العبادي، كفاية. مفهوم النظام الحاسوبي، موقع موضوع، 19 ديسمبر 2016م، متاح على الرابط: <http://cutt.us/0UYF>
46. عبدالرحيم، بدر الدين. المشروعات الصغيرة والمُنَوَسَّطَة، سِلْسِلَة مقالات، وحدة التمويل الأصغر، بنك السودان المركزي، تاريخ الزيارة 29 مايو 2017م، متاح على الرابط: goo.gl/VcGD84
47. عبد الحفيظ، محمد فتحي. مقدمة في الإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، يونيو 2014م، متاح على الرابط: goo.gl/aj3NKi

48. عبدالكريم، عبدالله. 9 أسباب وراء فشل المشروعات الصغيرة، البيان الإماراتية، 21 يناير 2016م، تاريخ الزيارة 20 يونيو 2017م، متاح على الرابط: goo.gl/U35r2i
49. علام، عبدالعزيز كمال. النظام المحاسبي، مدونة المحاسب المصري، 29 نوفمبر، 2016م، متاح على الرابط: <http://cutt.us/nY5Ot>
50. العلامات التجارية، المنظمة العالمية للملكية الفكرية wipo، متاح على الرابط: <https://goo.gl/4bnWys>
51. العوفي، محمد. المأمول من هيئة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، العربية نت، 30 أكتوبر 2015، تاريخ الزيارة في 13 نوفمبر 2019م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/MDuae>
52. الفصل الثامن: قواعد الضرائب على شركات الأشخاص، موقع الهيئة السعودية العامة للدخل والذكاة، متاح على الرابط: shorturl.at/bkvx9
53. قاسم، أمجد. نظرية ماسلو واحتياجات الإنسان المتصاعدة، موقع آفاق علمية وتربوية، أبريل 2011م، متاح على الرابط: shorturl.at/nouzV
54. الكردي، أحمد السيد. مفهوم إدارة المخاطر، موقع كنانة أونلاين، 7 يونيو 2010م، تاريخ الزيارة 23 يونيو 2017م، متاح على الرابط: cutt.us/Bgb3S
55. الكردي، أحمد. أسباب فشل المشروعات الصغيرة، موقع كنانة أونلاين، 2 أبريل 2011م، تاريخ الزيارة 29 مايو 2017م، متاح على الرابط: goo.gl/B2CFT8
56. لطفي، بهيرة محمد سعيد. بحث أكاديمي بعنوان دورة حياة المنتج ومُنعكسات الصحة والسلامة البيئية، كلية طب القصر العيني- القاهرة، 2015م، تاريخ الزيارة: 19 يناير 2020م، متاح على الرابط: <https://0i.is/jw4d>
57. اللو، فراس. أوبر أخذت 3,5 مليارات، لماذا ليست للشركات السعودية الناشئة؟ موقع ريادة الأعمال العربي، 27 يونيو 2016م، تاريخ الزيارة 21 مايو 2017م،

58. ماليزيا تُساعد الصناعات الصغيرة والمتوسطة بالروبوت، جريدة العين الإخبارية، 13 يوليو 2019م، تاريخ الزيارة 11 نوفمبر 2019، متاح على الرابط: <https://cutt.us/qWW9F>
59. المبيريك، وفاء ناصر. المنشآت الصغيرة التأسيس والإدارة، جامعة الملك سعود، السعودية، 15 فبراير 2009م، تاريخ الزيارة 28 مايو 2017م، متاح على الرابط: goo.gl/nTuJCC
60. المحروق، ماهر حسن. إيهاب مقابلة، المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومُعوقاتها، مركز المشروعات الصغيرة والمتوسطة، 2012م، متاح على الرابط: goo.gl/r8M6ji
61. محمد، براق. أهم النظريات المُفسرة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ورؤية الفكر الاقتصادي الإسلامي لها، ورقة عمل مقدمة إلى: المنتدى الدولي الثالث بعنوان: مُنظّمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، سوريا، 14 و 15 فبراير 2012م، متاح على الرابط: goo.gl/oN8Wr3
62. المشروعات الصغيرة على المستوى الكلي في الوطن العربي. النسخة العربية، United Nations Public Administration Network، يوليو 2012م، متاح على الرابط: shorturl.at/BEHUW
63. المشروعات الصغيرة والمتوسطة بحاجة لإعادة تطوير هيكلي في كيان مُستقلّ، صحيفة اليوم السعودية، 24 فبراير 2004م، تاريخ الزيارة 29 مايو 2017م، متاح على الرابط: goo.gl/XocAZ8
64. مشروع المؤسسة الألمانية لتشجيع الابتكار، المنظمة العالمية للملكية الفكرية الويبو، تاريخ الزيارة في 14 نوفمبر 2019م، متاح على الرابط: https://www.wipo.int/sme/ar/best_practices/germany.htm
65. مفهوم الخطة التشغيلية، موقع Ocean X، د. ت، تاريخ الزيارة 2 يونيو 2017م،

66. مُتاح على الرابط: goo.gl/Rc1g9y مقدمة في إدارة المشاريع، مجموعة كتب أجنبية مترجمة، موقع الأكاديمية الدولية للتدريب، 6 مايو 2011م، تاريخ الزيارة 29 مايو 2017م، مُتاح على الرابط: goo.gl/ZFwt7r
67. الموسوي، محمد طاهر. ما أهمية دراسة السوق قبل إطلاق المنتج؟ موقع أكاديمية حسوب، 24 أغسطس 2016م، تاريخ الزيارة في 27 مارس 2019م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/nKo2kE>
68. منتدى البحوث الاقتصادية، دراسة عن تعريف المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، وزارة التجارة الخارجية، مصر، أكتوبر 2003م، تاريخ الزيارة 28 مايو 2017م، مُتاح على الرابط: goo.gl/70ik5q
69. النواس، رافد عبید. مسؤولية مراقب الحسابات في تقويم مخاطر المشروعات الصغيرة والمتوسطة، نقابة المحاسبين والمدققين العراقيين، مُتاح على الرابط: goo.gl/3r5lXv
70. هدف إدارة المشروع: إدارة المخاطر في مشروعك، موقع مايكروسوفت، د. ت، تاريخ الزيارة 23 يونيو 2017م، مُتاح على الرابط: cutt.us/bC9Xa
71. الهلالي، أشرف. كيف تخطط أهدافك التشغيلية؟ إعداد الخطة التنفيذية، مدونة أشرف الهلالي، 9 أكتوبر 2012م، مُتاح على الرابط: cutt.us/JBuxN
72. اليتيم، هشام. تقرير مركز دراسات منتدى الأعمال، مجلة رواد الأعمال، العدد الثالث، مارس 2015م، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/rEScb>

ثانياً: المراجع الأجنبية

Books

73. Aldag, R., & Stearns, T. Management (1st ed.). Cincinnati: South-Western Pub. Co, 1987.
74. Blake, J. Pivot: The Only Move That Matters Is Your Next One

- (1st ed.). Portfolio, 2016.
75. Burch Jr., J. Entrepreneurship (1st ed.). John Wiley & Sons, 1986.
 76. Covey, S. M. R. The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything. New York, Free Press, 2006.
 77. Drucker, P F. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York: Harper Business, 1985.
 78. Duckworth, A. Grit: The Power of Passion and Perseverance (1st ed.). USA: Scribner, 2016.
 79. Duening, T. D. & Metzger, M. L Entrepreneurial Identity: The Process of Becoming an Entrepreneur. USA: Edward Elgar Publishing, 2017.
 80. Fetherling, G. One Russia, Two Chinas. Canada: Dundurn Press, 2004.
 81. Higgins, J. The management challenge: An introduction to management (1st ed.). Canada: Collier Macmillan, 1991.
 82. Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. Entrepreneurship (9th ed.). New York: McGraw-Hill Education, 2012.
 83. K. Schutt, R., & F. Chambliss, D. Making Sense of the Social World: Methods of Investigation (1st ed.). SAGE Publications, Inc, 2003.
 84. Kendall, P. The New Entrepreneur's Guide to Setting Up and Running a Successful Business (1st ed.). New York: Productivity Press, 2018.
 85. Lachmann, J. Stratégie et financement de l'innovation (1st ed.). Paris: Economica, 2010.
 86. Lundberg, R. The Year of the Entrepreneur: It Is Time for Small Business Start-ups, Partnerships, Franchises, and Self-employed Entrepreneurs, to Get Into Gear, and Get Going. (1st Ed.).

- CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018.
87. Marx, K., Engels, F., & Marx, K. Capital, a critical analysis of capitalist production (1st ed.). New York: Foreign Languages Pub. House, 1057.
88. Nasereddin, A. Entrepreneurship Strategies in the Arab World. Strategic Thinking, Planning, And Management Practice in The Arab World (1st Ed.). IGI Global for Publishing. 92-111. doi: 10.4018/978-1-5225-8048-5.ch005, 2019.
89. Pleter OT Administrarea afacerilor, Second Edition. Bucharest: Cartea Universitară Publishing House, 2005.
90. Timmons, J.A. The Entrepreneurial Mind (1st ed.). Brick House Pub Co. for Publishing, 1989.

Journals

91. Acs, Z. J., Estrin, S., Mickiewicz, T., & Szerb, L. Entrepreneurship, institutional economics, and economic growth: an ecosystem perspective. Small Business Economics, 2018, 51(2), 501-514. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0013-9>
92. Başçi, S., & Durucan, A. A Review of Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) in Turkey. Yildiz Social Science Review, 2017, 3, 59-79. Retrieved from <https://bit.ly/3eg25mI>
93. Lassen, A. Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study of the Importance of Strategic Considerations in the Creation of Radical Innovation. Managing Global Transitions, 2007, 5.
94. Misra, S., & Kumar, E. Resourcefulness: A Proximal Conceptualisation of Entrepreneurial Behaviour. The

- Journal Of Entrepreneurship, 2000, 9(2), 135-154. doi: 10.1177/097135570000900201
95. Okyere, F. Relationship between Entrepreneurship and Small, Medium and Micro Enterprises (SMMEs): A Literature Review. The International Journal For Business And Management, 2017, 5(9). Retrieved from <https://bit.ly/2y8uU3P>
 96. Reynolds, P. Understanding Business Creation: Serendipity and Scope in Two Decades of Business Creation Studies. Small Business Economics, 2005, 24(4), 359-364. doi: 10.1007/s11187-005-0692-x
 97. Suvi, N., & Kaj, S. Business model design: Conceptualizing networked value co-creation. International Journal Of Quality And Service Sciences, 2010, 2. doi: DO - 10.1108/17566691011026595
 98. Tohidi, H. The Relationship Between Company and Its Customer. International Journal Of Business And Management Studies, 2020, 4, 45-53. Retrieved from <https://bit.ly/2UYI4cK>
 99. Verbeke, A. & Ciravegna, L. International entrepreneurship research versus international business research: A false dichotomy ? Journal of International Business Studies. 2018, 49. 10.1057/s41267-018-0154-8.
 100. Yudelso, J. Adapting McCarthy's Four P's for the Twenty-First Century. Journal Of Marketing Education, 1999, 21(1), 60-67. doi: 10.1177/0273475399211008

Others

101. 2019 Women in Business Trends | Guidant Financial. 2019. Retrieved 10 April 2020, from <https://bit.ly/34pKvIq>
102. Achola, B. How Customer Relationships Can Improve Your Business Brand [Blog], 2017, Retrieved from <https://www.startupgrind.com/blog/how-customer-relationships-can-improve-your-business-brand/>
103. Apple & Nike Launch the Perfect Running Partner, Apple Watch Nike+. (2016, September, 7). Retrieved 12 April 2020, from <https://apple.co/2RyAsf8>
104. Clover, J. Apple Devices Continue to Earn Highest Customer Satisfaction Score Among PC and Tablet Makers. 24 September 2019, Retrieved 12 April 2020, from <https://bit.ly/2Vh3j8I>
105. Cost Structure - Learn About Cost Allocation, Fixed & Variable Costs. Retrieved 7 April 2019, from <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/cost-structure/>
106. Dahl, D. How to Develop a Business Growth Strategy. Retrieved 12 April 2020, from <https://www.inc.com/guides/small-business-growth-strategies.html>
107. Department of Statistics Singapore. Singapore Economy, 2018, Retrieved from <https://bit.ly/3eemj0n>
108. Dhas, A. Marketing Mix, Critical Review , 2014. Retrieved from <https://bit.ly/2XulXMV>
109. Does a cooperative pay taxes?, Indiana Cooperative

- Development Center. Retrieved 10 April 2020, from <https://bit.ly/2UY7eIp>
110. Entrepreneur. Business Dictionary. Retrieved from <http://www.businessdictionary.com/definition/entrepreneur.html>
 111. Entrepreneurship and SMEs (European Commission). Annual report on European SMEs 2017/2018: SMEs growing beyond borders. Publications Office of the EU, 2018, Retrieved from <https://bit.ly/2y9AS4w>
 112. Etisalat Misr. (2017, September 27). Emerald يا شرم تن [Video file]. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=JwRfCamSrdY>
 113. Exxon-Mobil merger done. CNN Money website, 30 November 1999, Retrieved from <https://cnn.it/3b7tnKi>
 114. Gleeson, P. The Importance of Marketing for the Success of a Business. Small Business - Chron.com, 6 February 2019, Retrieved from <https://bit.ly/2V0QaS7>
 115. Goedhart, M., Koller, T., & Wessels, D. The six types of successful acquisitions, 2017, Retrieved 12 April 2020, from <https://mck.co/2RvdZiS>
 116. Grant, M. What You Should Know About Startups, 2020, Retrieved from <https://bit.ly/34rStRh>
 117. Greenfield, P. Apple apologises for slowing down older iPhones with ageing batteries. The Guardian, 2017, Retrieved from <https://bit.ly/3a5d4MH>

118. Hilton Hotels and Resorts Franchise Cost & Opportunities | Franchise Help. Retrieved from <https://bit.ly/2VnZD51>
119. How to do a market analysis for a business plan. [Blog]. Retrieved from https://www.thebusinessplanshop.com/blog/en/entry/market_analysis_for_business_plan
120. Human Resource Development Fund- Malaysia. "Human Capital report- SMEs in Malaysia: Training Landscape among SMEs, 2019, Malaysia. <https://bit.ly/3c80Wf9>
121. Internal-External (IE) Matrix - MBA Knowledge Base. Retrieved 12 January, 2020, from <https://bit.ly/3eiLoHA>
122. Johansson, A. 7 Ways to Finance Your Small Business - business.com - business.com, 2015, Retrieved 10 April 2020, from <https://bit.ly/2JWRtve>
123. Kim, E. Yahoo CEO Marissa Mayer is meeting investors to save her job while laying off over 400 people. Business Insider, 2016, Retrieved from <https://bit.ly/2K0Rka0>
124. Kolakowski, N. Marissa Mayer called Yahoo's layoffs a 'remix'. Business Insider, 2015, Retrieved from <https://bit.ly/2XC96Z4>
125. Levin, S. Susan Fowler's plan after Uber? Tear down the system that protects harassers. The Guardian, 2018, Retrieved from <https://bit.ly/3cdXv6U>
126. Levy, S. The Inside Story of the Moto X: The Reason Google Bought Motorola, 2013, Retrieved 11 January 2020, from <https://www.wired.com/2013/08/inside-story-of-moto-x/>

127. Lewis, M. Examples of Most Successful Company Mergers and Acquisitions of All Time [Blog], 2020, Retrieved from <https://dealroom.net/blog/successful-acquisition-examples>
128. LoBue, M. How CSR Impacts Corporate Reputation [Blog], 2018, Retrieved from <https://bit.ly/3b6xxSv>
129. Miller, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 1983, INFORMS. 29, 770-791.
130. Mole, B. Years after Mylan's epic EpiPen price hikes, it finally gets a generic rival. *ArsTechnica*, 2018, Retrieved from <https://bit.ly/2RvrTkY>
131. Nale, M. The Importance of a Market Analysis, 2020, Retrieved 11 April 2020, from <https://bit.ly/2xoDGL7>
132. Netflix Inc. Retrieved from <https://www.nytimes.com/topic/company/netflix-inc>.
133. Neumayr, T., & Joyce, S. Apple to Acquire Beats Music & Beats Electronics, 2014, Retrieved 12 April 2020, from <https://apple.co/2JWrN1T>
134. Nickolas, F. Strategy Definitions & Meanings, 2016, Retrieved from https://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf
135. O'Brien, C. 16 Brands Doing Corporate Social Responsibility Successfully [Blog], 2019, Retrieved from <https://bit.ly/2Ruh3vx>
136. Obayashi, Y. Kobe Steel admits data fraud went on nearly five decades, CEO to quit. *REUTERS*, 2018, Retrieved from <https://reut.rs/2yeClGL>
137. OECD. Japan Policy Brief, 2017, Retrieved 10 April 2020,

- from <https://bit.ly/34tDgzu>
138. Patel, N. Engadget is now a part of Verizon Media, 10 May 2010, Retrieved 12 April 2020, from <https://engt.co/2Rwd6Xf>
139. Polaczyk, J. How to Do Market Research the Easiest Way | Success by LiveChat, 9 May 2016, Retrieved 11 April 2020, from <https://bit.ly/3canyeX>
140. Pratama, A. SMEs as the Backbone of Southeast Asia's Growing Economy, 29 April 2019, Retrieved 10 April 2020, from <https://bit.ly/2RvqlHX>
141. Ratcliff, C. How Oreo owns social media through Twitter, Instagram, Vine and Pinterest – Econsultancy, 1 December 2013, Retrieved 12 April 2020, from <https://bit.ly/3b2qSbT>
142. Ravi, S. When Launching Your Startup, Consider These 5 Risks, 21 May 2014, Retrieved 11 April 2020, from <https://www.entrepreneur.com/article/234094>
143. Responsabilité sociétale des entreprises (RSE). La Toupie. Retrieved from <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Rse.htm>
144. Rivard, J. The Marketing 80/20 Rule and How to Take Advantage of it, 22 February 2017, Retrieved 11 April 2020, from <https://bit.ly/3egFdn1>
145. Robinson, J., & Chia, J. Yahoo CEO Marissa Mayer 'accidentally fires dozens of employees' after their names were mistakenly placed on the layoffs list. Mail Online, 2016, Retrieved from <http://dailym.ai/34wsDf2>
146. Rodriguez, B. Wells Fargo agrees to \$575 million settlement

- affecting all 50 states in wake of fake accounts; Iowa's share is \$6.2 million. The Des Moines Register, 2018, Retrieved from <https://bit.ly/2XrdsCx>
147. Sappin, E. 7 Ways Entrepreneurs Drive Economic Development. Entrepreneur, October 2016, Retrieved from <https://bit.ly/2XsLaav>
 148. Sickler, J. What is Reputational Risk and How to Manage it [Blog], 2019, Retrieved from <https://bit.ly/2xf8kH2>
 149. Singapore Business Review. 48,259 SMEs exited the market in 2017: study, 2019, Singapore. Retrieved from <https://bit.ly/2xkbbbyh>
 150. Sloan, K. Hoe Entrepreneur Can Reduce the Financial Risks of a New Business [Blog], 21 January 2020, Retrieved from <https://due.com/blog/entrepreneurs-can-reduce-financial-risks-new-business/>
 151. Small Business Statistics | Chamber of Commerce. Retrieved 10 April 2020, from <https://bit.ly/2RsPYcl>
 152. SME Annual Report 2016/17. (2017). Key Statistics on SMEs. SME Corporation Malaysia. <https://bit.ly/3ebhMf5>
 153. SMEs in Turkey. The Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey (TOBB). Retrieved from <https://bit.ly/2xobx72>
 154. Smith, K. The Complete Guide to Market Analysis [Blog], 16 November 2016, Retrieved from <https://www.brandwatch.com/blog/complete-guide-market-analysis/>

155. Stowers, J. How to Choose the Best Legal Structure for Your Business, January 2020, Retrieved 10 April 2020, from <https://bit.ly/39SXVOo>
156. Stringfellow, W. "Business Model Generation" Summary and Review, 3 January 2018, Retrieved 11 April 2020, from <https://bit.ly/2RrAo0w>
157. The Ten Principles | UN Global Compact. Retrieved 12 April 2020, from <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
158. Top 10 des caractéristiques d'un bon entrepreneur. (2016, June). Retrieved from <https://www.my-business-plan.fr/entrepreneur-caract%3Fristiques>
159. Toyonaga, A. Message from Chairman / CEO SME SUPPORT JAPAN:ABOUT US. Retrieved 10 April 2020, from <https://www.smrj.go.jp/english/about/>
160. Vodafone Egypt. (2015, October 10). Vodafone Red Him & Her [Video file]. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=FB3UiSKgVOc>
161. Women Business Owner Statistics | NAWBO. Retrieved 10 April 2020, from <https://bit.ly/2XrZRL2>

فهرس الموضوعات

07	 مقدمة الطبعة الثانية
09	 مقدمة الطبعة الأولى
11	 الفصل التمهيدي
14	 • الإشكالية البحثية
15	 • تساؤلات الدراسة
16	 • أهمية الدراسة
20	 • أهداف الدراسة
21	 • الدراسات السابقة
27	 • منهج الدراسة
28	 • منهج البحث
	 الفصل الأول
31	 مفهوم ريادة الأعمال وتطورها التاريخي
33	 • مقدمة
35	 • المبحث الأول: ريادة الأعمال.. التعريف والتوجه والسمات
36	 • نشأة مصطلح ريادة الأعمال
47	 • المبحث الثاني: ريادة الأعمال.. التطور والنمو وعوامل الظهور
50	 • عوامل تطور ريادة الأعمال
53	 • المبحث الثالث: ريادة الأعمال.. الفوائد والسلبيات والمخاطر
57	 • عوامل ظهور رواد الأعمال
58	 • إيجابيات الريادة
59	 • سلبيات ومخاطر الريادة
63	 • المبحث الرابع: دور رواد الأعمال في دعم تنمية المجتمع
67	 • خصائص المشاريع الريادية ودورها في تنمية المجتمع

الفصل الثاني

75	 صفات ومهارات رائد الأعمال
77	 • مقدمة
77	 • من هو رائد الأعمال؟
81	 • المبحث الأول: صفات رائد الأعمال
81	 • أولاً: المهارات التكنولوجية
82	 • ثانياً: المهارات الريادية الشخصية
83	 • ثالثاً: مهارات إدارة الأعمال
89	 • المبحث الثاني: الصفات الشخصية لرائد الأعمال
95	 • المبحث الثالث: مدارس صفات رائد الأعمال
95	 • المدرسة النفسية
98	 • المدرسة البيئية
99	 • المدرسة السلوكية
101	 • المدرسة المعاصرة
102	 • كيف تدخل عالم ريادة الأعمال؟
104	 • أساليب أخرى لدخول عالم ريادة الأعمال

الفصل الثالث

107	 الإبداع والابتكار.. وريادة الأعمال
109	 • مقدمة
111	 • المبحث الأول: مفهوم الإبداع وأهميته
112	 • تصنيفات الإبداع
113	 • العلاقة بين الإبداع والابتكار
114	 • مراحل الإبداع
115	 • دوافع الإبداع

- عناصر الإبداع 116
- العلاقة بين التفكير والإبداع 117
- المبحث الثاني: المبدع.. السمات والعوائق وعوامل الدعم 119
- مقومات الإبداع 120
- معوقات الإبداع 123
- المبحث الثالث: الابتكار وريادة الأعمال 125
- عوامل تؤثر في الابتكار 126
- ريادة الأعمال والابتكار 127
- المبحث الرابع: أسس الإبداع والابتكار 133
- التدريب الابتكاري 138

الفصل الرابع

- تحويل الأفكار المبتكرة لمشاريع عمل 141
- مقدمة 143
- المبحث الأول: مكونات إنشاء الأعمال: الفكرة ومصادر الأفكار 145
- معايير نجاح الفكرة 146
- مصادر الأفكار المبتكرة 148
- المعرفة الجديدة 149
- مولدات الأفكار 150
- الفكرة وأثرها على نجاح رائد الأعمال 153
- المبحث الثاني: الفكرة.. إمكانية التطبيق ومراحل وأنماط التفكير 155
- مراحل تطوير الفكرة إلى مشروع 157
- أنماط التفكير بين الأفقي والعمودي 160
- المبحث الثالث: الفكرة.. خطة العمل وتحديد المخاطر 163
- المبحث الرابع: أهمية دراسة الجدوى للمشروع الصغير 171

- مراحل دراسة الجدوى للمشروعات الصغيرة 177
- المبحث الخامس: تمويل المشروع الصغير 181

الفصل الخامس

- ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة 191
- مقدمة 193
- المبحث الأول: مفهوم المنشآت الصغيرة 195
- طرق تعريف المشروع الصغير 196
- أنواع المشاريع الصغيرة 200
- المبحث الثاني: دوافع إنشاء المشروع الصغير 203
- الدوافع الفردية 204
- الدوافع الخارجية 207
- المبحث الثالث: الشكل القانوني للمنشأة الصغيرة 209
- المبحث الرابع: خصائص المنشآت الصغيرة 217

الفصل السادس

- الأهمية الاقتصادية للمشاريع الصغيرة 225
- مقدمة 227
- المبحث الأول: المشاريع الصغيرة ودورها في تنمية الاقتصاد 233
- المشاريع الصغيرة والحد من البطالة 235
- المشاريع الصغيرة وعدالة التنمية الاقتصادية 238
- المشاريع الصغيرة والتكامل الصناعي 238
- المبحث الثاني: المشاريع الصغيرة وتعزيز مشاركة المرأة في تنمية الاقتصاد 243
- المبحث الثالث: العلاقة الاقتصادية بين المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال 249
- المبحث الرابع: تجارب مجموعة من الدول مع المشروعات الصغيرة 253

الفصل السابع

- 271 المنشآت الصغيرة بين النجاح والفشل
- 273 • مقدمة
- 275 • المبحث الأول: تحليل السوق
- 276 • خطوات تحليل السوق
- 288 • مصادر البيانات لتحليل السوق
- 293 • المبحث الثاني: عوامل فشل المشروعات الصغيرة
- 293 • المؤوقات الإدارية والتنظيمية
- 296 • المؤوقات الفنية
- 297 • المؤوقات الاقتصادية
- 298 • المؤوقات الاجتماعية
- 299 • المؤوقات الحكومية والقانونية
- 299 • عوامل فشل المشروعات الصغيرة في الدول النامية
- 303 • المبحث الثالث: كيف تتجنب فشل مشروعك الصغير؟
- 313 • المبحث الرابع: كيف تقلل من مخاطر البدء في مشروع؟
- 315 • عوامل زيادة المخاطر
- 318 • كيف نتعامل مع هذه المخاطر؟
- 320 • خطوات تقليل المخاطر

الفصل الثامن

- 325 النموذج التجاري وخطة العمل للمشروع الصغير
- 327 • مقدمة
- 331 • المبحث الأول: نموذج العمل التجاري للمشروع الصغير
- 333 • نماذج الأعمال
- 336 • نموذج العمل التجاري

- خِدْمَات ما بعد البَيْع 347
- المَبْحَث الثَّانِي: خُطَّة العَمَل.. المَاهِيَّة والأَهْمِيَّة والمُتَطَلِّبات والحدود 359
- لماذا التَّخْطِيط للعَمَل؟ 361
- مُتَطَلِّبات التَّخْطِيط للعَمَل 363
- حدود خُطَّة العَمَل 368
- المَبْحَث الثَّالِث: كِتَابَةُ خُطَّة العَمَل 371
- المَكُونَات الرِّئِيسَةُ لَخُطَّة العَمَل 372
- عناصر خُطَّة العَمَل 373
- لُغَةُ خُطَّة العَمَل 378
- المَبْحَث الرَّابِع: الخُطَّة التَّشْغِيلِيَّة.. المَاهِيَّة والأَهْدَاف 381
- أَهْدَاف الخُطَّة التَّشْغِيلِيَّة 384
- المَبْحَث الخَامِس: مَصْصُوفَةٌ تَقْيِيم العَوَامِل الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة 391

IE Matrix

- تَحْلِيل البِيئَةِ الدَّاخِلِيَّة لِلْمُنْظَمَةِ 391
- تَحْلِيل البِيئَةِ الخَارِجِيَّة لِلْمُنْظَمَةِ 395
- المَبْحَث السَّادِس: إِعْدَاد الخُطَّة التَّشْغِيلِيَّة 401
- المَبْحَث السَّابِع: مُرَاقِبَةُ تَنْفِيز خُطَّة العَمَل 407

الفصل التَّاسِع

- فَرِيق العَمَل: الإِدَارَةُ والمُحَاسَبَةُ 413
- مُقَدِّمَةٌ 415
- المَبْحَث الأوَّل: تَخْطِيط المَوَارِد البَشَرِيَّة 417
- "تَخْطِيط المَوَارِد البَشَرِيَّة".. المَفْهُوم والأَهْمِيَّة 418
- مَرَاجِل تَخْطِيط المَوَارِد البَشَرِيَّة 421
- مَشَاكِل تَخْطِيط المَوَارِد البَشَرِيَّة 426

- مَعَوِّقات التَّخْطِيط للموارد البَشَرِيَّة 427
- المَبْحَث الثَّانِي: استقطاب العاملين في المشاريع 431
- المَبْحَث الثالث: النُّظَام المُحَاسَبِي.. الخصائص والمَقُومَات 439
- مراحل بناء النُّظَام المُحَاسَبِي 442
- المَبْحَث الرَّابِع: النُّظَام المُحَاسَبِي الإلكتروني 449
- مَخاطر النُّظَام المُحَاسَبِي الإلكتروني 452

الفصل العاشر

- تَسْويق المَشْرُوع الصَّغِير 455
- مُقَدِّمَة 457
- المَبْحَث الأوَّل: أَهْمِيَّة التَّسْويق في نَجَاح المَشْرُوع الصَّغِير 459
- المَبْحَث الثَّانِي: التَّسْويق والمَزِيَج التَّسْويقي 467
- المَزِيَج التَّسْويقي 469
- إِسْتِراتِيجِيَّة فَعَالَة لِلتَّرْوِيج للمُنْتَج الجَدِيد 478
- المَبْحَث الثالث: الخُطَّة التَّسْويقيَّة 483
- تَعْرِيف الخُطَّة التَّسْويقيَّة 483
- أَهْمِيَّة الخُطَّة التَّسْويقيَّة 484
- أَنْواع الخُطَط التَّسْويقيَّة 484
- خُطُوات التَّخْطِيط التَّسْويقي 486
- عَقَبَات تَواجِه عَمَلِيَّة التَّخْطِيط التَّسْويقي 489

الفصل الحادي عشر

- حَقَّ الامْتِياز التَّجاري للمَشْرُوع الصَّغِير 493
- مُقَدِّمَة 495
- المَبْحَث الأوَّل: حَقَّ الامْتِياز التَّجاري.. التَّعْرِيف.. المَزَايا والعُيُوب 499
- أَنْواع حَقَّ الامْتِياز التَّجاري 499

- أَلِيَّات مَنَح الْأَمْتِيَّاز التَّجَارِي 503
- مَزَايا الْحُصُول على حَقِّ الْأَمْتِيَّاز التَّجَارِي 504
- عُيُوب الْحُصُول على حَقِّ الْأَمْتِيَّاز التَّجَارِي 507
- الْمَبْحَث الثَّانِي: أَرْكَان إِدَارَةِ الْأَمْتِيَّاز وَالتَّزَامَات الْمَانِحِ وَالْمَمْنُوح لَهُ 509
- التَّزَامَات الْمَانِحِ وَالْمَمْنُوح لَهُ حَقِّ الْأَمْتِيَّاز التَّجَارِي 511
- عَوَامِل نَجَاح الْأَمْتِيَّاز التَّجَارِي 513
- الْمَبْحَث الثَّلَاث: التَّأَكُّد مِنْ جَدْوَى الْأَسْتِثْمَار فِي الْأَمْتِيَّاز التَّجَارِي 517
- الْمَبْحَث الرَّابِع: الشَّكْل الْقَانُونِي لِعُقُود الْأَمْتِيَّاز التَّجَارِي 521
- أَنْوَاع عُقُود حُقُوق الْأَمْتِيَّاز 521
- خَصَائِص عُقُود حُقُوق الْأَمْتِيَّاز 523

الفصل الثاني عشر

- صِنَاعَةُ الْعَلَامَةِ التَّجَارِيَّةِ لِلْمَشْرُوعِ الصَّغِيرِ 529
- مُقَدِّمَةٌ 531
- الْمَبْحَث الْأَوَّل: مَا هِيَ الْعَلَامَةُ التَّجَارِيَّةُ 533
- تَعْرِيف الْعَلَامَةِ التَّجَارِيَّةِ 534
- تَطَوُّر الْعَلَامَاتِ التَّجَارِيَّةِ الْحَدِيثَةِ 536
- أَنْوَاع الْعَلَامَاتِ التَّجَارِيَّةِ لِلْمَشْرُوعِ 537
- أَشْكَال الْعَلَامَاتِ التَّجَارِيَّةِ 541
- أَهْمِيَّةُ الْعَلَامَةِ التَّجَارِيَّةِ 544
- الْمَبْحَث الثَّانِي: الْأَخْتِيَارِ النَّاجِحِ لِلْعَلَامَةِ التَّجَارِيَّةِ 549
- مَعَايِيرِ الْأَخْتِيَارِ النَّاجِحِ لِلْعَلَامَةِ التَّجَارِيَّةِ 550
- أَنْوَاع الْعَلَامَاتِ التَّجَارِيَّةِ وَفَقًّا لِعِلَاقَتِهَا بِالْمُنْتَجِ 552
- تَسْجِيل الْعَلَامَةِ التَّجَارِيَّةِ 556
- الْمَبْحَث الثَّلَاث: بِنَاءُ الْعَلَامَةِ التَّجَارِيَّةِ لِلْمَشْرُوعِ الصَّغِيرِ 559

- عوامل بناء علامة تجارية مميزة 559
- مراحل بناء العلامة التجارية للمشروع الصغير 560
- تصميم العلامة التجارية للمشروع الصغير 563
- تطوير العلامة التجارية للمشروع الصغير 564

الفصل الثالث عشر

- **متطلبات النجاح في سوق العمل** 567
- مقدمة 569
- **المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية** 571
- أبعاد المسؤولية الاجتماعية 572
- الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية 576
- **المبحث الثاني: أخلاقيات العمل** 585
- تعريف أخلاقيات العمل 587
- اهتمام المؤسسات الحديثة بأخلاقيات العمل 590
- المدونات الأخلاقية 597
- **المبحث الثالث: التطوير المستمر للمشروع الصغير** 605
- إستراتيجيات التنوع 605
- إستراتيجية النمو التكاملي 607
- **المبحث الرابع: رائد الأعمال ورجل الأعمال.. مسألة جدلية** 611
- أصالة الفكرة 611
- الموارد المالية 612
- السمات الشخصية 612
- المهارات والخبرات العلمية والعملية 613
- أساليب العمل 613
- **الخاتمة** 617

618		• النتائج
624		• التوصيات
629		المراجع
657		فهرس الموضوعات



هذا الكتاب

غَدَت رِيَاذَةُ الْأَعْمَالِ فِي وَقْتِنَا الْخَالِي سِمَةً أَسَاسِيَّةً مِنْ سِمَاتِ الْأَقْتِصَادِ الْحَدِيثِ، فَقَلَّمَا نَجَدُ بِيئَةً أَوْ اقْتِصَادًا يَخْلُو مِنْ مُسَاهِمَةٍ فَاعِلَةٍ لِرِيَاذَةِ الْأَعْمَالِ فِي التَّنْمِيَةِ الْاِقْتِصَادِيَّةِ الْمَحَلِّيَّةِ، وَغَدَت مِنْ أَهَمِّ وَسَائِلِ التَّنْمِيَةِ الْمُسْتَدَامَةِ الَّتِي تَقُومُ فِي جَوْهَرِهَا عَلَى ضَرُورَةِ اشْتِرَاكِ جَمِيعِ الْمُسْتَوَاتِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ وَجَمِيعِ النُّظُمِ الْاِقْتِصَادِيَّةِ فِي صِنَاعَتِهَا؛ فَلِرِيَاذَةِ الْأَعْمَالِ الْيَدِ الطُّوْلَى فِي الْوُضُولِ لِلتَّنْمِيَةِ اقْتِصَادِيَّةٍ حَقِيقِيَّةٍ وَمِنْ ثَمَّ لِلتَّنْمِيَةِ مُسْتَدَامَةٍ، وَذَلِكَ انْطِلَاقًا مِنْ قُدْرَتِهَا عَلَى اسْتِنْهَاضِ جُهِودِ الْجَمِيعِ وَإِشْرَاكِ مُخْتَلَفِ الْفُئَاتِ وَالْقِطَاعَاتِ الْاِقْتِصَادِيَّةِ فِي هَذِهِ التَّنْمِيَةِ، فَرِيَاذَةُ الْأَعْمَالِ فَتَحَتْ الْبَابَ أَمَامَ جَمِيعِ الْأَفْرَادِ لِلدُّخُولِ إِلَى عَالَمِ الْاِقْتِصَادِ مِنْ بَوَابِهِ الْوَاسِعَةِ.

