

# 1

## الفصل الأول

### المفاهيم والأطر النظرية لمشروعات الأعمال الصغيرة

- مفهوم المشروع الصغير
- خصائص مشروعات الأعمال الصغيرة
- أنواع مشروعات الأعمال
- مزايا وفوائد ملكية المشروعات الصغيرة
- تطور وأهمية مشروعات الأعمال الصغيرة
- العوامل المؤدية إلى فشل مشروعات الأعمال الصغيرة
- مزايا وعيوب شراء المشروعات القائمة
- مزايا وعيوب تأسيس المشروعات الجديدة

يتناول هذا الفصل استعراض ومناقشة اهم التعاريف والمفاهيم والجوانب النظرية الخاصة ذات العلاقة بمبادئ واسس ومكونات ادارة المشروعات الصغيرة .

## مفهوم المشروع: Enterprise concept

يقصد بالمشروعات الصغيرة هي تلك الانشطة الاقتصادية ذات الكيانات المحددة والتي يتراوح عدد العاملين فيها بين خمسة الى عشرة اشخاص ، وان مشروعات الاعمال الصغيرة هي التي تتحدد بأنشطة محددة وتمارس عملياتها وفعاليتها الاقتصادية في مناطق جغرافية معينة ، في حين يقسم بعض الباحثين الاعمال الصغيرة من خلال طبيعة نشاط المشروع مثل مخازن للملابس ، محطة الخدمة ، مخزون مجوهرات وغيرها (Royce&hai,1995:p.11).

وقد حاول العديد من الباحثين عرض تعريف محدد للمشروع الصغير ، الا انه حالياً لا يوجد تعريف شامل لهذه الاعمال الصغيرة ، حيث عرضت تعاريف نوعية (qualitative) وكمية (quantitative) منها ان الاعمال الصغيرة هي عبارة عن مشروعات تشمل على اقل من مئة مستخدم . وفي عام 1953 عرفت ادارة الاعمال الصغيرة " Small Business Management " " S B M " الاعمال الصغيرة بانها المشروعات التي تمتلك وتعمل بشكل مستقل ، اي انها تتصف بالاستقلالية ، كما انها تتصف بالتفرد والتميز وعدم الشروع في مجال اعمالها (Scarborough zimmerer,1996p. 36).

Small business as one which is independently owned and operated and not dominant in its field of operation

وتعرف كذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الاسس الخاصة بقياس الحجم ، سواء من خلال عدد العاملين فيها ، او من خلال حجم المبيعات ، وعليه فان الحجم انما يتم تحديده من خلال ارقام او قيم محددة في ضوء تقسيمات صناعية معيارية standard industrial classfication (sic) code .

وفيما يلي بعض الامثلة على هذه المشروعات في الولايات المتحدة الامريكية :

1. تجارة الجملة (trade wholesale) : وتمثل مشاريعها بتلك التي تحقق عوائد مبيعاتها قيماً تتراوح بين (9.5 - 22) مليون دولار وهذه قد تختلف من صناعة لآخرى.
2. قطاع البناء والتشييد general construction : وتمثل المشروعات الصغيرة في هذا القطاع تلك التي لا تتجاوز إيراداتها السنوية عن 17 مليون دولار.
3. قطاع التشييد الخاص لأغراض تجارية (Special trade construction) ويمثل تلك المشروعات التي لا تتزايد الإيرادات فيها عن سبعة ملايين دولار سنوياً.
4. مشروعات الأعمال الخاصة بالخدمات فإنها تمثل المشروعات التي تتراوح إيراداتها السنوية بين (2.5 - 14.5) مليون دولار، وهذه قد تختلف من صناعة لآخرى.
5. تجارة التجزئة " Retail trade " وهي المشروعات التي تتراوح إيراداتها السنوية بين (3.5 - 13.5) مليون دولار، وهذه تتحدد وفقاً لكل صناعة.
6. المنتجات الزراعية agriculture products : وتتراوح الإيرادات السنوية لهذه المشروعات بين مئة ألف دولار و (35) مليون دولار.
7. صناعة التعدين mining : وتمثل مشروعات الأعمال الصغيرة التي تشتمل على عدد من العاملين لا يزيد عن 500 عامل.
8. التصنيع manufacturing : وتكون المشروعات الصغيرة في هذا القطاع مختلفة، حيث يكون الحد الأعلى للعاملين فيه لا يتجاوز (500، 750، 1000، 1500) عامل وهذا يعتمد على نوع الصناعة.

\* ويعرف مشروع الأعمال كذلك على أنه وحدة اقتصادية ذات كيان إداري محدد يشتمل على مجموعة من المقومات الأساسية اللازمة لتحقيق أهدافه وغاياته، ومن هذه المقومات، الموارد البشرية ومستلزمات الإنتاج وتقديم الخدمات والتقنيات المختلفة ضمن إطار شكل تنظيمي محدد ويشتمل على سياسات وبرامج وقواعد تساهم جدياً في إنجاز الأهداف المختلفة للمشروع.

\* المشروع الصغير Business Small يعرف كذلك بكونه عبارة عن شركة أو منشأة أو مؤسسة أو أي كيان اقتصادي يمول ويدار ويراقب من قبل أصحابه ويتصف بقلة حجم



العمالة فيبدأ، ويشتمل على وحدات ادارية محددة، ويشغل حيزاً صغيراً ضمن قطاع الاعمال ويقدم خدماته او منتجاته الى منطقة جغرافية محددة، ويمثل القاعدة او الاساس الذي تؤسس عليه المشروعات الكبيرة والعملاقة فيما بعد.

## خصائص مشروعات الاعمال الصغيرة

Small business characteristic (Royce & hal, 1995, p.14)

تتصف مشروعات الاعمال الصغيرة بمجموعة من الخصائص والتي يمكن ايجازها  
سريالاتي:

1. يشتمل المشروع على العنصر البشري بوصفه البنية الجوهرية فيه وترتبط هذه القوى بعلاقات تنظيمية محددة، ويسعون الى تحقيق اهداف المشروع واهدافهم الذاتية ويطمحون للترقية والاستقرار الوظيفي وبيئة عمل امنة.
2. تقوم هذه المشروعات على اطر تنظيمية واهداف محددة ذات طبيعة ربحية بالدرجة الاساس، وتسعى الى تحقيق النمو والبقاء والاستقرار، وتعمل على تدعيم وتحسين مركزها التنافسي في السوق.
3. تتصف هذه المشروعات بعدم وجود التعقيدات الروتينية في اتخاذ القرارات، ووجود الوضوح في الاجراءات والسرعة في انجاز الاعمال الادارية.
4. تستمد مشروعية اقامتها من امكانية قيامها بدور محدد ضمن اطار عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولها مسؤولية اخلاقية واجتماعية بارزة.
5. تحتاج كغيرها من الانشطة الاقتصادية الى الموارد المالية والمادية والبشرية، وعليه فانها تسعى للحصول على هذه الموارد بأقل التكاليف وافضل مستوى من الجودة، وتعمل على تعظيمها، لتساهم جدياً في انجاز اهدافها الاستراتيجية.
6. تهتم باستمرار بالعمل على انجاز اهدافها واداء مهامها وفقاً لفلسفة الكفاءة والاستثمار الامثل للموارد المتاحة، ولذلك فانها تهتم كثيراً بدراسات الجدوى الاقتصادية والفنية، لضمان بقاءهاديمومتها ونموها.
7. يدار مشروع الاعمال بالاعتماد على استراتيجيات وسياسات وبرامج وقواعد عملية بوصفها وسائل فعالة لانجاز اهدافها وتحقيق غاياتها.



8. تتصف ايضاً باستمرار في بحثها عن الريادة والتميز، ولذلك فهي تسعى الى تطوير ادائها وعملياتها لتدعيم مركزها التنافسي في البيئة التي تعمل فيها.
9. تؤمن بأهمية متابعة التطورات التكنولوجية والبحث عن كل ما هو جديد ومتطور وجذاب، وتؤمن بضرورة اعتماد المدخل التفاعلي مع البيئة ودراسة التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية على المستوى المحلي والدولي، وهذا يدعم قدراتها الابتكارية ويعزز من دورها التنافسي.
10. تتصف هذه المشروعات بأنها تهتم وبشكل استثنائي ومتميز بدراسة وتحليل حاجات المستهلك ورغباته والعمل الجاد على سرعة الاستجابة لاشباع هذه الحاجات وتلبية تلك الرغبات، واعتماد الاسلحة التنافسية فيما يتعلق بالجودة والتكلفة والسرعة في تقديم خدماتها لضمان ولاء المستهلك لها.

### \* انواع مشروعات الاعمال Small Business Types

تقسم مشروعات الاعمال الصغيرة الى انواع مختلفة، وبهذا الصدد فإنه غالباً ما يتم اعتماد مجموعة من المؤشرات لتصنيف هذه المشروعات ومنها :

أ- حسب الحجم : وتقسم مشروعات الاعمال الصغيرة الى ثلاثة انواع هي : الكبيرة والمتوسطة والصغيرة الحجم ، وبهذا الصدد فإنه تستخدم مقاييس متعددة لتحديد الحجم، فقد يكون اساسه رأس المال او المبيعات، او عدد العاملين، او عدد الفروع التي يمتلكها المشروع والموزعة على مناطق جغرافية متعددة، والتي سيتم استعراض قسم منها عند تحديد مفهوم المشروع الصغير.

ب- حسب نوع النشاط : وتقسم مشروعات الاعمال الصغيرة وفقاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه، وهي ذات انواع مختلفة، كالصناعي والمصرفي، والتجاري، والمالي، البناء والتشييد، والخدمات والنفط وغيرها.

ج- حسب نوع الملكية : وتقسم ايضاً مشروعات الاعمال الصغيرة وفقاً لنوع ملكية هذه المشروعات فمنها مشروعات الطاقة والتي تعود ملكيتها الى القطاع العام في كثير من الدول او تعود ملكيتها الى شركة كبيرة تحت صيغة شركات المساهمة العامة، او تكون مشتركة تساهم فيها الدولة مع القطاع الخاص وتكون للدولة

مؤشرات تصنيف المشروعات الصغيرة؟

نسبة محددة ، او قد تكون ملكيتها خاصة وتعود الى القطاع الخاص والى مجموعة معينة مثل الشركات العائلية والتي يساهم فيها افراد لعائلة معينة وتربطهم علاقات اسرية محددة واسهم هذه الشركات لا يتم تداولها الى عامة الجمهور وانما الى افراد محددين ، وكذلك مشروعات الاعمال الدولية ، وتمثل تلك الشركات التي يساهم فيها اكثر من دولة او اكثر من شركة دولية ، وهي ما يطلق عليها بالمشروعات المشتركة Joint venture وهذه قد تكون بين الدول او بين مجموعة من المستثمرين لهم جنسيات مختلفة .

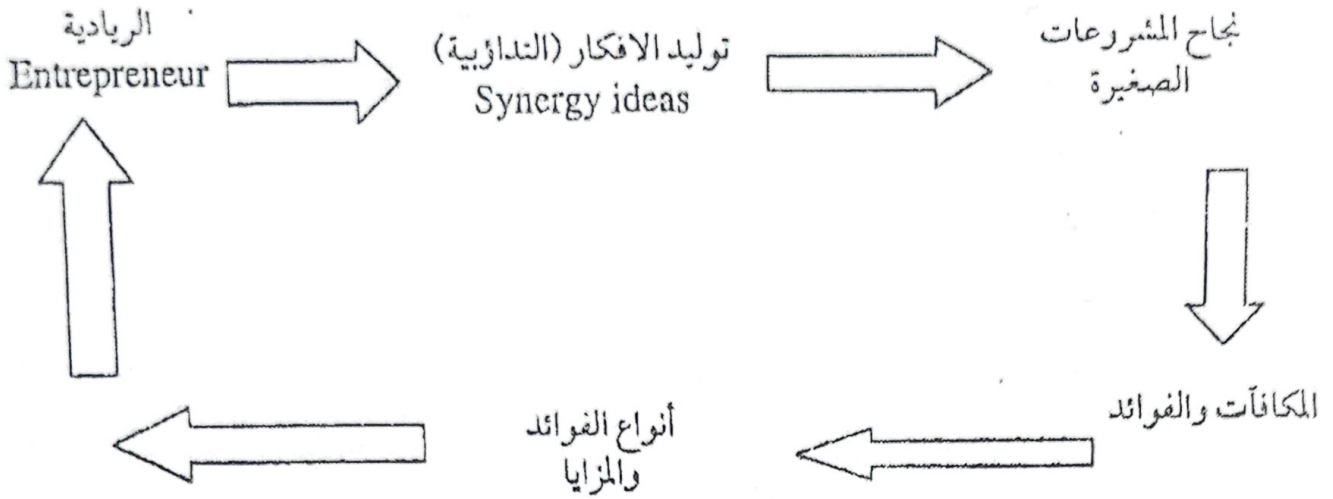
ولفهم الاطار العملي لاهمية وطبيعة الاعمال الصغيرة ، حيث تقدم لجنة التطوير الاقتصادي (COE) Committee Of Economic ، صيغة واضحة ومحددة لتصنيف وتقسيم المشروعات الصغيرة والتي ينبغي ان تمتلك اثنين او اكثر من المؤشرات الآتية :

1. تكون الادارة في هذه المشروعات غير مستقلة عن الملكية ، حيث عادة ما يكون المدير هو المالك .
2. تقدم الاموال ( رأس المال ) وكذلك حقوق الملكية من قبل شخص واحد او مجموعة صغيرة من الافراد .
3. تكون العمليات والانشطة الخاصة بهذه المشروعات موفعية وبشكل رئيسي ، حيث غالباً ما يكون العاملون والمالكين من نفس المنطقة ، في حين تكون الاسواق موزعة على مواقع مختلفة .
4. تتصف بصغر الحجم والاهمية النسبية القليلة داخل القطاع الذي تعمل فيه ، حيث تكون هذه المشروعات ذات حجوم صغيرة من حيث مبيعاتها وحضتها السوقية عند مقارنتها مع المشروعات الكبيرة العاملة ضمن نفس القطاع .

### مزايا وفوائد ملكية المشروعات الصغيرة :

ان اعتماد الريادية في مجال مشروعات الاعمال الصغيرة ، وما يرتبط معها تحقيق مجموعة من المزايا غالباً ما تكون ذات علاقة بحجم هذه المشروعات وفي شكل ملكيتها ، والشكل الآتي يوضح طبيعة العلاقة بين الريادية ونجاح هذه المشروعات وانعكاس ذلك على ما يتحقق للرياديين من مزايا ومنافع :

شكل رقم ( 1 ) العلاقة بين الريادية و فوائد مشروعات الاعمال الصغيرة



ومن ابرز المزايا التي تحققها مشروعات الاعمال الصغيرة ما يلي : (pickce Abrahamson, : 1990 p. 21)

1. سهولة توقع الارباح profit expectation : حيث يتمكن الرياديون من دراسة وتحليل وتحديد حجم المبيعات المتوقعة في ضوء الخبرة السابقة ، وبالتالي القدرة على تحديد حجم الارباح المتوقعة خلال الفترة القادمة .

2. امكانية تحديد وتوقع الثروة المستقبلية anticipation of future wealth : وهذه ترتبط بالارباح المتوقعة ، حيث يتمكن اصحاب المشروع من تحديد الاضافات والنمو الذي يمكن ان يتحقق في اموالهم و ثروتهم .

3. قدرة الرياديون على معرفة الانشطة والفعاليات الخاصة بمشروعاتهم identification with business : بحكم ادارتهم لهذه المشروعات وما يمتلكونه من خبرة في هذا المجال .

4. الرياديون هم الذين يمتلكون القدرة على الادارة وقيادة هذه المشروعات حيث انهم يتصفون بالتميز والقدرة على توجيه هذه المشروعات نحو انجاز اهدافها entrepreneurs boss own their are .

5. تتصف هذه المشروعات بوجود خطوط مباشرة للاتصال بين المالكين والعاملين direct lines of communication between owner and employees وهذه تضمن



التوجيه السريع والمباشر وضمان الرقابة الفعالة ، فضلاً عن القدرة الفائقة في معالجة الاختناقات والمشاكل بسرعة تامة .

6. الرضا عن العمل ( satisfifating work ) ويتمكن اصحاب المشروع من تحقيق بيئة عمل جيدة وامكانية تحقيق الرضا والقناعة للعاملين وذلك من خلال الاتصال المباشر بينهم ودراسة او معرفة احتياجاتهم واتجاهاتهم الفعلية .

7. تؤمن هذه المشروعات صياغة علاقات واضحة وشخصية بين العاملين في هذه المشروعات وبين المستهلكين وبالتالي زيادة قدرة المشروعات الصغيرة على فهم واستيعاب احتياجات هؤلاء المستهلكين والعمل الجاد على اشباعها وتلبيتها personal contact with employees and costumers .

8. مركزية اتخاذ القرارات centralized decision making حيث تتخذ معظم القرارات من قبل المالك او مدير المشروع وهذه تحقق السرعة وتجاوز الروتين وبما ينعكس ايجابياً على استثمار الفرص وحل المشكلات بشكل سريع .

9. تتصف هذه المشروعات بسهولة دخولها الى الانشطة والفعاليات الاقتصادية والاسواق ( Ease of Entry ) ، ولذلك فان مركزية اتخاذ القرارات وسهولة الدخول تحقق لهذه المشروعات مرونة واسعة في ممارسة انشطتها وتكسيبها القدرة على امتلاك حالات ريادية متميزة Entrepreneurs .

## تطور واهمية مشروعات الأعمال الصغيرة

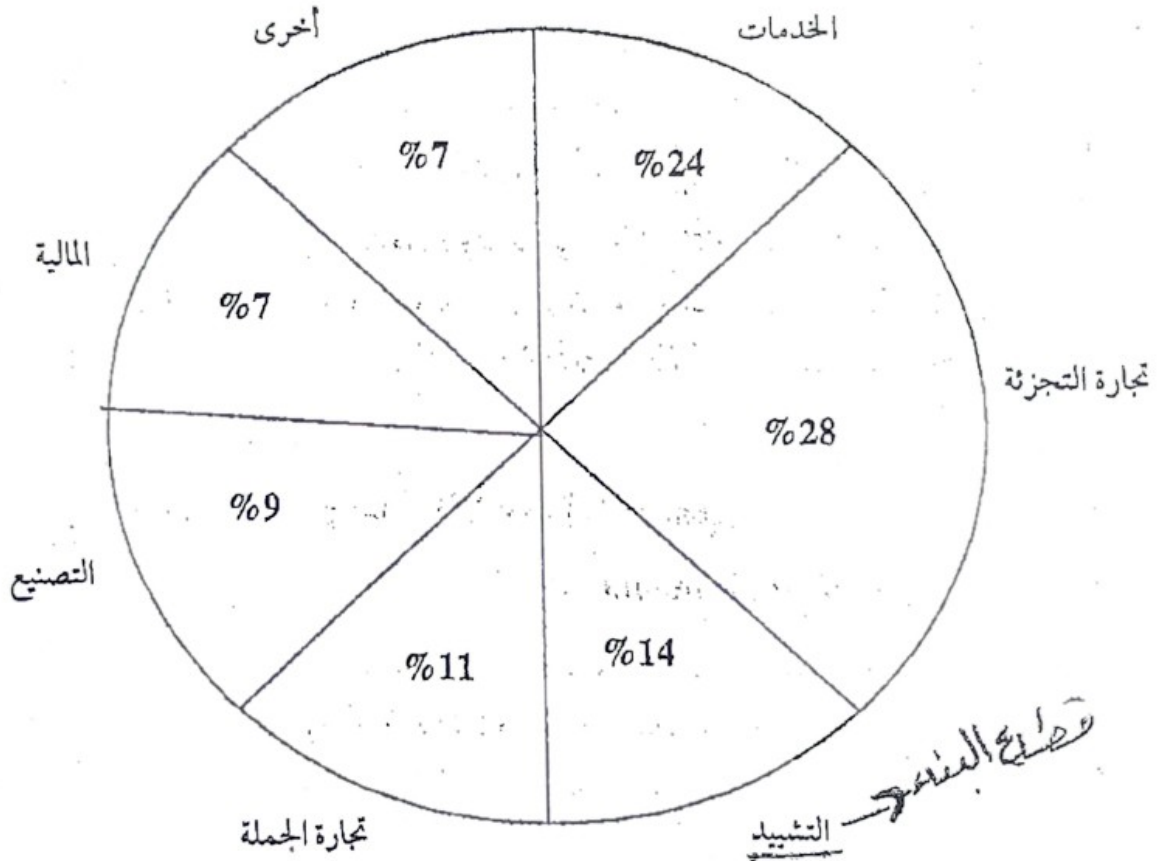
### The important of small business

تطورت مشروعات الأعمال الصغيرة بشكل واضح ومتميز في الولايات المتحدة الامريكية ، حيث يوجد فيها نحو (21) مليون من الكيانات الاقتصادية المختلفة ، وتشكل الأعمال الصغيرة فيها نحو (20.5) مليون مشروع اي حوالي (98٪) ، وان هذه المشروعات الصغيرة متواجدة في جميع الانشطة الاقتصادية في الولايات المتحدة ، الا انها تتركز بشكل كبير في مجال صناعة الخدمات service industries وتجارة التجزئة retail trade والمخطط الآتي يوضح الاهمية النسبية لتوزيعات مشروعات الأعمال الصغيرة (scarborough and Zimmerer:1996: p. 35) :

الموسم

1. الأنشطة المالية والتحويلية %7
2. النشاط التصنيعي %9
3. الخدمات %24
4. تجارة الجملة %11
5. قطاع البناء والتشييد %14
6. تجارة التجزئة %28
7. الأنشطة الأخرى %7

شكل رقم (2) توزيعات مشروعات الاعمال الصغيرة



وتبرز أهمية مشروعات الاعمال الصغيرة في انها تستخدم اكثر من 50% من قطاع القوى العاملة الخاصة ، كما انها تشمل على نحو 25% من اصول assets الاعمال الكلية ، وتتصف هذه المشروعات بكثافة العمالة ، وعليه فانها تهيء (توفر) فرص عمل ، فعلى

سبيل المثال ان الشركات التي تستخدم عمالة بعدد اقل من (500) مستخدم تكون قد وفرت اكثر من (67%) من الاعمال الجديدة والبالغة نحو (19.5) مليون فرصة عمل، وان الشركات التي فيها اقل من عشرين عامل قد خلقت اكثر من نصف الاعمال الجديدة في الولايات المتحدة الامريكية.

ان هذا الدور المهم قد استمر خلال التسعينات حيث استمرت مشروعات الاعمال الصغيرة في تحقيق وتاثر متصاعدة من النمو في مجال الاعمال خلال القرن الحادي العشرين في ظل انحسار فرص العمل في المشروعات الكبيرة. وقد وجد الباحث David Birch ان (4%) من تلك الاعمال الصغيرة قد اوجدت نحو (70%) من فرص الاعمال الجديدة، ولذلك فقد اطلق هذا الباحث تسمية على الاعمال الصغيرة بقدرتها على خلق الوظائف المتسارعة بالغازال (gazelle) وان هذا النمو يتزايد بنسبة (20%) او اكثر سنوياً ليشكل على الاقل (100) الف دولار من المبيعات السنوية للمشروع الواحد، في حين يطلق تسمية mice اي الفأر على بعض المشروعات وهي غير القادرة على النمو والتطور، حيث ان عدم تحقيقها للنمو سوف يؤدي وبالنتيجة الى عدم تهيئة فرص العمل الجديدة.

وفي احدث دراسة اجريت في مجال الاعمال الصغيرة توصلت الى ان هذه الاعمال هي القائدة (leaders) في مجال تقديم الفرص التدريبية والتقدم للعاملين Training and advancement opportunities، حيث انها تساهم جدياً في بناء وتكوين المهارات الاساسية وتهيئة فرص تدريبية بشكل افضل مما توفره المشروعات الكبيرة، ويحقق العاملون في المشروعات الصغيرة فوائد كبيرة ومتميزة في مجال البرامج التدريبية وبشكل افضل من المشروعات الكبيرة، بالرغم من كون هذه البرامج التدريبية تكون ذات طابع غير رسمي وهو على طرق مختلفة (house - In) او (job - the - on) وعلية فالمشروعات الصغيرة تكسب المستخدمين وتعلمهم مهارات ذات فائدة (valuable skills) في مجال الاتصالات الحاسوبية، كما ان الاعمال الصغيرة تدعم الدخل القومي لاي بلد، وعلى سبيل المثال فانها تحقق نحو (48%) من الدخل القومي، ونحو (42%) من المبيعات، كما انها سبباً رئيسياً في تهيئة فرص العمل والرزق لاكثر من مئة مليون امريكي.

ان مشروعات الاعمال الصغيرة تساهم بنسبة اربعة اضعاف في المجالات الابتكارية والتطويرية (R&D)، مما يمكن ان تساهم به الشركات متوسطة الحجم، ونحو اكثر من



(24) مرة مما يمكن ان تساهم به الشركات كبيرة الحجم . وفي دراسة حديثة اخرى وجد ان الشركات الصغيرة تقدم للسوق الامريكي بحوث في مجال الابتكارات التكنولوجية ، حيث تبلغ نسبة مساهمتها نحو (20%) اكثر من المساهمات التي تقدمها الشركات العملاقة ، وعليه فان المشروعات الصغيرة قد تنمو بنسبة (25%) خلال (15) السنة القادمة ، ويتوقع ان تهيء هذه المشروعات نحو (13.5) مليون فرصة عمل في حين يتوقع ان تنمو الاعمال الكبيرة بنسبة (10.5%) خلال نفس الفترة .

\* وتبرز اهمية مشروعات الاعمال الصغيرة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والتطويرية ، من خلال مجموعة الحقائق الاتية والتي اشارت اليها العديد من الدراسات والابحاث (Hal&Royce, 1990:15) :

1. ان الاعمال الصغيرة توفر نحو (67%) من فرص العمل الاساسية ، وتعمل على تحمل مسؤولية التدريب اثناء العمل وتنمية مهارات الشباب (young people) .
2. توفر فرص عمل الى نحو (56%) من مجموع القوى العاملة في الولايات المتحدة الامريكية ، وهذه تشمل العاملين في الحقول والمزارع (farm) .
3. وفي مجال مساهمتها في المخرجات ، فان الاعمال الصغيرة تساهم تقريباً بنحو (38%) من الناتج المحلي الاجمالي . لأن نسبة صادرات المنتجات القوية
4. تساهم الشركات الصغيرة بنحو (42%) من مجموع المبيعات في الولايات المتحدة الامريكية .
5. يشكل نشاط التجزئة بنحو (29%) ، وشركات الخدمات بنحو (25%) كأهمية نسبية من مجموع حجم الاعمال في بقية القطاعات ، وهذه تحقق اكثر من نصف الاعمال الصغيرة في الولايات المتحدة الامريكية .
6. ان الشركات الصغيرة في مجال تجارة الجملة (whole sales) وتجارة المفرد (التجزئة) (retailers) تحقق كإيرادات نحو سبع دولارات من كل عشرة دولارات .
7. ان مشروعات الاعمال الصغيرة توفر الرزق والعيش (livelihood) لاكثر من مئة مليون امريكي سواء بشكل مباشر ام بشكل غير مباشر .

8. ان نحو (70%) من الاعمال الصغيرة هي مملوكة بشكل فردي اي من قبل افراد مستقلين (Sole proprietorships).

9. تُشغل (تُوظف) (60%) من المشروعات الصغيرة عاملين يقل عددهم عن خمسة مستخدمين، وان (90%) من هذه المشروعات توظف اقل من (20) مستخدمين.

## \* العوامل المؤدية الى فشل مشروعات الاعمال الصغيرة :

تعرض مشروعات الاعمال الصغيرة كغيرها من مشروعات الاعمال الكبيرة والمتوسطة الى حالات معينة من الفشل، وذلك بسبب تعرضها الى محددات خاصة بالموارد وعدم توفر الخبرة الادارية والنقص في مسألة الاستقرار المالي، وقد اشارت احدي الدراسات الى ان نحو (63%) من مشروعات الاعمال الجديدة قد فشلت خلال الست سنوات الاخيرة، ومن ابرز اسباب الفشل مايلي:

(Scar Borough & Zimmered 1996, 37-38)

### ① عدم اهلية او جدارة الادارة : Management incompetence

تمثل في ضعف الكفاءة وضعف القدرة على اتخاذ القرارات وعدم امكانية توظيف الموارد المالية والبشرية في مجالات تعظم مخرجاتها، فضلاً عن عدم وجود فلسفة ادارية واضحة المعالم والابعاد، كما ان المدراء في هذه الاعمال لا يمتلكون القدرة على تأدية مهامهم بنجاح، حيث يتصف المالك او المدير بضعف قدرته القيادية وعدم توفر المعرفة الضرورية لادارة الاعمال، وان العديد من مدراء هذه المشروعات لا يعرفون ما ينبغي اتخاذه او اعتماده بهدف تحقيق الكفاءة والنمو في هذه الاعمال.

### ② النقص في الخبرة : Lack of experience

فمن البديهي ان مدراء الاعمال الصغيرة انما يحتاجون الى الخبرة المتنامية في المجال الذي يرمون الدخول فيه، وممارسة انشطتهم الاقتصادية فيه حيث ان الحاجة قائمة وبشكل مستمر لاكتساب الخبرة العملية بالاضافة الى المعرفة حول طبيعة الاعمال، حيث ان هذه الخبرة تساهم في تفعيل القدرات وتوجيهها نحو خدمة المشروع وزيادة القدرة على الاستقراء السوق ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية المختلفة كما تعمل على ارساء جزء من



دعائم المشروع ومجالاته المستقبلية خاصة في ظل توظيفها للموارد المتاحة بشكل صحيح، وعليه فان هذه الخبرة يمكن ان توضح الفرق بين النجاح والفشل. ولذلك اهتمت العديد من الدراسات الادارية بما يسمى بمنحنى الخبرة، حيث ان تزايد الخبرة سوف ينعكس ايجابياً على تحسين الاداء في مجالات متعددة ويحقق النجاحات المتميزة.

### 3) ضعف الرقابة المالية : Poor financial control

تتخذ حالات الضعف في الرقابة على الانشطة المالية مجالات متعددة، ولكن من ابرزها هو النقص في رأس المال Lack of capital، وكذلك الائتمان غير المرهون او الموثق اي البيع الآجل للمستهلكين بدون ضوابط وحدود lax customer credit، فعدم تمكن المالكين من تحديد المتطلبات المالية الضرورية للبدء بالمشروع وضمنان استمراريته وعدم قدرتهم على زيادة التدفقات النقدية الداخلة، سوف يساهم في خلق الازمات المالية لهذا المشروع، كما ان تعرض هذه المشروعات للضغط المستمر من قبل الزبائن لاعتماد سياسة البيع بالآجل، حيث يرى بعض المدراء بان البيع الآجل انما يمثل فرصة تنافسية مهمة بالنسبة له، وهذا يفرض على المالكين والاداريين في هذه المشروعات تحقيق الرقابة على المبيعات الآجلة بعناية ودقة، وذلك لتفادي حالات الفشل، ولضمنان المحافظة على المركز المالي السليم للمشروع.

### 4) النقص في عمليات التخطيط الاستراتيجي : Lack of strategic planning

يعتقد بعض المدراء في المشروعات الصغيرة ان فوائد التخطيط الاستراتيجي تكون واضحة وقائمة في المشروعات الكبيرة فقط، حيث يشير احد المدراء بانه لا يمتلك الوقت اللازم للقيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي I do not have the time، يرى اخر بان مشروعه صغير جداً امام القدرة المطلوبة لتطوير الخطة الاستراتيجية we are too small to develop strategic plan، متجاهلين بذلك قدرة الفكر الاستراتيجي على بناء التميز والبقاء في السوق. ان الخطة الاستراتيجية انما تقوي وتدعم القدرات الريادية entrepreneur لمشروعات الاعمال الصغيرة ولتكون متكيفة ومتفاعلة مع المتغيرات البيئية الأساسية والمهمة، وبذلك تكون الفعاليات الريادية هي الاكثر واقعية realistically وذات



جدوى متميزة في بناء هذه المشروعات لتفعيل دورها في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولذلك فان الاستناد الى الفكر والرؤيا الاستراتيجية المما يضمن فعلياً وحقيقياً القدرة على تهيئة اجابات عملية وعلمية على الاسئلة التالية :

- ما هي العوامل والمتغيرات التي تدفع وتحفز بعض المستهلكين لشراء سلع هذه المشروعات ؟

- من هم المستهلكون المستهدفون ؟ وما هي وسائل الوصول اليهم ؟

- كيف يمكن ان تكون الاعمال ذات جاذبية بحيث تعمل على ضمان ولاء هؤلاء المستهلكين ؟

- ما هي الاسس التي يمكن أن تعتمد عليها هذه المشروعات لتلبية احتياجات المستهلكين وبشكل افضل مما يقدمه المنافسون وبقية الشركات ؟

### 5. عدم السيطرة على النمو: Uncontrollable growth

يعتبر النمو مسألة طبيعية وصحية وحالة مرغوبة لاي نشاط في الاعمال، الا انه ينبغي ان يكون مخططاً ومبرمجاً ومسيطرأ عليه، وان هذه التوسعات وعمليات النمو ينبغي ان يتم تمويلها بصيغ تمويلية لا تكون عبثاً على المشروع، ويفضل تمويلها من خلال الارباح المحتجزة او من خلال المساهمة الخاصة للمالكين، الا ان معظم المشروعات تعتمد على الاقتراض وباساليب مديونية مختلفة لتمويل الجزء الاكبر من استثماراتها. وان هذه التوسعات انما تتطلب اجراء العديد التغيرات في الهيكل التنظيمي ليزيد من فاعلية المشروع في العديد من المجالات التطبيقية والعملية مثل اجراءات الرقابة المالية، والرقابة على المخزون والرقابة على العمليات وكذلك تقسيمات الوظائف، وتخصيص الموارد البشرية وغير ذلك، حيث ان زيادة حجم الاعمال وتعقيدها سوف يؤدي الى زيادة المشاكل والاختناقات، وعلى المدراء تطوير مهاراتهم وزيادة مستوى تعليمهم ومعارفهم بكل ما يرتبط بنشاطاتهم ومهامهم، وفي بعض الاحيان تهتم الريادية في التحفيز والتشجيع على النمو السريع، ولربما تكون الاعمال كبيرة وواسعة بحيث تفوق القدرات المتاحة لادارتها وخارج امكانية السيطرة عليها، مما يساهم ذلك في فشل هذه المشروعات.

## 6) الموقع غير الملائم : Inappropriate location

ان عملية الاختيار الصحيح للموقع تمثل علماً وفناً ولربما تتم عملية اختيار الموقع دون بحث او دراسة وبدون تخطيط سليم ، ولربما يتم اختيار الموقع من قبل بعض المالكين لمجرد وجود البناية الملائمة فالتساؤلات والتحليلات الخاصة بمواقع المشروعات انما تحتل اهمية متميزة في جدول الاسبقيات حيث ان الموقع المتميز والذي يحتل مكانة استراتيجية بالنسبة للمواد الاولية والعمالة والاسواق والخدمات الاخرى الخاصة بالنقل والاتصالات والطاقة والمياه انما يمثل الفرصة المناسبة لتدعيم المركز التنافسي لهذه المشروعات خاصة من حيث انعكاس ذلك على العوامل الكلفوية للمنتجات وتبرز اهمية الموقع ايضاً وبشكل واضح بالنسبة لتجار المفرد Retailers حيث تمثل المبيعات دم الحياة Life blood بالنسبة لهذه المشروعات وهذا تمثل احدي العوامل الاستراتيجية في اختيار الموقع الملائم لهذه المشروعات ، وبالتأكيد يرتبط بالموقع الملائم مسألة مهمة اخرى وهي مقدار المبالغ المدفوعة في صيغة اجار ( Rent ) حيث يؤثر عامل التكلفة في اختيار الموقع الملائم والخاص بالمشروع ، وعليه تبرز اهمية اختيار الموقع الخاص بهذه المشروعات من خلال المتغيرين الحاسمين وهما :

للمشروعات الصغيرة

- 1- ماهي تكلفة هذا الموقع ؟ وماهي تكلفة الخدمات الاخرى الخاصة به؟
- 2- ماهي قدرة هذا الموقع على توليد المبيعات بوصفها المولد الاساسي للايرادات النقدية؟

## 7) ضعف الرقابة على المخزون : Lack of inventory control

يمثل الاستثمار في الخزين مجالاً مهماً وكبيراً للعديد من مشروعات الاعمال الصغيرة سواء على صعيد المشروعات التجارية كتجارة الجملة والمفرد والمشروعات الصناعية ، والرقابة على المخزون تمثل واحدة من ابرز المسؤوليات الادارية في هذه المشروعات ، وان الاحتفاظ بمستويات غير ملائمة من المخزون ينعكس سلبياً على كفاءة وفاعلية هذه المشروعات ، فالاحتفاظ بمستويات منخفضة من هذا الخزين ينجم عنه نفاذ السلع وبالتالي فقدان الزبائن ومفادرتهم لمنتجات المشروع والاتجاه نحو المنتجات المنافسة وهذا يعني التفريط بحجم من الارباح حالياً ومستقبلاً ، كما انه لا يعني ذلك مبرراً للاحتفاظ بمستويات كبيرة من الخزين لان ذلك يعني كلف او اعباء اضافية تتحملها ادارة المشروع ، ولذلك



فالرقابة الفعالة والكفاءة على الخزين تقلل وبشكل حاسم من حالات فشل مشروعات الاعمال وتعظم على المدى الطويل ربحيتها .

8) عدم القدرة على امتلاك الريادة: Inability to make the entrepreneurial

وتعني ان هنالك العديد من المشروعات قد فشلت واطمحل دورها بسبب عدم قدرتها على امتلاك الصفة الريادية ، اذ ان عملية الانتقال الى الريادية لا تعني وبالضرورة القدرة او الضمان الاكيد على تحقيق نجاحات متميزة في الاعمال, فعملية بدء المشروعات بفعاليتها وانشطتها انما يتطلب تحقيق معدلات نمو متصاعدة وبالتالي ضرورة اعتماد اساليب واقعية وفعالة مختلفة لضمان حالات التطوير والتنافس, فقد اثبتت العديد من الدراسات في الولايات المتحدة الامريكية والعديد من الدول الاوروبية ان الفاعلية الادارية في ادارة المشروعات انما تساهم في زيادة قدرة هذه المشروعات على تبني الريادية الناجحة , حيث يتطلب النمو في مجال الريادية الى تفويض الصلاحيات ، والى التمسك في الرقابة التفصيلية على العمليات , كما ان اختيار المجال الريادي ينعكس بشكل او باخر على عمليات النمو الناجحة , فالريادية البسيطة قد لا تتطلب معدلات نمو متزايدة والعكس صحيح , فتبنى الريادية مع مجالات نمو جيدة يضمن وبالتاكيد مركز تنافسي وقدرة على البناء والتطوير بشكل افضل .

مزايا وهيوب شراء المشروعات القائمة (الموجودة حالياً)

(Scarbough & Zimmerer 1996, P.198-200)

أولاً: مزايا المشروعات القائمة: Advantage of buying an Existing business:

تتصف المشروعات القائمة والتي تم تأسيسها منذ فترة وتعمل على تقديم انشطتها الاقتصادية المختلفة بمجموعة من المزايا بحيث يلجأ العديد من المستثمرين لشراء مشروعات قائمة بدلا من تأسيس مشروعات جديدة ومن ابرز مزاياها ما يلي :

1- ان هذه المشروعات القائمة معروفة من قبل جميع العاملين في قطاع الاعمال وهذه تقلل من المخاطرة غير المتوقعة , كما ان عملية تمويل هذه المشروعات تكون سهلة وبسيطة بسبب وجود الثقة في مركزها الائتماني .



- 2- ان هذه المشروعات غالبا ما تعمل على بناء شهرة (Goodwill) في ذهنية الزبون .
- 3- تصنف هذه المشروعات بكونها تمتلك خطوط للتجهيز سواء لموادها الأولية ام للسلع التي تجهز ويتم تسويقها للاسواق, كما انها تكون قد اسست علاقات ائتمانية سواء مع المجهزين ام مع تجار الجملة والتجزئة .
- 4- تكون هذه المشروعات قد تمكنت من توظيف العمالة بالكفاءات والمهارات وقد اعتمدت برامج تدريبية لتنمية قدراتهم كما انها حددت وحللت اعمالها, وامتلكت هياكل وظيفية تتضح فيها علاقات العمل .
- 5- ان هذه المشروعات وفرت القواعد والتسهيلات المادية، ولربما اصبحت لديها الخبرة على تأجير معظم ما تحتاجه من مكائن ومعدات انطلاقا من فلسفة التمويل التاجيري وبدلا من شراء هذه المستلزمات, وعليه فان هذه السياسة انما تعمل على تقليل الحاجة الى كميات كبيرة من الاموال لشراء تلك المشروعات .
- 6- يمكن ان يكون حجم الاموال المطلوبة عند شراء هذه المشروعات اقل من حجم الاموال اللازمة لتأسيس مشروعات جديدة, حيث انه في بعض الاحيان يكون من الصعوبة بمكان ايجاد مشتري لمشروع قائم بسبب النقص في رأس المال, او النقص في المهارات المطلوبة, او النقص في الرغبة والمصلحة (Lack of Interest) ولربما يجد البعض ان مشروعات الاعمال يمكن ان تباع باسعار منخفضة مقارنة مع قيمتها, وهذه الحقيقة تكون واضحة في الشركات الصناعية والتي تباع بأقل من قيمة الأستبدال للمباني والمكائن والمعدات, وهذه العوامل تحفز المستثمرين على شراء مشروعات قائمة بدلا من تأسيس مشروعات جديدة .
- 7- ان المشروعات القائمة تمتلك المباني والمعدات وكذلك تمتلك المواد الاولية على صيغة مخزون وتكون في متناول المشروع، ولهذا فأنها لا تجد حاجة للبحث وانفاق الوقت والجهد للبحث عن المكائن والمستلزمات الإنتاجية والمخزون وغيرها .
- 8- تمتلك هذه المشروعات طرق وانظمة العمليات وان عملياتها وفعاليتها وانشطتها مصممة للعمل وتادية مهامها بشكل صحيح .

### Disadvantage of Buying an Existing Business

هناك مجموعة من العوامل التي يمكن ان تواجه المشروعات القائمة أي الموجودة حالياً وتجعلها غير جذابة للشراء، وعلى ضوء ذلك فان هذه العوامل تمثل العيوب التي تواجه عملية بيع وشراء المشروعات الحالية وهي:

1. ان معظم المشروعات التي تعرض للبيع يكون بسبب تعرضها الى خسائر ومشاكل واختناقات ادارية ونتاجية، وهذا يتطلب من المشتري ان يكون منتبهاً جداً لتحديد حقيقة الاسباب المؤدية الى عملية البيع، حيث انه في كثير من الحالات لا يفصح البائع عن مبررات البيع الجوهرية.
2. المستهلكون والمجهزين والمقرضين تبلورت لديهم صورة غير ايجابية عن المشروع (ill will) بدلا من الشهرة الجيدة (good will) مما قد ينجم عن ذلك اختناقات ومشاكل في التمويل والتسويق وانخفاض حجم المبيعات وهذه العوامل تحفز على عملية التخلص من هذه المشروعات، ولربما يعتقد اصحاب المشروع ان هذه الصورة غير الجيدة قد تستمر لفترة غير قصيرة وحتى في ظل المالك الجديد.
3. ربما يكون العاملين الحاليين في المشروع غير مرغوب فيهم من قبل المالك الجديد، وقد يكون من الصعوبة بمكان التخلص منهم بسبب الضغوط النقابية او لاسباب اخرى، مما يحول دون اقدام المستثمرين على شراء هذه المشروعات.
4. قد يكون الموقع الحالي للمشروع غير جيداً، ويعاني المشروع بسبب موقعه الحالي من مشاكل تسويقية وخدمائية ونتاجية وتنافسية، وهذا العامل يعتبر اعباً مهماً يحول دون شرائه او رفع قيمته البيعية، خاصة وان عامل الموقع ربما يكون من الصعوبة التحكم به او تغييره بسهولة.
5. قد تكون التسهيلات (facilities) الخاصة بالمشروع القائم غير مكتملة وغير متطابقة مع احتياجات المشروع الفعلية، وعليه فانه اذا كانت هناك حاجة لاتخاذ قرارات في اعادة الترتيب او النمذجة (remodelling) فان التكلفة ستكون مرتفعة وهذه القرارات تكون ذات درجة عالية من المخاطرة.

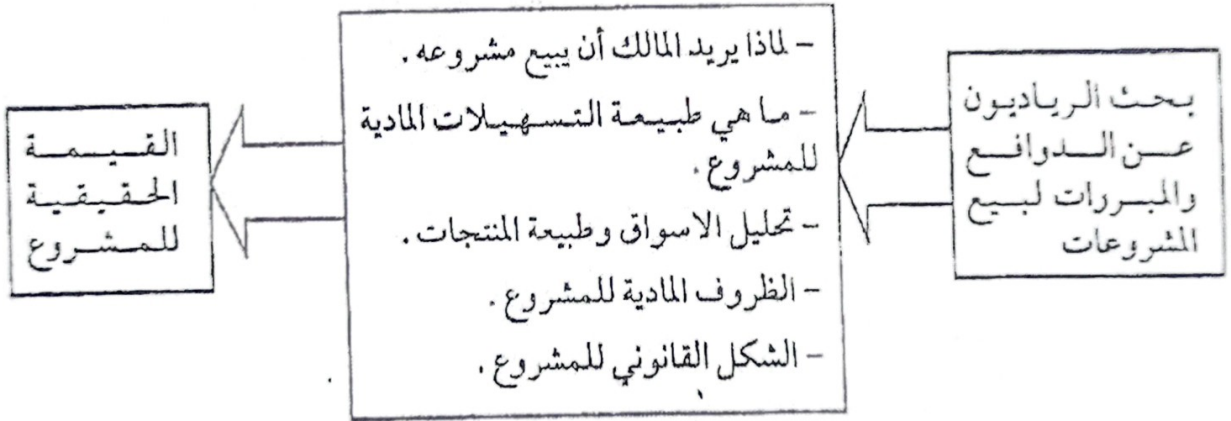


6. ربما تواجه المشروعات القائمة مشكلات في مجال الأنشطة الابتكارية والتميزة، وعدم تهيئة الاجواء للممارسة وتشجيع ورعاية او دعم هذه الأنشطة، فقد يكون حجم المشروع صغيرا ولايسمح باضافة خطوط انتاجية جديدة لزيادة حجم المبيعات او التنويع في تشكيلة المنتجات الحالية.

7. ربما لا تجد هذه المشروعات من يتمكن من شرائها بالاسعار والكلف المعروضه بالرغم من ان سلعه رائجة وحصته السوقية معقوله، وهذا يرتبط بالرغبة في شراء هذه المشروعات من قبل مستثمرين معينين، او بالقدرة على دفع مبلغ هذا المشروع المرتفع نوعا ما.

8. قد لا تمتلك هذه المشروعات من يشتريها بسبب كون معداتها ومكانتها وتصميم اعمالها قديمة ومتقدمة ولا تنسجم مع التطورات التكنولوجية والتنافسية السائدة في قطاع هذه الاعمال او الأنشطة.

شكل رقم ( 3 ) الابعاد او المتغيرات المطلوب تحليلها من قبل المشتري



Resource: pickie hat b . and Abrahamson , Royce , " small business management " 5th ., ed , Wiley sons , Inc . U . S . A . 1990 p . 111 .

مزايا وعيوب تأسيس المشروعات الجديدة: ✓

اولا: مزايا تأسيس المشروعات الجديدة: Advantage of starting anew business

هناك مجموعة من العوامل الجذابة والتي تدعو لتأسيس المشروعات الجديدة بدلا من شراء المشروعات القائمة ومنها:



1. يمثل موقع المشروع واحدا من القرارات المهمة بالنسبة للمشروعات ، وعلى اساسه يمكن التمييز بين العديد من المشروعات الناجحة والفاشلة ، وتعتبر عملية تاسيس مشروع جديد افضل الفرص لتحديد ودراسة المواقع الخاصة بالمشروعات ، وبالتالي امكانية الحصول على الموقع المتميز والجيد والذي ينسجم مع قدرات المشروع الحالية والمستقبلية .

2. التسهيلات المادية ، والتي يمكن بنائها وتصميمها وتركيبها ، وذلك لكي تعمل بكفاءة عند استعمالها من المشروعات المخططة ، حيث ان الابنية القائمة نادرا ما يتمكن الرياديون من اعادة ترتيبها لضمان تدفق الانسيابية بكفاءة ، خاصة في المشروعات الصناعية ، كما لا تتوفر في المشروعات القائمة اماكن غير مستعملة او فضاءات فارغة .

3. الابتكار والتطوير في المشروعات الجديدة يكون اسهل مما هو عليه في المشروعات القائمة ، بسبب المحددات المادية للمشروعات القائمة .

4. ان جميع التصميمات والأشكال للمشروعات الجديدة يمكن تاسيسها وبنائها من قبل المالكين ودون الحاجة الى اجراء التعديلات والتغييرات عند شراء المشروعات القائمة .

5. لربما قد تكون بعض المشروعات المعروضة للبيع في حالة غير مرضية ( كأن تكون شهرتها غير جيدة) لدى العديد من المستهلكين والمجهزين والمقرضين والعاملين ، ولربما تكون لهذه المشروعات رؤيا وتصورات معينة قد لا تكون مقبولة من قبل المالكين الجدد ، مما يقلل من جاذبية شرائها .

6. في العديد من الحالات قد لا تكون الأنواع المعروضة للبيع تنسجم الى حد كبير مع افكار وطاقت وقابليات المشترين ( الرياديون الجدد) وهذه بالنتيجة تعني مغادرة هذا البديل من قبلهم والسعي للبدء بتاسيس مشروع جديد .

7. عند شراء المشروع القائم فان المشتري انما يدفع امواله ( قيمة الاستثمار) للحصول على تدفق نقدي مستمر ومربح اي مستوى متصاعد من الارباح ، وفي بعض الاحيان تكون بعض المشروعات مصممة على طاقات انتاجية وامكانيات تسويقية

وتنافسية محدودة، مما يعني ان قدراتها على توليد المبيعات وبالتالي التدفق النقدي الداخلى محدودا، أي انها تبقى محافظة على هذا المستوى من الربحية، وهذه النقطة تعتبر اقل تحفيزا وجاذبية لشراء هذه المشروعات خاصة على المستوى او البعد الاستراتيجي .

ثانيا: عيوب تاسيس المشروعات الجديدة؛ Disadvantage of starting anew

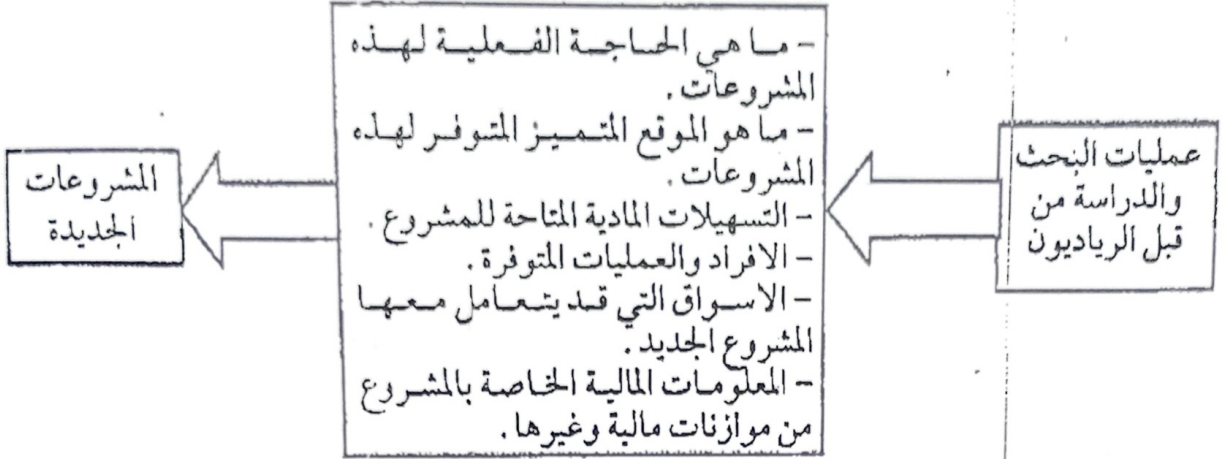
Business

قد توجه مجموعة من الانتقادات والعيوب الى عملية تاسيس مشروعات ريادية جديدة، ومن ابرز هذه الانتقادات مايلي :

1. تتصف المشروعات الجديدة بتعرضها الى مستوى عالي من المخاطرة خاصة في بداية عمرها التشغيلي .
2. انها تاخذ في الغالب افقا زمنيا طويلا ونفقات مالية خاصة للمشروعات الجديدة، وذلك بهدف بناء تصورات شمولية ومتكاملة وجيدة في ذهنية المستهلكين والموردين والمقرضين وغيرهم .
3. هنالك صعوبات بالغة في الحصول على التمويل اللازم للمشروعات الجديدة وخاصة الصغيرة منها، مقارنة بالمشروعات القائمة وخاصة الناجحة منها .
4. تحتاج المشروعات الجديدة الى افق زمني طويل وغالبا ماتكون استثنائية وخارج السياقات المعتمدة سواء على صعيد الاجراءات او التسهيلات او التمويل، اي انها تحتاج الى مقومات متعددة للبدء بالانشطة العملية والانتاجية .
5. تتطلب المشروعات الجديدة بناء وتاسيس خطوط للتجهيز والتوزيع وكذلك للائتمان للتعامل بالاجل مع تجار الجملة والتجزئة .
6. ان اي مشروع قائم يكون قد انتج وبيع اكثر من منتج ولديه مستوى معين من المبيعات، وموازنات، ونفقات وربح وهذه الانشطة تدعم وتقوي مركز او موقف الارباح المستقبلية للمشروع، وهذه الفعاليات تكون غير واضحة في المشروعات الجديدة، مما يتطلب القيام بالتنبؤات واعداد الموازنات وضرورة تقديرها عند البدء بالانشطة هذه المشروعات الجديدة .

ولذلك فان عملية تاسيس المشروعات انما تتطلب دراسة وتحليل العوامل النالية والتي يوضحها الشكل التالي :

شكل رقم (4) العوامل المؤثرة في تاسيس المشروعات الجديدة



Source pickle & Abrahamson, 1990, opacity, p. 119.

وبهذا الصدد فانه يمكن استخدام مجموعة من التساؤلات ضمن اطار قائمة تشتمل على محاور متعددة، تسمى قائمة التدقيق لاختبار مجموعة العوامل والمتغيرات لغرض تقييم امكانية البدء بتاسيس المشروعات الجديدة، ومن ابرزها مايلي :

1. هل يمثل هذا المشروع النشاط او المجال الذي ينسجم مع رغبة الريادي ومجال اهتمامه؟
2. ماهي الفرص المتاحة للريادي لتحقيق النجاح المتميز في هذا المشروع؟
3. ماهو مجال الاعمال الذي سيتم اختياره فعليا والشروع في تنفيذه؟
4. ماهو معدل العائد المتوقع على الاستثمارات في هذا المشروع؟
5. كم هو حجم الاموال المطلوبة في هذا المشروع؟
6. ماهي مصادر التمويل التي يمكن ان تتعامل معها لتهيئة هذه الاموال للمشروع؟
7. هل يمكن ان تحقق ملكية مشتركة (ownership) اي الشراكة مع اطراف اخرين؟
8. في اي مكان يمكن ان يؤسس هذا المشروع، وهل تمت دراسة الموقع بشكل جيد ومتكامل؟
9. هل سيتم الاستمرار في شراء منتجات هذا المشروع وهذه الاعمال؟



- 10 . ماهي المتطلبات الاساسية اللازمة لانشاء المشروع؟
- 11 . كم هو المبلغ الذي سيتم دفعه لشراء تلك المتطلبات الخاصة بهذا المشروع؟
- 12 . هل سيتم استثمار جزء من الاموال في مجال الامتياز او التراخيص؟
- 13 . هل تمتلك أنشطة و أعمال اخرى وخارج نشاط هذا المشروع؟
- 14 . كيف سيتم تسعير سلع وخدمات هذا المشروع؟ وما هو الاساس الذي سيتم اعتماده في صياغة السياسة السعرية لسلع هذا المشروع وخدماته؟
- 15 . ماهي السياسة او الوسائل البيعية والتي سيتم اعتمادها من قبل هذا المشروع؟
- 16 . ماهي الوسيلة او الطريقة التي سيتم اعتمادها في اختيار وتدريب العاملين في المشروع؟
- 17 . ماهي المشاكل الادارية والمتوقع مواجهتها خلال فترة البدء والاستمرار في المشروع؟
- 18 . ماهي السجلات والدفاتر والقوائم المالية والنماذج والتي سيتم استخدامها في هذا المشروع؟
- 19 . ماهي الاطر والجوانب القانونية التي يمكن ان يخضع لها هذا المشروع؟
- 20 . ماهو معدل الضريبة والتأمين والذي سيخضع له هذا المشروع ، وهل توجد اعفاءات ضريبية على هذه المشروعات ام لا؟
- 21 . هل سيتم وضع مجموعة من الاهداف القابلة للقياس والخاصة بهذا المشروع؟
- 22 . ماهي وسائل وادوات الرقابة التي يمكن اعتمادها لضمان تحقيق الاهداف وسير الاعمال بشكل جيد؟
- 23 . ماهي اهم المزايا التي يمكن ان ينفرد بها هذا المشروع بحيث يتمكن من المنافسة بقوة ولفترة طويلة؟
- 24 . اسئلة اخرى متعددة يمكن للريادي ان يسئله لنفسه و يبحث عن اجابات موضوعية ودقيقة تحفزه على البدء في مشروعه وتطمئنه على نجاحه وديمومته؟

# 2

---

## الفصل الثاني

### الريادية : المفهوم، الأهمية، الخصائص

- مفهوم الريادية
  - أهمية الريادية
  - خصائص الريادية
  - الخصائص الشخصية
  - الخصائص السلوكية
  - المهارات الادارية
- أسس نجاح الأنشطة الريادية
- تكامل العمليات الريادية في مشروعات الأعمال