

مدخل إلى الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة

المحاضرة

2

Introduction to Entrepreneurship and
Small Business Management

الفصل

2

ماهية الريادة وخصائص الريادي
ومهاراته الإدارية

أ.د. باسيل الخوري

جدول المحتويات

1 ماهية الريادة

- تعريف الريادي
- الريادة في حقل إدارة الأعمال
- نشأة وتطور الريادة الإدارية

1

2 مكونات الريادة

- تحديد الفرص المتاحة في السوق
- تخصيص الموارد الضرورية للتنفيذ
- اتخاذ الاجراءات المناسبة
- الخصائص الشخصية والسلوكية للريادي
- الخصائص الشخصية
- الخصائص السلوكية

2

3 المهارات الإدارية للريادي

- مهارات إنسانية
- مهارات فكرية
- مهارات فنية
- خصائص الريادي المؤسسي
- الرؤية الواسعة
- المرونة في بناء فرق العمل
- المثابرة والمواظبة

3

ماهية الريادة

□ تعريف الريادي:

- استطراداً لما بدأناه في المحاضرة السابقة حول المقصود بالريادي (Entrepreneur)،
نورد التعريف الرسمي الوارد في قاموس (Merriam Webster Dictionary):

" هو الشخص الذي ينظم، ويدير، ويتحمل مخاطر نشاط أو مؤسسة".

- هو إذن حسب التعريف الوارد أعلاه هو شخص يملك نشاط ما ويتحمل مخاطره.

- ولكن بالحقيقة هو أكثر من ذلك؛ إنه يستخدم رأس المال ليؤدّ رأس مال جديد

- أمثلة الأشخاص متعددة، وما يخطر على الذهن هم:

- Marc Zuckerberg,
- Steve Jobs,
- and Bill Gates

ماهية الريادة

□ تعريف الريادي:

- الريادي هو أيضاً، كما أشرنا سابقاً، مبدع ومبتكر
- وهو الذي يحدد الاحتياجات (القضايا) أو الفرص،
- ومن ثم يشرع في انشاء مشروعه المخاطر بنفسه.

- أما أنشطة الأعمال الناجحة والمتأتية من الريادة، فأمثلتها أيضاً متعددة ولا تحصى، نشير على سبيل المثال:

- Starbuck's coffee,
- McDonald's Big Mac[®],
- Online super-store Amazon.com

ماهية الريادة

• الريادة في حقل إدارة الأعمال:

– هي اللقب الذي يُمنح لمن ينشئ مشروعاً جديداً، أو يقدم قيمة مضافة إلى الاقتصاد،

– ويطلق مصطلح **الريادي الإداري** على مالكي مشاريع الأعمال الصغيرة، التي تأتي حيازتها إما بالشراء أو الإرث أو الامتياز أو أية وسيلة أخرى.

– **بالمنظور الأوسع فإن الريادة الإدارية** تشمل أيضاً من يدير الموارد المختلفة لتقديم شيء جديد أو ابتكار مشروع جديد.

– الريادة بهذا المعنى ليست حكراً على مؤسسي المشروعات، بل تمتد لتشمل من يمارسها كالمديرين العاملين في المشروعات والمنظمات الكبيرة،

ماهية الريادة

• الريادة في حقل إدارة الأعمال:

يتمثل نشاط المدراء الرياديين:

- بتقديم سلع جديدة

-أو انشاء خطوط إنتاجية جديدة (توسع)

-أو القيام بتأسيس شركات جديدة؛

-إدارة مواردهم المحدودة بطرق تختلف عن الأسلوب التقليدي
المعتمد من قبل الآخرين،

ماهية الريادة

• نشأة وتطور الريادة الإدارية:

- تميز عقد الثمانينات من القرن الماضي في بعض الدول الغربية، بيزوغ دور الريادة الإدارية،
- ذلك ان عدد المشروعات الجديدة التي ظهرت للوجود خلال سنوات هذا العقد تزايد بشكل ملحوظ وتميز عن اقتصاديات أخرى.
- السبب وراء هذا التسارع في الانتشار هو التقدم التكنولوجي والسلعي والخدمي الياباني الذي أبهر هذه الدول وأدهشها.

ماهية الريادة

• نشأة وتطور الريادة الإدارية (يتبع):

- يشير أحد المهتمين في الإدارة إلى أن اليابانيين أثبتوا وجودهم في أسواق الدول المتقدمة، وتمكنوا بنجاح من اجتياحها بصناعاتهم (السيارات، الفولاذ، أجهزة الاتصال، الساعات، الالكترونيات)
- أثار ذلك قلق أرباب المشروعات في تلك الدول،
- ولم يقتصر هذا القلق على مديري مؤسسات الأعمال فحسب، بل شمل أيضا أصحاب الشهادات العليا وكليات إدارة الأعمال؛
- في ضوء ذلك صدرت، منذ عام 1980، كتب وبحوث ومقالات عدة ألفت الضوء على أسباب نجاح وفاعلية الإدارة اليابانية.

ماهية الريادة

• نشأة وتطور الريادة الإدارية (يتبع):

• وقد توجه الاوروبيون لدراسة النموذج الياباني حيث ركزوا في دراساتهم على نموذج الادارة في شركة تويوتا اليابانية (الذي يقوم على الانتاج في الوقت الحقيقي، ويهدف الى أعلى جودة وأقل تكلفة وأقل زمن توريد) ظناً منهم انه النموذج الياباني الأوحـد.

• إلا أنه تبين لهم مع التوسع في الدراسة وجود نماذج للادارة المتميزة في شركات يابانية أخرى وأنه لا يوجد ما يعرف بالنموذج الياباني فكل مؤسسة لها عناصر تميز مختلفة إلا أنها توجه هذه العناصر لتحقيق الاهداف الاستراتيجية المتمثلة في تقديم منتج بالخواص السابق وصفها.

• كذلك استنتج الاوروبيون أن تقليد المدرسة اليابانية ان صح التعبير (لإختلاف الثقافات) لن يجعلهم منافسين للصناعة اليابانية لأن التقليد يجعلك تابع لمن تقلد ولست منافس له

• إن المنافسة تكون بالتميز عن الآخرين وأنه يتحتم عليهم (الاوروبيون) إعادة تقييم منهجهم وإستنباط عناصر التميز التي تناسبهم .

ماهية الإدارة

نشأة وتطور الريادة الإدارية (يتبع):

- عند مراجعة العناصر التي بنت عليها الصناعة اليابانية تميزها يتبين لنا بوضوح أن أغلب هذه العناصر والمقومات كانت في الواقع عناصر عادية وموجودة بالفعل وكان لها مثيل في الصناعة الأوروبية وغيرها من دول العالم.
- إلا أن اليابان أعادت تقييم هذه العناصر بصورة إبداعية وصنعت منها عناصر للتميز والتفوق مكنتها من المنافسة العالمية.
- ونجحت في تحويل القوى العاملة، التي كان يُنظر إليها على أنها مجرد عمال عاديين، إلى عمالة مبتكرة وسُميت العمالة ذات المعرفة القادرة على حل المشكلات وتحسين الوضع القائم في كل مجال .

ماهية الإدارة

نشأة وتطور الريادة الإدارية (يتبع):

- كما استطاعت اليابان زيادة فاعلية الاداء لهذه العمالة بتجميع القدرات الفردية لهذه العمالة بإشراك العمال في مجموعات عمل من خلال منظومات جماعية متنوعة وأصبحت القيمة المضافة لعمل المجموعات أعلى كماً وكيفاً من القيمة المضافة للاداء المنفرد .
- ومثال القوى العاملة هو مجرد نموذج لقدرة الادارة اليابانية الناجحة على بناء التميز وذلك بإعادة دراسة مقومات المؤسسة ولكن بصورة ايجابية أو دراسة بناء هذه الايجابية في هذه المقومات .
- وهناك العديد من عناصر القدرة التنافسية التي يمكن للمؤسسات مراجعتها في مجال ادارة الافراد وعلاقات العمل ونظم الجودة والانتاج والمخزون والتكاليف والتحسين المستمر وغيرها مما يفتح المجال لتطوير وبناء عناصر للتميز والتفوق .

ماهية الريادة

نشأة وتطور الريادة الإدارية (يتبع):

لكي تتمكن المجتمعات الساعية الى التطوير والتقدم من إعادة التوازن لأدوار إدارة الأعمال في المنظمات المختلفة، كان لا بد لها من ان تختار الطرائق المناسبة لترتقى بإدارتها إلى مستوى الإدارة اليابانية.

إن مثل هذا الاختيار، استند إلى ثلاثة مداخل فكرية، هي :

■ الأول : عكس طريقة التفكير في طبيعة الوضع الحالي للإدارة وتعليم الإدارة.

■ الثاني: اهتم بأساليب التفكير، وفي طرائق استخدام الناس لعقولهم، والأساليب التي يواجهون من خلالها مشكلات الأعمال.

■ الثالث: انصبّ على تاريخ فكرة إدارة الأعمال عموماً.

مكونات الريادة

تتألف مكونات الريادة من ثلاثة عناصر هي:

1. تحديد الفرص المتاحة
2. تخصيص الموارد الضرورية للتنفيذ
3. اتخاذ الإجراءات المناسبة

مكونات الريادة

أولاً: تحديد الفرص:

• إن الريادة تحتاج إلى أفراد لديهم القدرة على رؤية الفرص وتقييمها وتحديد جدواها ونفعها، والفرص أمام أعيننا جميعاً، ولا يراها إلا قلة من الناس، الذين يكونوا قادرين على تحديدها، واستشراف مستقبل نجاحها في السوق .

• فهناك شخص حينما يجلس في مطعم ليأكل، فإنه سرعان ما يقول لنفسه: "لو أن لدي مطعماً مثل هذا، سأجعله ينجح بصورة أفضل"، أو أنه يقول: "إن ادخال بعض التحسينات والاضافات يمكن أن ينجح المطعم بصورة أفضل". وربما يرى في النفايات أو العوادم الخاصة بأحد المصانع فرصة يمكن أن يستغلها في السوق. وربما يجد موارد طبيعية غير مستغلة ويرى فيها فرصة جيدة للكسب.

مكونات الريادة

اولا: تحديد الفرص (يتبع):

- ليس من الضروري أن يكتشف الريادي بنفسه الأفكار، بل يمكن أن يلتقط الأفكار من الاخرين، بل يمكن أن يساعده الاخرون في تطويرها وتحويلها إلى مشروع ناجح.
- تتميز الفرص بالتنوع والتعدد، كما تتميز بصعوبة تكرارها مرة أخرى، فحينما تذهب الفرصة (ولا تستغل)، فإنها لا تعوّض، ولا يجب عليه أن يندب حظه، فستأتي افكار وفرص أخرى غيرها، ولكن المهم أن تكون لديه القدرة على تحديدها.
- إن تحديد الفرص يحتاج إلى شخصية متميزة وإلى عمليات محددة مبنية على الوعي الشخصي بوجود أمر غريب ومتميز يمكن اعتباره فرصة في السوق.

مكونات الريادة

أولاً: تحديد الفرص (يتبع):

ويمكن تنمية هذا الوعي بالأفكار والفرص من خلال اتباع بعض أساليب الاستفسار والتعلم مثل:

- إسأل من حولك عما يحدث؟ ولماذا يحدث؟ وكيف يمكنك الاستفادة من ذلك؟
- اقرأ باستمرار التقارير الاقتصادية والتجارية والصناعية المنشورة في صفحات الجرائد واستكشف الفرص فيها .
- ابحث عن الأفكار على رفوف البضائع في المحلات والمتاجر والسوبر ماركت ، وهل يمكن تصنيعها محلياً؟
- ناقش الأمر مع من يعلمون ويفهمون في الموضوع
- قارن منتج بآخر، أو خدمة بآخرى، أو بلد بآخر، أو سوق بآخرى، وحدد ما يمكنك أن تطوره إلى فرصة تستفيد بها في السوق .

مكونات الريادة

ثانياً: تخصيص الموارد الضرورية للتنفيذ

كي تستطيع جعل الفرصة أمراً واقعاً حقيقياً، لابد من الحصول على الموارد، بشقيها البشري والمالي:

(1) الموارد البشرية: تقوم بمهام عدة مثل:

- تطوير الفكرة وتحسينها
- البحث والدراسة وتصميم المشروع
- إدارة المشروع الجديد
- معاونون يرقون إلى درجة الشركاء
- ممولون ماليون أو مساهمون بأموالهم
- عاملون في المشروع الجديد.

مكونات الريادة

ثانياً: تخصيص الموارد الضرورية للتنفيذ (يتبع):

(2) الموارد المالية:

الأموال ضرورية جداً لانفاقها في مجالات كثيرة مثل: الدراسة والبحث، والتصميم، وشراء أصول، والعمليات الجارية وأنشطة المشروع الجديد حتى يبدأ في تحقيق الأرباح . ويمكن توفير الأموال بصفة عامة من المصادر التالية :

- التمويل الذاتي
- الاقتراض من الأهل والأصدقاء
- إدخال شركاء في المشروع
- الاقتراض من البنوك والمؤسسات المالية؛ وطبيعة الاقتراض في فترتها قد تكون :
 - قصيرة الأجل (شهور)
 - طويلة الأجل (لسنوات طويلة)

مكونات الريادة

ثالثاً: اتخاذ الإجراءات المناسبة:

تبدأ الإجراءات باستكشاف الفرص، ثم تطويرها بالبحث والدراسة، حتى تصبح مشروعاً ناجحاً بالفعل، وعلى سبيل حصر بعض التصرفات الملائمة لتحقيق وتحويل الفرص إلى حقيقة، نورد بعض هذه التصرفات:

- 1- الوعي بوجود فرص من خلال التساؤل والقراءة، والبحث، والمقارنة، والمناقشة، وغيرها من التصرفات المناسبة في هذا المجال.**
- 2- الاتصال بالآخرين ومناقشة الفرصة لتحديد جدواها المبدئية.**
- 3- دراسة الفكرة من المنظور التسويقي كالمستهلك، والمنافسة، والأسعار، والتوزيع، والترويج، والسوق.**
- 4- دراسة الفكرة من الناحية الانتاجية كشكل السلعة أو الخدمة، وطريقة انتاجها، وطاقاتها، والآلات المطلوبة، والجودة.**

مكونات الريادة

ثالثاً: اتخاذ الإجراءات المناسبة (يتبع):

- 5- دراسة الفكرة من الناحية المالية كتحديد مصادر التمويل، وتكلفة الفرصة ومبيعاتها، وأرباحها وخسائرها.
- 6- دراسة الفكرة من الناحية الإدارية كتحديد الشكل القانوني للمشروع ، هيكلها التنظيمي، وعدد العاملين، وأنظمة الإدارة بها .
- 7- السعي المستمر لتحويل الأفكار إلى مشاريع، والأهم تحويل الأحلام إلى حقيقة وهم قادرون على اتخاذ التصرفات التي تترجم هذه الأحلام بالتدرج إلى واقع عملي في شكل مشاريع وأعمال حقيقية ناجحة. ويعدّ ذلك الفرق الحقيقي الذي يميز رواد المشروعات والأعمال عن غيرهم من الناس .

الخصائص الشخصية والسلوكية للريادي

1. الخصائص الشخصية Personal Attributes (يتبع)

توجز أهم الخصائص الشخصية للريادي بالآتي:

□ الحاجة الكبرى للإنجاز (High Need for Achievement):

تشير هذه الخاصية إلى: 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 بقابليتهم على بلوغ الأهداف، وهم كذلك ميالين إلى الابتكار وتحمل الأعباء.

□ الرغبة في الاستقلالية (Desire for Independence):

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

الخصائص الشخصية والسلوكية للريادي

1. الخصائص الشخصية Personal Attributes (يتبع)

□ الثقة بالنفس (Self Confidence)

لو تتبعنا سجل إنجازات أصحاب الأعمال الريادية لوجدنا أن انطلاقهم 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.

□ النظرة المستقبلية (Future Oriented)

يطغى على أصحاب الأعمال الريادية التطلع نحو المستقبل والتفكير بالمرادود المالي، بمعنى آخر يمتلك مثل هؤلاء الأفراد تفاؤلاً عالياً بالمكتسبات والتقدم، باعتبارهما أهم مؤشرين لإنجازاتهم، وتلازم نظرتهم التفاؤلية الحالة العقلانية والاعتيادية تجاه الأعمال التي يمارسونها.

□ التضحية والإيثار (Self Sacrificing)

يؤمن أصحاب الأعمال الريادية بأن النجاح ليس أمراً يسيراً بل يتطلب المثابرة والتضحية والإيثار، فهم يتنازلون عن إشباع حاجات معينة في سبيل بلوغ النجاح والتقدم في الأعمال، وبالتالي لتحقيق النجاح المنشود وإن كان على حساب فرص أخرى.

الخصائص الشخصية والسلوكية للريادي

2- الخصائص السلوكية Behavioral Attributes :

يبنى الأفراد عموماً أنماطاً سلوكية معينة، كما يتبنون هوايات يرغبونها، ويغير الأفراد هواياتهم بسهولة نسبية مقايسة بتغير مفرداتهم الشخصية التي سبق الإشارة إليها في الفقرات السابقة، وعند مناقشة بعض السلوكيات ذات العلاقة بأصحاب الأعمال الريادية لا بد لنا من التعامل معها بحذر خاص بسبب العلاقة الحساسة القائمة بين هذه السلوكيات والجهود الريادية، وأهم الخصائص السلوكية لريادي الأعمال هي:

□ المهارات التقنية (Technical Skills)

أصحاب الأعمال الريادية 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 لديهم مهارات تقنية أولية تساعدهم على إدارة أعمال صناعاتهم وبجدارة.

□ المهارات التفاعلية (Interpersonal Skills)

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

المهارات الإدارية للريادي

• المهارات الإدارية (Managerial Skills)

تتمثل هذه المهارات بما يلي :

□ مهارات إنسانية (Human Skills):

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

□ مهارات فكرية (Conceptual Skills)

تتمثل بالأسس والمبادئ العلمية في ميدان الإدارة واتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية وتحليل المشكلات وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها... الخ.

□ مهارات فنية (Technical Skills)

تتمثل في خبرة ودراية المدراء بالمسائل الفنية المتعلقة بالإنتاج والبيع والشراء والتخزين والتمويل وتلك المسائل المتعلقة بالأنشطة الفنية لمشروعاتهم.

خصائص الريادي المؤسسي

هناك بعض الخصائص الشخصية التي يجب أن يتحلى بها المدير ليكون قادراً على تحقيق الحالة الريادية وبنجاح في البيئة التنظيمية.

أهم هذه الخصائص:

1. الرؤية الواسعة (Vision)

- أصحاب الأعمال الريادية يمتلكون رؤية واسعة وبعيدة يحيطون من خلالها بمعظم العوامل التي تؤثر على عمل المشروعات،
- وهم يستشرفون المستقبل ويحلمون به ويعملون على جعله حقيقة واقعة من قبلهم أو من قبل الآخرين من خلال وضعهم للخطط المدروسة والحلول السليمة باستمرار.

خصائص الريادي المؤسسي

2. المرونة في بناء فرق العمل (Flexibility to Build Teams) (يتبع)

- بتحدي الإيديولوجيات والافتراضات المؤسسية، يسعى رائد الأعمال إلى إيجاد شيء مبتكر وجديد،

- ولبوغ ذلك لا بد من تشجيع الآخرين على العمل الجماعي.

- ولكي يستطيع رائد الأعمال كسب قبول الآخرين للعمل سوية، يجب أن يتحلى بقدر من الدبلوماسية والتكتيك في التنقل بين الأقسام والوحدات والمستويات الإدارية بطريقة يحفظ من خلالها وحدة شبكة الأعمال المؤسسية دون أحداث الاختلاف والتباين بين عناصرها. حقيقة واقعة.

خصائص الريادي المؤسسي

3. المثابرة والمواظبة (Persistence)

- ينظر الريادي الإداري إلى المساندة الجماعية والتشجيع من قبل العاملين معه في مؤسسة الأعمال سواء من كان منهم ضمن جماعة الإدارة العليا أو الوسطى وحتى المستوى التنفيذي

- وإلى جانب ذلك يُطلب من ريادي الأعمال النشاط والمثابرة للتغلب على العقبات التي تواجهه خلال نشر أفكاره الريادية والعمل على جعلها حقيقة واقعة.