



الفصل

1

## ريادة الأعمال [رؤية عامة]

### Entrepreneurship

مقدمة

- أولاً- مفهوم ريادة الأعمال.
- ثانياً- رواد الأعمال (التوجهات، الخصائص، الأهمية).
- ثالثاً- عوامل ظهور رواد الأعمال والتطور الريادي.
- رابعاً- سمات ومهارات رائد الأعمال.
- خامساً- مديرو المشروعات الريادية (الرائد الإداري).
- سادساً- الريادة والمشروعات الصغيرة.
- سابعاً- مراحل ظهور المشروعات الريادية.



## الأهداف العلمية

بعد الاطلاع على هذا الفصل يجب أن يكون القارئ ملماً بما يأتي:

- فلسفة مفهوم ريادة الأعمال: الأهمية والمبادئ والأسس.
- توجهات وسمات رواد الأعمال.
- أدوار مدير المشروعات الريادية.
- ماهية الريادة في المشروعات الصغيرة.
- كيف ظهرت وتطورت المشروعات الريادية.



## ريادة الأعمال

### Entrepreneurship

#### مقدمة

أصبحت الريادة في مجال الأعمال تعني السبق في ميدان ما، وتعني أيضاً من يدير شيئاً جديداً في ميدانه أو يبتكر شيئاً جديداً كلياً يلاقي طلباً ورواجاً. ويمنح لقب رائد الأعمال لمن ينشئ مشروعاً جديداً، أو يقدم فعالية مضافة إلى الاقتصاد، وبالمناظر الأوسع فإن الريادة الإدارية تشمل أيضاً من يدير الموارد المختلفة لتقديم شيء جديد أو ابتكار مشروع جديد.

فمصطلح الرائد الإداري (Entrepreneur) يطلق على مالكي مشاريع الأعمال الصغيرة. وتأتي ملكية هذه المشاريع إما بالشراء أو الإرث أو الامتياز أو أية وسيلة أخرى.

وقد تميز عقد الثمانينات في بعض الدول الغربية ببزوغ دور الريادة الإدارية، ذلك أن عدد المشاريع الجديدة التي ظهرت للوجود خلال سنوات هذا العقد تزايد بشكل ملحوظ ومتميز عن اقتصاديات أخرى. والسبب وراء هذا التسارع في الانتشار هو التقدم التكنولوجي والسلعي والخدمي الياباني الذي أبهر هذه الدول وأدهشها. ويشير أحد المهتمين في الإدارة إلى أن اليابانيين أثبتوا وجودهم في أسواق الدول المتقدمة، وتمكنوا بنجاح من اجتياحها بصناعاتهم (السيارات، الفولاذ، أجهزة اتصال، الساعات، الإلكترونيات) مما أثار قلق أرباب المشاريع في تلك الدول، ولكي تتمكن المجتمعات الساعية إلى التطوير والتقدم من إعادة التوازن لأدوار إدارة الأعمال في المنظمات المختلفة، لا بد لها من أن تختار الطرائق المناسبة لترتقي بإدارتها إلى مستوى الإدارة اليابانية.

#### أولاً- مفهوم ريادة الأعمال (Entrepreneurship Concept)

رغم قدم ظاهرة ريادة ورواد الأعمال، إلا أن الحدائة النسبية في جهود التأسيس العلمي لها أدى إلى تعدد التعريفات لريادة الأعمال مع وجود نطاق واسع مشترك بين هذه التعريفات، وفيما يأتي إشارة إلى عدد التعريفات الأكثر استخداماً لتوضيح مفهوم ريادة الأعمال:

- هي ممارسة نشاط لاستثمار فرصة قائمة تلبي احتياجات محددة من خلال إنشاء منشأة وتشغيلها بأسلوب إبداعي.

- كما تعني ممارسة نشاط في ظروف عدم التأكد والمخاطرة بأسلوب إبداعي يحقق الربح والنمو.
- وأيضاً ريادة الأعمال مواجهة محسوبة للمخاطر من خلال التخطيط والمعرفة عن السوق والموارد لتحقيق النتائج والأرباح.
- ويمكن تعريف ريادة الأعمال بتوظيف مجموعة من المهارات لممارسة نشاط يتطلب الإبداع والمخاطرة بما يحقق قسمة مضافة.
- ويمكن القول إنها الأفكار والطرائق التي تمكن من خلق وتطوير نشاط ما عن طريق مزج المخاطرة والابتكار أو الإبداع والفاعلية في الأعمال من خلال مؤسسة قائمة أو جديدة (الاتحاد الأوروبي).
- وهي التوظيف الذاتي مع تحمل المخاطر في تنظيم عوامل الإنتاج لإنتاج سلعة أو خدمة مطلوبة في السوق، من خلال ابتكار وتطوير طرائق وأساليب جديدة لاستغلال الفرص التجارية.

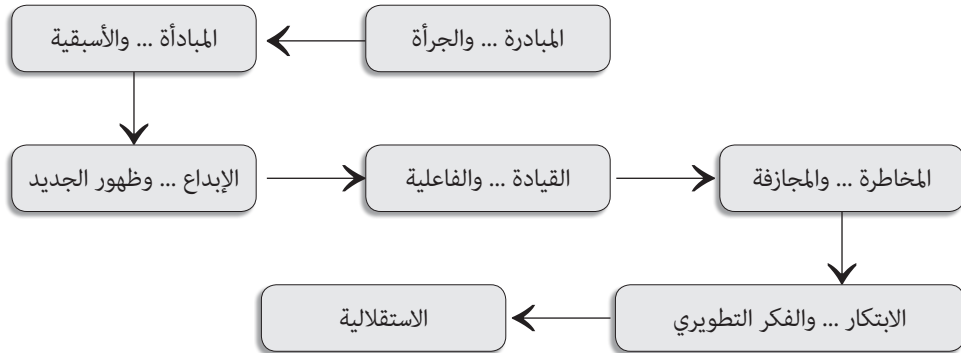
### خصائص ريادة الأعمال (Traits of Entrepreneurship):

- (أ) التطوير: تساهم في خلق أنشطة اقتصادية جديدة من خلال عمليات البحوث والتطوير والإنتاج والتوزيع سواء المنتجات أو الخدمات المبتكرة.
- (ب) الحرية: منهج للبحث أو توليد الفرص دون التقيد بالإمكانيات أو الموارد المتاحة.
- (ج) المساهمة في التطوير: هي عملية أو منظومة متكاملة تساهم من خلال عمليات البحث والتطوير والإنتاج في خلق أنشطة اقتصادية ومنشآت ناشئة وفرص وظيفية جديدة تساعد في تحقيق وتحسين التنمية الشاملة والمستدامة.
- (د) الإبداع والمخاطرة: تأسيس عمل أو مشروع ريادي قائم على فكرة تتسم بالإبداع والمخاطرة من خلال ممارسة عملية ترتبط بالمبادرة والمبادأة والعصامية.
- (هـ) المخاطرة: منظومة تبدأ بتحديد فكرة غير تقليدية ثم تحويلها إلى مشروع ريادي تجاري جديد أو تطوير مشروع قائم باستخدام موارد محدودة وفق اعتبارات العائد والمخاطرة.



شكل رقم (1) يوضح خصائص ريادة الأعمال

أسس ريادة الأعمال تتضح في الآتي:



## ثانياً- رواد الأعمال (Entrepreneurs)

### توجهات رواد الأعمال (Entrepreneurs Aims)

رواد الأعمال هم من تتوافر لديهم التوجهات العامة الآتية:

(أ) الرغبة والقدرة على تحويل الأفكار الريادية إلى مشاريع منتجة منافسة.

(ب) التوجه لامتلاك مهارة تأسيس فرق عمل قوية لتحويل الأفكار الريادية إلى واقع عملي.

ج) المغامرة والتمتع برؤية أقرب إلى الأحلام يثابرون لتحويلها إلى أفكار ريادية ثم مشاريع منتجة منافسة.

د) ليسوا عباقرة ولكنهم طموحون لديهم أفكار ريادية لها مبرراتها واقعيًا ومبادرون إلى إنشاء وإدارة عمل تجاري ريادي ناجح.

هـ) يحملون أفكاراً طموحة ودراسة جدوى دقيقة سليمة وقدر محدود من الموارد لتحويل هذه الأفكار إلى مشاريع تجارية ريادية ناجحة.

و) التحرك تجاه الأهداف فوق الذكية (SMARTEC) وليس فقط الأهداف الذكية (SMART)، ومن الأفكار الرائدة "أن رواد الأعمال يسعون خلف الفرص ويتوجهون للبحث عن أو خلق الفرص دون الالتفات للموارد المتاحة لإنشاء منشأة جديدة قائمة على الإبداع والابتكار".

ويمكن القول إن المشاريع الحديثة ليست كلها ناجحة، فقد واجه العديد منها الفشل، بسبب عدم المهارة والخبرة الإدارية، أو بسبب افتقار مالكيها لأساليب العمل الجاد والريادي الضامن لإدامة بقاء هذه المشاريع، فمثلاً إخفاق المالك في الإشراف الفعال والرقابة على النشاط الجديد سوف يعيق نمو المبيعات ومن ثم، نمو المشروع. ولا يكفي كذلك العمل الجاد والدؤوب لإدامة المشروع ما لم يقترن بالعمل الذكي والفتن والفعال. فمن أسس الريادة الناجحة استثمار الوقت وممارسة العمل القيادي السليم دون التركيز على أعمال تصريف المنتج فحسب، بل الريادي الناجح يميل دوماً إلى إناطة الأعمال الإجرائية التنفيذية للآخرين وينصرف هو إلى التفكير الإبداعي للتطوير وإلى ممارسة القيادة والتوجيه.

وأيضاً الابتعاد عن التخطيط والتهيؤ للتوسع المحتمل يؤديان إلى فشل الرائد الإداري، ذلك أن التنبؤ بالمستقبل ورسم أبعاده أمران مهمان للإبقاء على الحالة الريادية واستثمار معطياتها.

من ذلك، يتضح أن الريادة تولد مع الفرد وتدفعه للإبداع في الأعمال وإنشاء المشاريع الصغيرة، وأن العناصر التي تم ذكرها وأخرى ترسم ملامح الحكم على مدى نجاح أو فشل المشروع الجديد وعلى كون رواد الأعمال يرثون خصائص معينة تمكنهم من إقامة مشاريع أعمال وإدارتها، إلا أن حالات الفشل التي واجهت بعضاً منهم تعكس الحاجة الملحة إلى تعليم الرواد وتطوير قابلياتهم وزيادة معارفهم ليصبحوا أكثر قدرة وإمكانية في الحفاظ على مشاريعهم.

## خصائص رواد الأعمال (Characteristics of Entrepreneurs)

إن القائمين على إدارة الأعمال الرائدة يشتركون في خصائص سلوكية وسمات متنوعة، وهذه الخصائص هي:

### 1) الخصائص الشخصية (Personal Attributes):

تنمو المفردات الشخصية عبر مسيرة حياة الفرد وتنصهر في سلوكياته حتى يصعب تغييرها، لكن يمكن تطويرها بقدر علاقتها بالريادة الإدارية. ومن أهم الخصائص الشخصية للرواد هي ما يأتي:

#### أ. الحاجة للإنجاز (Need for Achievement):

أي الرغبة في تقديم أفضل إنجاز أو الفوز في موقف تنافسي معين. الراغبون بتقديم أفضل إنجاز يتحملون مسؤولية بلوغ الهدف بجدارة، ويميلون إلى تحمل الصعاب ويتوقعون ردود فعل سريعة تجاه نشاطهم وإنجازهم، حيث يسعى أصحاب الريادة الإدارية إلى قياس نجاحهم بقبلياتهم على بلوغ الأهداف، وهم كذلك ميالون إلى التحديث وتحمل الأعباء.

#### ب. الرغبة في الاستقلالية (Desire for Independence):

أصحاب الأعمال الرائدة، ينشدون الاستقلالية دوماً دون الاعتماد على الآخرين في بلوغ الأهداف. لذلك فهم غير مندفعين للعمل في المنظمات الكبيرة أو البيروقراطية، بسبب دوافعهم الداخلية وثقتهم العالية بقبلياتهم ويشاطرون طموحاتهم دون الاكتراث إلى ردود الفعل الاجتماعية.

#### ج. الثقة بالنفس (Self Confidence):

إن انطلاقة رواد الأعمال الرائدة لتنفيذ الأعمال الجديدة نابع من ثقتهم بأنفسهم أولاً وذلك لأن الثقة تنشط الجوانب الإدراكية والتصورية للفرد، وذلك بما يجعله أكثر تفاؤلاً تجاه المتوقع من أعماله الجديدة.

#### د. النظرة المستقبلية (Future Oriented):

يمتلك مثل هؤلاء الأفراد تفاؤلاً عالياً بالمكتسبات والتقدم، باعتبارهما أهم مؤشرين لإنجازاتهم، وتلازم نظرتهم التفاؤلية الحالة العقلانية والاعتيادية تجاه الأعمال التي يمارسونها.

#### هـ. التضحية والإيثار (Self-Sacrificing):

إن النجاح ليس أمراً يسيراً بل يتطلب المثابرة والتضحية والإيثار، فهم يتنازلون عن إشباع حاجات معينة في سبيل بلوغ النجاح والتقدم في الأعمال، ومن ثم، لتحقيق النجاح المنشود وإن كان على حساب فرص أخرى.

(2) الخصائص السلوكية (Behavioral Attributes):

يبنى الأفراد عموماً أنماطاً سلوكية معينة، كما يتبنون هوايات يرغبون فيها، ويغير الأفراد هواياتهم بسهولة نسبية قياساً إلى تغيير سماتهم الشخصية السابقة، وعند مناقشة بعض السلوكيات ذات العلاقة بأصحاب الأعمال الرائدة لا بد لنا من التعامل معها بحذر خاص بسبب العلاقة الحساسة القائمة بين هذه السلوكيات والجهود الريادية، وأهم الخصائص السلوكية لرواد الأعمال هي ما يأتي:

أ. المهارات التقنية (Technical Skills):

أصحاب الأعمال الرائدة يتمتعون بقدرات تقنية عالية يسخرونها لصالح أعمالهم، فمثلاً يمتلك بائعو السيارات قدرات ومهارات تقنية ذات علاقة تساعدهم على ترويج مبيعاتهم. وكذلك المختصون بصناعة الساعات وصياغة الحلي وصناعة مواد التجميل، كل هؤلاء لهم مهارات تقنية أولية تساعدهم على إدارة أعمال صناعاتهم ويجدرة.

ب. المهارات التفاعلية (Interpersonal Skills):

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

(3) المهارات الإدارية (Managerial Skills):

تتمثل هذه المهارات بما يأتي:

أ. مهارات إنسانية (Human Skills):

تتمثل بالعلاقات الإنسانية التي يطورها المدير مع مرؤوسيه وزملائه لخدمة المشروع والمنظمة بشكل عام، وهذه العلاقات تبنى على الاحترام والثقة والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المشروع والاهتمام بمشكلاته خارج المشروع.

ب. مهارات فكرية (Conceptual Skills):

تتمثل بالقرار الرشيد، المنطقية، فهم ودراسة الحلول الإبداعية للمشكلات، الأساليب العلمية في الإدارة.



ج. مهارات فنية (Technical Skills):

تتمثل في الخبرة في مجال الإنتاج، التسويق، الترويج، التمويل...



شكل رقم (2) يوضح خصائص رواد الأعمال

### دور وأهمية رواد الأعمال (Roles & Importance):

لرواد الأعمال مساهمات متعددة ومتنوعة تمتد من توليد الفرص إلى المساهمة في تحقيق التنمية، وفيما يأتي إشارة إلى أمثلة لمساهمات رواد الأعمال:

- إيجاد موارد جديدة وتوليد فرص للاستثمار أو لإنشاء مشاريع جديدة.
- إيجاد أسواق جديدة وعملاء جدد، وخلق طلب فعال على المنتجات.
- تقديم وتطوير تكنولوجيا الأعمال، وتوليد أساليب إدارية غير تقليدية.
- تنشيط دورة الإنتاج، وخلق فرص عمل جديدة، وتحسين مستوى الدخل.
- رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة، واكتشاف مصادر غير تقليدية لتقديم منتجات جديدة، وتطوير منتجات قائمة.

## ثالثاً- عوامل ومقومات ظهور رواد الأعمال وتطور ريادة الأعمال

### (Factors Appearance Entrepreneurship)

#### 1 - الارتباط الواضح بين ظهور رواد الأعمال والتنمية من خلال المشروعات الصغيرة

فوضوح العلاقة بين التنمية وسياسات الدولة بشأن المشاريع المتوسطة والصغيرة والمتناهية الصغر ربط ذلك بثقافة ريادة الأعمال واتجاهات الشباب للعمل الحر، ويؤكد هذه العلاقة ما يأتي:

(أ) توفر فرص التميز لرائد الأعمال ليكون مختلفاً ومتميزاً عن الآخرين من خلال مشروع ريادي تجاري يقوم على فكرة ريادية.

(ب) تحقق لرائد الأعمال طموحاته وتقدير ذاته من خلال تأسيس مشروع في بيئة عمل تتطلب منه التحدي والمثابرة.

(ج) تحقق لرائد الأعمال الاستقلالية والقدرة والتمكين لتحقيق أهدافه المالية والاجتماعية والشخصية والأسرية.

(د) تحقق لرائد الأعمال الفرص لتحقيق الثروة الناتجة عن ما يقوم به من جهد وما يقدمه من قيمة مضافة إلى المجتمع.

(هـ) تجعل رائد الأعمال نافعاً ومفيداً للمجتمع من خلال خلق فرص عمل حقيقية لأفراد آخرين سواء كشركاء في المشروع أو عاملين فيه أو أصحاب مصالح في التعامل مع المشروع.

#### 2 - التطور والنمو وظهور رواد الأعمال (Growth & Development)

ريادة الأعمال كمفهوم وكمارسة ليست حديثة، وإنما هي فكر وممارسة واقعية منذ بدء البشرية، وإن كان توثيقها في مفاهيم ومناهج لم يتم إلا حديثاً.

وتتأكد حقيقة أن ريادة الأعمال - (وإن كانت حديثة التنظير) إلا أنها قديمة الممارسة والتطبيق، بأن التاريخ مليء بعشرات، بل المئات من الأفكار والعناصر والمواقف والمشاريع التي تتوفر فيها سمات الريادة والرياديين، وتتأكد هذه الحقيقة أيضاً، عندما يتضح أن مفهوم وخصائص ريادة الأعمال ينطبق على عديد من الأفكار والممارسات على مدار تاريخ الإنسانية وفي كافة العصور والمجتمعات.

ويظهر هذا التطور والنمو في ريادة الأعمال من خلال الجهود والحقائق الآتية:

(أ) تؤكد التجارب والنماذج الدولية في مختلف الدول والأنظمة الاقتصادية على أن ثقافة العمل الحر وريادة الأعمال أصبحت من أهم محددات النمو الاقتصادي ورفع الكفاءة التنافسية.

- (ب) الاتفاق بين الخبراء والممارسين في عملية التنمية على أن ريادة الأعمال هي خيار استراتيجي لتحقيق تنمية شاملة مستدامة، وأنها السبيل الصحيح لمواجهة عديد من التحديات والقيود التي تواجه عملية التنمية.
- (ج) تؤكد الدراسات العلمية التطبيقية على أن ريادة الأعمال هي المنهج العلمي التطبيقي لتنمية مهارات الإبداع والابتكار واكتشاف المبدعين والمبتكرين والمخترعين والذين يجب أن توجه المؤسسات والشركات العامة والخاصة جزءاً كبيراً من الرعاية والدعم لتحفيزهم معنوياً وFinياً ومالياً.
- (د) تضخم الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة يقلل فرص التوظيف فيها، ومع تفاقم ظاهرة البطالة العامة، أصبح التوجه إلى تحفيز الشباب لتوليد الأفكار الريادية وتحويلها إلى مشاريع ريادية إنتاجية تخلق عديداً من الوظائف لهم ولغيرهم.
- (هـ) أثبتت التجارب العملية أن تحفيز الفتيات والنساء لإنشاء مشاريع ريادية منتجة من المنازل سوف يساهم بدرجة كبيرة في استثمار المهارات القيادية والقدرات الريادية لدى العنصر النسائي للمساهمة في عملية التنمية ومعالجة مشكلة البطالة من خلال الأسرة المنتجة والمشاريع المنزلية الريادية.

### 3 - تشكيل منظومة ريادة الأعمال (Forming - Entrepreneurship System)

إن تعزيز روح التحدي والمبادرة لا يتحقق بالتركيز فقط على بناء السمات والمهارات الفردية في التحدي والمبادرة، وإنما يتطلب ذلك بيئة نظامية تفاعلية تتوفر فيها البنية التحتية لمنظومة ريادة الأعمال، وأن بيئة منظومة ريادة الأعمال هذه ليست غمطية لكل المجتمعات ومكوناتها ليست جامدة، بل مرنة ومتحركة ويتم تشكيلها حسب خصائص وتوجهات كل مجتمع على حدة، بما يتطلب إجراء تحليل وتقييم بيئي للمجتمع وتحديد ما به من نقاط قوة ونقاط ضعف وما لديه من فرص أو قيود، ثم يتم التعامل مع كل ذلك حسب توجهات المجتمع وأهدافه، كل ذلك على خصائص منظومة الأعمال كما يأتي:

(أ) ريادة الأعمال منظومة متكاملة تستوعب الجهود الفردية.

مثلاً يقوم الإبداع والابتكار على الجهد الفردي والأداء الجماعي، من الضروري أن تكون هناك مسؤولية فردية وكذلك مسؤولية جماعية مؤسسية لتوليد الأفكار الريادية، ومن الضروري أن يكون هناك تعاون وتنسيق بين كافة الأطراف ذات الاختصاص لتتحول هذه الأفكار الريادية إلى مشاريع إنتاجية ومؤسسات اقتصادية.