

المحاضرة

3

مدخل إلى الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة

Introduction to Entrepreneurship and
Small Business Management

الفصل

3

منظومة ريادة الأعمال
والبيئة المحفزة لها

أ.د. باسيل الخوري

جدول المحتويات

□ مقدمة الفصل

□ أهداف الفصل

1

1. منظومة ريادة الأعمال

□ ريادة الأعمال فكر مؤسسي وممارسة نظامية

□ ريادة الأعمال من الفكرة الابتكارية إلى المشروع الريادي

□ تعدد مصادر توليد الافكار الابتكارية الريادية

□ النموذج التكاملي لمدخلات ومخرجات تنظيم المشروع

2

2. البيئة المحفزة لمنظومة ريادة الاعمال

□ مكونات بيئة ريادة الأعمال

□ خصائص بيئات ريادة الأعمال

□ القيود والعوائق

□ دور الجامعات والبنية التحتية لمنظومة ريادة الأعمال

□ التحول من الحاضنات المشتركة إلى الحاضنات النوعية

3. القيادة الإستراتيجية الريادية

□ التحول من الادارة، القيادة، فالريادة

□ مهام القيادة الإستراتيجية الريادية

□ مسؤوليات ومهام القائد الاستراتيجي الريادي

□ معايير القيادة الاستراتيجية الريادية

3

مقدمة الفصل

يتناول الفصل مفهوم وإطار منظومة ريادة الأعمال ومكونات خصائص البيئة الداعمة لها.

سيتم التطرق للنقاط الآتية:

- المفاهيم والممارسات المتعارف عليها بشأن منظومة ريادة الأعمال
- مكونات وخصائص منظومة ريادة الأعمال.
- مكونات وخصائص البيئة المحفزة والداعمة لمنظومة ريادة الأعمال.
- جدوى منهجية التعامل الفعلي مع منظومة ريادة الأعمال والبيئة المحفزة والداعمة لها.
- دور القيادة الاستراتيجية الريادية في إدارة منظومة ريادة الأعمال وتوفير البيئة المحفزة والداعمة لها.

أهداف الفصل

يهدف الفصل إلى:

- توضيح مكونات منظومة ريادة الأعمال وخصائصها ومتطلبات تفعيلها.
- توضيح مضمون وخصائص بيئة ريادة الأعمال وعناصر البنية التحتية اللازمة لمنظومة ريادة الأعمال.
- الإسهام في تنمية الفكر الإداري بشأن ريادة الأعمال وتطوير الممارسة الإدارية وفق متطلبات ومعايير القيادة الريادية.

منظومة ريادة الأعمال

• ريادة الأعمال فكر مؤسسى وممارسة تنظيمية:

- ريادة الأعمال ليست قائمة على جهد فردي
- التركيز على الفرد في ريادة الأعمال هو مقاربة خاطئة
- إن تعزيز روح التحدي والمبادرة لا يتحقق بالتركيز على بناء السمات والمهارات الفردية في التحدي والمبادرة فحسب
- إنما يتحقق من خلال بيئة منظومية تفاعلية تتوفر بها البنية التحتية لمنظومة ريادة الأعمال.

منظومة ريادة الأعمال

• ريادة الأعمال فكر مؤسسي وممارسة تنظيمية (يتبع):

– منظومة ريادة الأعمال:

• ”عمل جماعي منظم مترابط وتمارسه أطراف متعددة وفق منهجية محفزة لريادة الأعمال وتستند على بيئة ريادة متكاملة“

– هذه البيئة ليست نمطية لكل المجتمعات ومكوناتها ليست جامدة، بل مرنة متحركة، ويتم تشكيلها حسب خصائص وتوجهات كل مجتمع على حده.

– مما يتطلب إجراء تحليل وتقييم بيئي للمجتمع وتحديد ما به من نقاط قوة ونقاط ضعف وما لديه من فرص أو تهديدات ، ثم يتعامل مع كل ذلك حسب توجهات المجتمع وأهدافه.

منظومة ريادة الأعمال

• ريادة الأعمال فكر مؤسسي وممارسة نظمية (يتبع):

➤ ريادة الأعمال منظومة متكاملة تستوعب الجهد الفردي.

- مثلما يقوم الإبداع والابتكار على الجهد الفردي والأداء الجماعي،

- من الضروري أن تكون هناك مسؤولية فردية وكذلك مسؤولية جماعية مؤسسية لتوليد الأفكار الريادية،

- كما أنه من الضروري حصول تعاون وتنسيق بين كافة الأطراف ذات الاختصاص لتتحول هذه الأفكار الريادية إلى مشاريع إنتاجية ومؤسسات اقتصادية.

منظومة ريادة الأعمال

• ريادة الأعمال فكر مؤسسي وممارسة تنظيمية (يتبع):

➤ ريادة الأعمال ليس غرضها الأساسي خلق وظائف جديدة.

- لم يعد رفع عدد الشركات الناشئة أو المنشآت الجديدة مؤشراً في حد ذاته لنمو ريادة الأعمال أو لحدوث تنمية اقتصادية،

- بل يرى البعض أن التزايد المفرط في الشركات الناشئة أو المنشآت الجديدة مؤشر سلبي لسياسات وخطط عشوائية غير رشيدة.

- وتشير بعض الكتابات إلى أن خلق الوظائف الجديدة وتحسين مستواها لا يمثل الهدف الأساسي لمنظومة ريادة الأعمال، حيث يصعب تحديد جهة محددة دون غيرها تكون مسؤولة عن خلق هذه الوظائف الجديدة.

منظومة ريادة الأعمال

تعدد مصادر توليد الافكار الابتكارية الريادية:

- الرغبة والقدرة على الإبداع والابتكار والريادة ليست قاصرة على مكان أو زمان دون آخر
- وهذا ما يؤكد أهمية وضرورة أن يتم التعامل مع الإبداع والابتكار والريادة كمنظومة متكاملة تتطلب بيئة محفزة داعمة.
- يظهر الشكل 1 تعدد مصادر توليد الافكار الابتكارية الريادية بما يسهم في إتساع نطاق الإبداع والابتكار والريادة.

منظومة ريادة الأعمال

الشكل 1- مصادر الفكرة الابتكارية ومراحلها

مراسل الفكر الابلكارية مصادر الفكرة الابلكارية	1- فكرة ابلكارية غام	2- فكرة ابلكارية بدراسة أولية	3- فكرة ابلكارية بدراسة جدوى مكاملة	4- فكرة ابلكارية جاهزة للتمولل
1- صاحب الفكرة 1)	/	/	/	/
2- مؤسسات التعللوم ومراكز الأفكار الابلكارية 2)	/	/	--	-
3- مراكز وجمعلات ريادة الأعمال	/	/	/	-
4- وادى المشارلع الرلادية (حاضناس الأعمال	--	/	/	/
5- مؤسسات الأعمال	/	-	/	/
6- جهاس إقراس	--	-	/	/

1) صاحب الفكرة يمسد دوره من تقدم فكرة ابلكارله حلى تمويلها بناء على دراسة جدوى تم إعااها بمعرفته أو بواسطه جهة مأكصصة وتكون مهام الجهات الأخرى هى اأاضاس صاحب المشروع ورعايته إاارياً

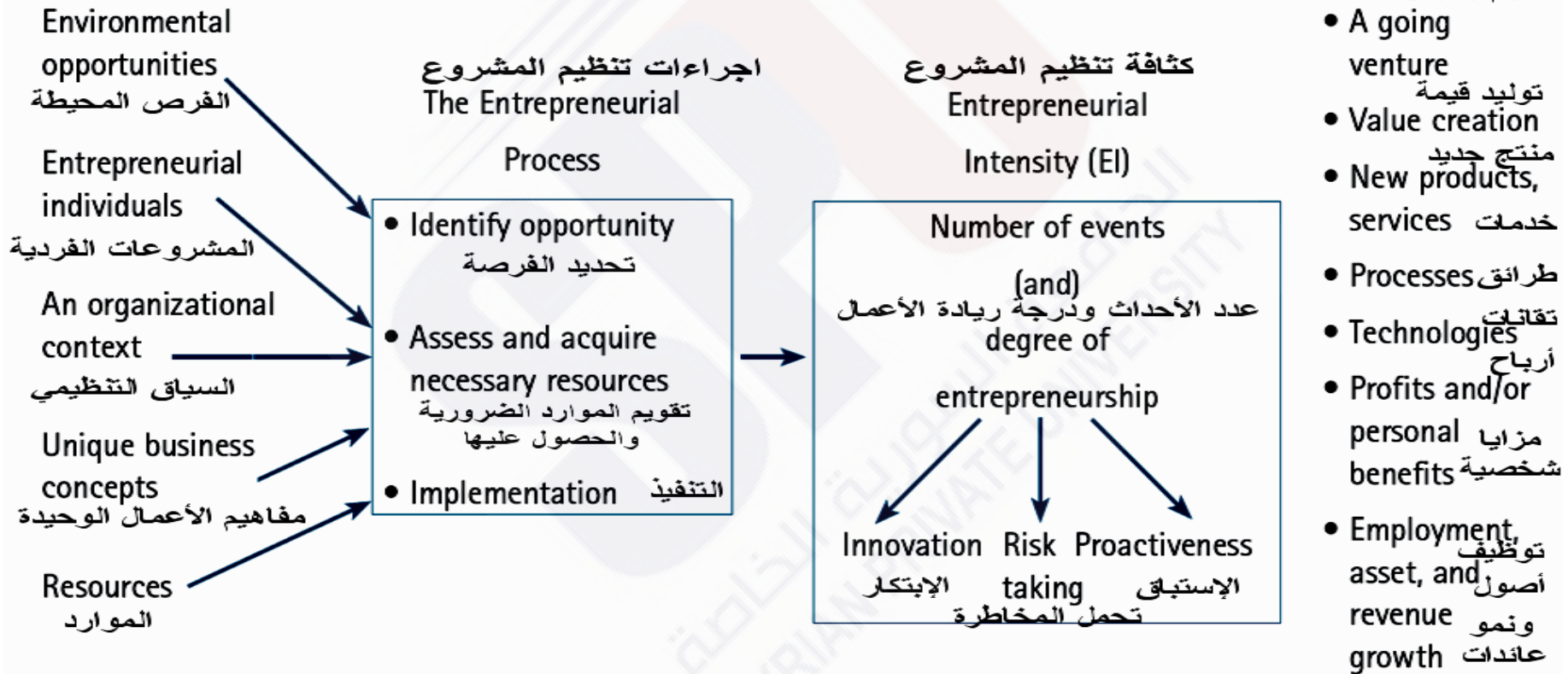
2) مؤسسات التعللوم و مراكز الأفكار الابلكارية ینحصر دورها فى تجهلز الأفكار الابلكارية ، مع دراسة جدوى أولية إن أمكن تم تحويلها إلى مراكز وجمعلات ريادة الأعمال.

النموذج التكاملي لمدخلات ومخرجات تنظيم المشروع

الشكل 2

Inputs المدخلات

Outcomes المخرجات



Source: Michael H. Morris, P. Lewis, and Donald L. Sexton, "Reconceptualizing Entrepreneurship: An Input-Output Perspective," *SAM Advanced Management Journal* 59, no.1 (Winter 1994): 21-31.

البيئة المحفزة لمنظومة ريادة الأعمال

مكونات بيئة ريادة الأعمال:

- ثقافة مواتية في المجتمع وفي بيئة الأعمال تسمح بسلوك المخاطرة وتحمل الأخطاء.
- مجموعة من السياسات المحفزة والقواعد التنظيمية الميسرة تطبقها عناصر قيادية تقدم الدعم المؤسسي.
- بنية تحتية داعمة تشمل شبكة نقل واتصالات وخدمات محاسبية وقانونية واستشارات فنية وقنوات تسويق وبيع وغيرها.
- مساندة رجال الأعمال للموهوبين والمبدعين لتحفيزهم وتطوير ما لديهم من أفكار ريادية.
- منظومة تعليمية تسهم في توليد أفكار ريادية قابلة للتحويل إلى مشاريع صغيرة جديدة.
- رؤية تجعل المشاريع الصغيرة الجديدة ضمن سلسلة الأنشطة لمؤسسات أعمال قائمة , سواء كانت مرتبطة بمراحل تقديم المدخات أو بمراحل تغذية العمليات أو مراحل تصريف المنتجات وتقديم الخدمات.

البيئة المحفزة لمنظومة ريادة الأعمال

مكونات بيئة ريادة الأعمال (يتبع):

- توفر آليات تمويل مرحلة بدء التشغيل للمشاريع الريادية لتمكينها من الدخول إلى مجال الأعمال وقدرتها على المنافسة، ويشمل ذلك رأس المال الاستثماري والقروض الصغيرة وغيرها.
- نظام واضح لحماية براءات الاختراع وميسر لتأسيس الشركات للاستفادة منها.
- قيم وقواعد وممارسات ترسخ مبدأ الشفافية بصورة تغلق منافذ الفساد الذي عادة ما يخلق بيئة غير مواتية لمنظومة ريادة الأعمال.

البيئة المحفزة لمنظومة ريادة الأعمال

خصائص بيئة ريادة الأعمال.

- رغم أن مكونات بيئة منظومة الأعمال هي واحدة ومشاركة بين كافة المجتمعات، إلا أن خصائص هذه المكونات وآلية تفاعلها وتفعيلها تختلف من مجتمع إلى آخر ومن بيئة لأخرى.
- تختلف خصائص وآليات بناء وتفعيل منظومة ريادة الأعمال بتباين:

- البيئة الثقافية للمجتمع،
- النظام الاقتصادي،
- الهيكل السكاني،
- نوعية ودرجة ندرة الموارد،
- أنظمة الحكم والسياسة.

البيئة المحفزة لمنظومة ريادة الأعمال

القيود والعوائق

- غياب القيادة الاستراتيجية الريادية المختصة بتوفير البنية التحتية في بيئة منظومة ريادة الأعمال.
- عدم ملاءمة السياسات والقواعد والإجراءات لخصائص البيئة المحفزة والداعمة لريادة الأعمال.
- العوائق أمام عملية التسجيل ومنح التراخيص ما يخلق بيئة غير مؤكدة أمام رواد الأعمال.
- غياب أو نقص أو عدم دقة البيانات والمعلومات ما يخلق بيئة غامضة وغير عادلة أمام رواد الأعمال.
- صعوبة الاطلاع على البيانات والحصول على المعلومات.
- صعوبات التمويل في المراحل الاولى من تقييم الفكرة الريادية وتقييم جدواها.

البيئة المحفزة لمنظومة ريادة الاعمال

القيود والعوائق (يتبع) :

- عدم توفر مقومات المنافسة العادلة أو المنافسة الصحية المحفزة.
- غياب الدعم المؤسسي أو الممارسات غير الفعالة من الشركات الكبيرة تجاه العناصر الريادية.
- صعوبة التعامل مع الأسواق الداخلية أو الخارجية سواء في الحصول على المدخلات أو توزيع المنتجات.
- قيود تسجيل براءات الاختراع وحماية حقوق الملكية الفكرية.
- صعوبة التوسع والنمو وتوليد مجالات وأنشطة جديدة أمام رواد الأعمال
- غياب آليات وأدوات معالجة حالات التعثر وضعف الدعم الفني والمهني لمواجهة العوائق وتصحيح المسار.
- غياب أو عدم وضوح الضوابط الرشيدة الميسرة لعملية الإفلاس والتصفية.

البيئة المحفزة لمنظومة ريادة الأعمال

دور الجامعات والبنية التحتية لمنظومة ريادة الأعمال

تمثل الجامعات أحد الأطراف الرئيسية في بيئة منظومة الأعمال ويقع عليها مسؤولية أداء عدد من المهام النوعية منها ما يلي:

- توفير رأس المال البشري الموجه للعمل الحر والرغبة في المخاطرة والمبادأة.
- التدريب على توليد الأفكار الابداعية الابتكارية القابلة لتحويلها إلى منتجات اقتصادية.
- التدريب على تأسيس وإدارة المشاريع الريادية الصغيرة.
- الإرشاد والتوجيه وتقديم الدعم الفني والمهني في التنظيم والإدارة والتسويق.
- إجراء البحوث العلمية والدراسات التطبيقية وتقديم الاستشارات وخدمات الإرشاد والتوجيه.
- الشفافية ومواجهة الفساد كأحد العوائق الحرجة أمام ريادة الأعمال.

البيئة المحفزة لمنظومة ريادة الأعمال

- تنوع بيئة ريادة الأعمال والتحول من الحاضنات المشتركة إلى الحاضنات النوعية

- تشير حالات عديدة إلى أن التواجد المشترك للحاضنات لا يمثل عاملاً دافعاً لنجاح الحاضنات،
- وأن الشبكات يمكن أن توفر المعلومات المطلوبة في حالة الحاضنات النوعية الموزعة في أماكن متفرقة مرتبطة بأنشطة نوعية.
- كما أن ترسيخ ثقافة العمل الحر وبناء مهارات وقدرات ريادة الأعمال لدى الشباب، تمكنهم من الدخول في مجال الأعمال وتأسيس وإدارة مشاريع مترابطة وصغيرة ومتناهية الصغر.

القيادة الإستراتيجية الريادية

التحول من الادارة، القيادة، فالريادة:

1. تختلف القيادة عن الإدارة ومن ثم القائد عن المدير
2. القيادة هي إحدى وظائف المدير بجانب الوظائف الأساسية للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
3. القيادة الريادية والمتضمنة الريادة الإدارية، تمثل أحد أهم مقومات تحقيق الإبداع والابتكار المؤسسي والاداري والوظيفي من جانب ، كما أن هذا الابداع الابتكار الإداري والوظيفي يمثل أحد أهم متطلبات تحقيق واستمرارية القيادة الريادية والمزايا التنافسية للمؤسسة من جانب آخر.

القيادة الإستراتيجية الريادية

مهام القيادة الإستراتيجية الريادية:

- خلق روح التحدي والرغبة في المبادرة وتمكين المبادرين من إيجاد فرص حقيقية لتأسيس مشاريع ريادية ، ليس في الحضر فقط وإنما ، وبدرجة كبيرة، في المناطق الريفية.
- دفع وتحفيز المنظمات الحكومية والمؤسسات العامة في منظومة متكاملة لخلق وحماية بيئة كلية محفزة لمنظومة الريادة والشركات الخاصة والجامعات للعمل معا.
- خلق بيئة شاملة مواتية لمنظومة ريادة الأعمال تكون كأحد مكونات خطة التنمية الشاملة بما فيها التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

القيادة الإستراتيجية الريادية

مسؤوليات ومهام القائد الاستراتيجي الريادي:

إن مهام القائد الإستراتيجي الريادي هي: مزيج من مسؤوليات المدير وممارسات الاستراتيجي وإبداعات القائد ومبادرات الريادي، **وتتلخص هذه المهام فيما يلي:**

- **تنمية الإلهام لدى منسوبي المؤسسة.**
- **بناء الرؤى الخاصة بالأفراد بما يخدم أهداف المؤسسة.**
- **إدارة العلاقات التشابكية بين الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة.**
- **تطبيق المنهج الإستباقي في تحسين المخاطر لاستثمار الفرص.**
- **تحمل مسؤولية تحقيق الجاهزية بتوفير متطلبات تحقيق المنافع من استثمار الفرص.**
- **توجيه الإبداعات والابتكارات بما يتوافق مع اتجاهات السوق واحتياجات العميل.**
- **خلق بيئة تعلم داخل المؤسسة داعمة لتحقيق عملية تعلم سريعة لدى موظفي المؤسسة.**

القيادة الإستراتيجية الريادية

معايير القيادة الاستراتيجية الريادية:

1. التحول من الريادة الفردية الى الريادة المؤسسية
 - ترسيخ سياسة تحفيز السلوك الريادي الجماعي داخل المؤسسة كبديل للسلوك الريادي الفردي لموظفي المؤسسة.
 - تدعيم أسلوب تحفيز الابتكار الجماعي وتنمية المهارات الجماعية المؤسسية من خلال تنمية الإحساس بالمسؤولية الجماعية التعاونية كبديل للمسؤولية الفردية.
 - ممارسة أسلوب تحسين المخاطر لخلق الفرص واستثمارها كبديل لمنهج تجنب المخاطر أو مواجهتها.
 - جعل إحداث التغيير هدف مؤسسي كبديل لإدارة التغيير كسلوك إداري، ليكون ممارسة المنهج الابتكاري ووجود المنتج من العمل الريادي سابقا لوقت الحاجة إليه.

القيادة الإستراتيجية الريادية

معايير القيادة الاستراتيجية الريادية (يتبع):

2. التوجه الاجتماعي لريادة الأعمال:

- ان من نواتج القيادة الاستراتيجية الريادية نمو مفهوم الريادة الاجتماعية الهادفة لتحقيق النفع المجتمعي والمزايا الاجتماعية،

- يقصد به استخدام مبادئ وأسس ريادة الأعمال والقيادة الريادية لمعالجة مشكلات اجتماعية ولتحقيق طموحات مجتمعية

- بناء ما يمكن تسميته برأس المال الاجتماعي، الذي يسهم في احداث تغيير مجتمعي وتحقيق نقلة نوعية في المجتمع.

القيادة الإستراتيجية الريادية

معايير القيادة الاستراتيجية الريادية (يتبع)

3. السلوك الاستباقي كبديل للسلوك التفاعلي.

- الخروج عن الطابع التقليدي الرسمي في الإدارة بصورة قد تلغي عديد من القوالب المتعارف عليها في إعداد الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية وآليات وأدوات الاتصال بكافة أنواعه داخل المؤسسة.
- لا تكون بالقيادة الريادية هذه الممارسات والآليات ردود افعال للأحداث والمواقف وإنما تكون سابقة لوقوع الحدث وقبل اكتمال الموقف، يعني هذا أنه حتى النظرية الموقفية لم تعد كافية وحدها لمنهج القيادة الريادية والذي يتطلب السلوك الاستباقي لحدوث الموقف ذاته.
- ويرتبط بخاصية الاستباقية في القيادة الريادية منهج احداث التغيير كبديل للتفاعل مع التغييرات أو الاستجابة لها، ويعد ذلك ضمن أهم الفروق الجوهرية بين القيادة الإدارية والقيادة الريادية.

القيادة الإستراتيجية الريادية

معايير القيادة الاستراتيجية الريادية:

4. القدرة على التعامل مع الديناميكية والتنافسية والاستباقية:

- مع ارتفاع مستوى التأكد وانخفاض درجة اليقين في بيئة المؤسسات المعاصرة من جانب، وتزايد مجالات ومستويات التنافسية بينها من جانب آخر، وارتباط ذلك بتنوع وتصاعد طموحات وتوقعات الفئات المستفيدة من منتجات هذه المؤسسة من جانب ثالث، تصبح القيادة الريادية هي المنهج الأكثر ملاءمة لتحقيق منافع الأطراف المستفيدة من وجود المؤسسة.
- ومن الأهمية الإشارة الى أن هذا الارتباط العضوي بين الديناميكية والتنافسية والاستباقية، يقتضى توفير مقومات المنظمة المتعلمة من جانب وبناء وتنمية السلوك الإبداعي الابتكاري الجماعي لدى المؤسسة من جانب آخر.

القيادة الإستراتيجية الريادية

معايير القيادة الاستراتيجية الريادية:

5. الاستناد إلى الإبداع الإداري والمؤسسي.

- الحاجة الى بيئة تنظيمية وإدارية محفزة على الإبداع الإداري الجماعي والمؤسسي وبصورة لا تهمل الابداع الفردي داخل المؤسسة.
- الابداع المؤسسي هو المسار الصحيح لتحقيق القيادة الريادية للمؤسسة
- الطلب من المؤسسات المعاصرة أن تطور بنيتها التحتية من سياسات وأنظمة وقواعد ومعايير عمل لبناء وتنمية طاقاتها الإبداعية على مستوى الأفراد والوحدات والمؤسسة ككل.

القيادة الإستراتيجية الريادية

معايير القيادة الاستراتيجية الريادية:

6. ترسيخ العمل المؤسسي لبناء بيئة داعمة لمنظومة قيادة الأعمال

- ارتباط أنظمة وأساليب التحفيز بتنمية مهارات الإبداع والابتكار الجماعي.
- تعميق ظاهرة الانتماء المؤسسي وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي.
- الالتزام بمنهج القيادة الريادية كسلوك إداري ومؤسسي وليس كسلوك فردي.
- قوة التوجه للتعامل مع التدريب باعتباره الوجه الرئيسي من أوجه الاستثمار البشري في المؤسسة
- قوة ارتباط الدوافع والسلوك التطويري مع ضعف مستوى اليقين البيئي، ما ينمي القدرة ويحقق الجاهزية لإدارة التغيير وللتعامل الإستباقي مع المواقف في بيئة المؤسسة.