

مذكرة

إدارة المشاريع الصغيرة

- ❖ ريادة الأعمال
- ❖ دراسة الجدوى الاقتصادية
- ❖ تحليل سوات SWOT
- ❖ التسويق الإلكتروني الإبداعي
- ❖ حوكمة المشاريع الصغيرة

علي عيسى الوباري

٢٠٢٢م

الفهرس

الفصل الأول

- ٦ .١ كلمة عن المذكرة
- ٧ .٢ مقدمة
- ٩ .٣ المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال
- ١٢ .٤ أهمية المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال
- ١٣ .٥ مزايا المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال
- ١٤ .٦ مميزات المشاريع الصغيرة لاقتصاديات الدول
- ١٤ .٧ الفرق بين المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال
- ١٤ .٨ مزايا المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال
- ١٥ .٩ مقومات نجاح ريادة الأعمال
- ١٦ .١٠ أنواع ريادة الأعمال
- ١٦ .١١ صفات رائد الأعمال
- ١٧ .١٢ خصائص سلوكية لدى رائد الأعمال
- ١٧ .١٣ ملاحظات مهمة للمشاريع الصغيرة وريادة الأعمال
- ١٧ .١٤ مؤشرات نجاح المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال
- ١٨ .١٥ نقاط ضرورية لإدارة المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال
- ١٨ .١٦ عقبات تواجه المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال
- ١٩ .١٧ معوقات المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال
- ٢٠ .١٨ معوقات مالية

٢٠. ١٩. معوقات فنية
٢٠. ٢٠. أدوات لإدارة ناجحة للمشاريع الصغيرة
- الفصل الثاني
٢٢. ٢١. الدعم المالي والإداري والفني والقانوني
٢٣. ٢٢. بنوك متخصصة ومؤسسات للدعم المالي والفني
٢٣. ٢٣. فوائد البنوك الداعمة للمشاريع الصغيرة وريادة الأعمال
٢٣. ٢٤. طرق تسويق منتجات المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال
٢٤. ٢٥. نماذج حقيقية على ريادة الأعمال
٢٤. ٢٦. العوامل المشتركة لرواد الأعمال الناجحين
٢٨. ٢٧. السعودية والمشاريع الصغيرة وريادة الأعمال
٢٨. ٢٨. دور المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
٢٨. ٢٩. الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة العامة للتدريب
٢٩. ٣٠. أهداف المؤسسة للمواطن السعودي
٣٠. ٣١. المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ورؤية ٢٠٣٠
٣١. ٣٢. مؤشرات على تطور ريادة الأعمال
٣١. ٣٣. إنشاء الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة
٣٢. ٣٤. تأسيس بنك المنشآت الصغيرة والمتوسطة
٣٢. ٣٥. جهات داعمة لريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة
٣٣. ٣٦. شركة " منشآت " حسب رؤية ٢٠٣٠ م
٣٤. ٣٧. مسك وريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة
٣٥. ٣٨. المؤسسات الداعمة لرواد الأعمال

الفصل الثالث

٣٩. دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع الصغيرة ٣٩
٤٠. أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية ٤٠
٤١. أهداف دراسة الجدوى الاقتصادية: ٤١
٤٢. طرق وأساليب دراسة الجدوى الاقتصادية ٤١
٤٣. إنشاء مشروع يتم بعدة مراحل ٤٢
٤٤. تطبيق عملي على دراسة الجدوى الاقتصادية: ٤٤
- ٤٣ • مقهى كوفي شوب ٤٣
- ٤٧ • بيع وصيانة الجوالات الذكية ٤٧
٤٥. تحليل سوات SWOT وتحليل المشاريع الصغيرة ٥١
٤٦. التسويق الإلكتروني والإبداعي ٥٣
٤٧. مواصفات التسويق الإلكتروني ٥٣
٤٨. وظائف التسويق الإبداعي ٥٤
٤٩. التسويق الإبداعي ٥٥
٥٠. مميزات التسويق الإبداعي ٥٥
٥١. تطبيقات على اعلانات ودعايات مميزة ٥٥
٥٢. التسويق والذكاء الاصطناعي ٥٥
٥٣. حوكمة المشاريع الصغيرة ٥٦
٥٤. مفهوم الحوكمة ٥٧
٥٥. أهداف الحوكمة ٦٤
٥٦. فوائد الحوكمة ٦٤

٦٥	٥٧. مبادئ الحوكمة
٦٩	٥٨. مقومات الحوكمة
٧٢	٥٩. حوكمة المشاريع الصغيرة ورؤية ٢٠٣٠
٧٣	٦٠. ملحق
٧٥	٦١. المصادر

كلمة عن المذكرة

تعد الأعمال الصغيرة من أهم ركائز الاقتصاد في العالم في الوقت الحالي، ومعظم الدول الكبرى التي تسمى بالنمور الآسيوية بدأت بالمشروعات الصغيرة، ثم قامت بتطويرها حتى أصبحت مشروعات كبرى دفعت بسوق العمل إلى التقدم، ولكن يبدو أن المجتمعات العربية لا تعترف بهذه الآلية، ومن ثم لا يوجد خارطة لريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة رغم أهميتها في زمن الاقتصاد الحالي، وخاصة التسويق الإلكتروني الذي أصبح مصدرا من مصادر الدخل في كثير من الدول، لذا بدأت بجهد متواضع في إعداد مذكرة وبحث عن مواضيع: المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال والتسويق الإلكتروني ودراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع الصغيرة ونظرة عامة رؤية المملكة ٢٠٣٠ م.

واعتمدت في إعداد وإخراج المذكرة على بعض المصادر المناسبة في الشبكة العنكبوتية مستخدما محرك البحث سواء أبحاث متخصصة أو كتب أو مقالات ودراسات في المواقع، الاعتماد على محرك البحث (ال جوجل) يتيح للباحث آخر ما يصدر في المواضيع التي تتسم بالتجديد المستمر.

وقد اطلعت على العديد من المواضيع المكتوبة في هذا المجال، وقرأت تقريبا بعض الكتب التي تناولت المشروعات الصغيرة.

أعددت هذه المذكرة على شكل نقاط مختصرة لسهولة قراءتها من المتدرب، وعدم الإسهاب والحشو. ويمكن الاستزادة بالمعلومات من المواقع الإلكترونية في عصر المعلومات المجانية الذي يرشد المدرب المتدربين إليها، وبالبحث عن المواضيع التفصيلية إذا احتاجها، وآمل أن يكون جهدًا موفقًا في مواضيع إدارية واقتصادية مهمة في عصر المهارات الإدارية لنجاح المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال.

تحتوي المذكرة على مواضيع رئيسية:

- إدارة المشاريع الصغيرة
- ريادة الأعمال
- رؤية المملكة ٢٠٣٠ م وجهود المؤسسات الحكومية لتطوير المؤسسات الصغيرة وريادة الأعمال
- دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع الصغيرة
- تحليل سوات لنقاط القوة والضعف
- التسويق الإلكتروني الإبداعي
- ملحق

مقدمة

المشاريع الصغيرة بدأت مع الإنسان منذ بدأ يبحث عن مصدر رزقه؛ ليعيش في دنيا تحتاج الجهد، والاجتهاد من أجل لقمة العيش، فقديمًا كانت الأسرة تعمل بالمشروع الصغير المدر له مالًا من خلال منتجات تقليدية، وخدمات للغير، حتى تطورت الإدارة الحديثة بواسطة الأهداف والوظائف الإدارية.

لقد تكونت شركات عملاقة ومتعددة الجنسيات من مشروع صغير، أو ريادة أعمال كان فيها إبداع وتجديد، وهذا ما يبحث عنه إنسان عصر التكنولوجيا، ومجانية المعرفة، والتدريب الذي وصل إلى مرحلة الاقتصاد المعرفي والتكنولوجي.

اقتصاد المعرفة مبني على الأفكار، والإبداع، والإتيان بما هو جديد، الذي يتميز بالاستدامة والتوافق مع العصر الرقمي والذكاء الاصطناعي والروبوتات.

ريادة الأعمال هي المحركة لاقتصاديات الدول القائمة على المعرفة، والإبداع، والتقنية، حتى يقال إن ٦٢% من مليارديرات في الولايات المتحدة الأمريكية هم بالأساس رواد أعمال، وقد طورت أمريكا ريادة الأعمال من خلال جامعاتها، وجعلت لها تخصصًا أكاديميًا بالجامعات. كشفت جائحة كورونا عن أهمية المشاريع الصغيرة بعدما تعطلت مصانع ومنشآت عملاقة، فالمشاريع الصغيرة في ظل الحظر المنزلي

أصبحت لها أهمية في توصيل بعض المنتجات الغذائية والصحية للمنازل بشكل محدود لكنها أفادت عوائل كثيرة. كما أن الدول التي اهتمت بالمشاريع الصغيرة، كانت خسارتها أقل في ظل جائحة كورونا، بل ساعدت في النمو الاقتصادي للبلاد، وحسب بعض الإحصائيات تقدر المشاريع الصغيرة والمتوسطة ٧٨% من القطاع الخاص.

الفصل الأول

المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال

يختلف مفهوم المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال من بلد إلى بلد، حسب طبيعة البلاد ومنتجاتها وثقافتها، فما تراه دولة مشروعًا صغيرًا قد يكون مشروعًا كبيرًا في دولة أخرى، فالمشروعات الصغيرة في الصين تختلف عن المشروعات الصغيرة في اليابان وهكذا.

تعريف المشروع الصغير:

(ولا يوجد اتفاق حول تعريف المشروعات الصغيرة بين المنظمات الدولية، فالبنك الدولي يعتمد تعريفًا للمشروعات الصغيرة بأنها التي يعمل بها خمسون عاملًا وإجمالي الأصول والمبيعات حتى ثلاثة مليون دولار، أما منظمة العمل الدولية فتعرف المشروعات الصغيرة بأنها المشروعات التي يعمل بها أقل من ١٠ عمال^(١).)
فالمشروع الصغير هو ذلك المشروع الذي يدار بأيدي أصحابه، ويعتمد على الموارد الشخصية.
أما تعريف المنشآت المتناهية في الصغر والمتوسطة والصغيرة حسب تعريف هيئة المنشآت فهي:

^١ حسين عبد المطلب الأسرج، دور المشروعات الصغيرة في مكافحة البطالة في الدول العربية، حسين الأسرج ٢٠١٨م

- ١- أن المنشآت المتناهية الصغر هي التي تضم عمالة من ١-٥ أو بمبيعات لا تزيد عن ٣ ملايين ليلي
- ٢- المنشآت الصغيرة فهي التي تضم عمالة من ٦ إلى ٤٩ أو مبيعات أكثر من ٣ ملايين وأقل من ٤٠ مليون
- ٣- أما المنشآت المتوسطة فهي التي تضم عمالة من ٥٠ إلى ٢٤٩ أو مبيعات من ٤٠ مليون وأقل من ٢٠٠ مليون. (٢)

تعريف ريادة الأعمال:

يمكن اعتبار أي مؤسسة صغيرة على أنها ريادة أعمال، ولا يمكن اعتبار أي ريادة أعمال على أنها مؤسسة صغيرة.

أما ريادة الأعمال: فهي عملية إنشاء مؤسسة جديدة أو تطوير شركة مقامة بالفعل كنوع من أنواع البحث عن الفرص الجديدة للاستفادة منها بشكل اقتصادي، ويقوم على عنصري الابتكار، والإبداع؛ للحصول على منتجات أو خدمات متميزة.

عرف الشميمري وآخرون (٢٠١٩) بأن ريادة الأعمال هي (إنشاء مشروع اقتصادي حر يتسم بالإبداع ويتصف بالمخاطرة) (٣).

الفرق بين ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة

^٢ نقلًا عن موقع وزارة التجارة ١٤ ربيع الأول ١٤٣٨ هـ.
^٣ أ.د. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، أ.د. وفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الأعمال، ص ٢٥، العبيكان للنشر، ٢٠١٩/٠٨/٠٦ م

يرى بعض المتخصصين أن هناك فرقاً بين ريادة الأعمال والمشاريع
من عدة جوانب:

١. المشاريع الصغيرة دخلها مستمر ومرضى لصاحبها، أما ريادة الأعمال فتتمو وتتضخم إلى ثروات عالية حسب (بسبب الابتكار والإبداع).
٢. يسير المشروع الصغير ببطء وثبات في الربح، أما ريادة الأعمال فتحقق ثروة أعلى.
٣. المشاريع الصغيرة تتجنب المخاطرة في سوق العمل، ويكتفي بالربح المضمون، أما ريادة الأعمال فطبيعتها المخاطرة والمجازفة في سوق العمل لتجني ربحاً أكبر.
٤. الابتكار والإبداع يقفز بريادة الأعمال، وتنافس بالسوق بقوة أضعاف المشاريع الصغيرة (٤).

أهمية المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال

^٤ ينظر: إبراهيم الحديثي، موقع اكتب

١. تعتمد المشاريع الصغيرة، وريادة الأعمال، على عدد كبير من العمالة.
٢. العدالة في توزيع الدخل.
٣. خلق فرص عمل للطبقة الفقيرة والمتوسطة.
٤. ترفع كفاءة الموارد البشرية وتستغل الموارد الطبيعية.
٥. لا تحتاج إلى رأس مال كبير خصوصا في الدول النامية.
٦. كلما زادت المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال انخفضت تكلفة الإنتاج.
٧. تدعم المبادرات وتشجع على مشاريع عديدة ومتنوعة.
٨. تتسم بالمرونة والحركة والتوزيع الجغرافي.
٩. تتجاوز كثير من الأنظمة والقوانين المعقدة والبيروقراطية.
١٠. تساهم في التنمية السريعة بالقرى والأرياف.
١١. التكنولوجيا المتطورة اصبحت في خدمة المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال (٦).

❖ مزايا المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال:

° ينظر: إبراهيم أمان، المشروعات الصغيرة وريادة الأعمال للمرحلة الثانوية، الوحدة الأولى

تتميز المشاريع الصغيرة بعدة مميزات حيث تعد أهم أحد مرتكزات التنمية في الدول النامية مثل الهند التي أطلقت عليها الطفل المدلل لدورها البارز في تنمية البلاد. ومن أهم مزاياها:

١. نشر قيم الصناعة وخصوصا الصناعات الخفيفة.
٢. إتاحة الفرصة لكل الأفراد والأسر بدخولها المختلفة.
٣. بساطة تأسيسها ولا تحتاج خطوات أو آليات معقدة.
٤. لا تحتاج إلى رأس مال كبير أو تكنولوجيا معقدة.
٥. لا تحتاج مهارات تخصصية متقدمة.
٦. استثمار مدخرات بعض الأفراد والعوائل.
٧. استغلال موارد مهمة وتعظيم المنافع للأسر.
٨. إعادة إحياء بعض الحِرَف والمهن التقليدية.
٩. تسد حاجة الأسواق المحلية من سلع مستوردة.
١٠. تمهد منتجات المشاريع الصغيرة لمنتجات أكبر وأهم.
١١. توفر المشاريع الصغيرة للدول عملات أجنبية من خلال منتجاتها.
١٢. لا تتأثر كثيرا بالبورصة وارتفاع أسعار الفائدة فتستطيع مواجهة الصعوبات وتقلبات الأسواق العالمية.

❖ **مميزات المشاريع الصغيرة لاقتصاديات الدول:**

١. المشاريع الصغيرة نحو ٩٠% من إجمالي الشركات في معظم اقتصاديات العالم.

٢. تسهم هذه المشاريع بحوالي ٤٦% من الناتج المحلي العالمي.

٣. توفر نحو ٦٠% من إجمالي المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

٤. تُسهم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في العالم بنسب كبيرة:

- ٨٥% من إجمالي الناتج المحلي في إنجلترا.

- ٨٠% من إجمالي الناتج المحلي في سنغافورة.

- ٥١% من إجمالي الناتج المحلي في الولايات المتحدة

الأمريكية.

- ٤٠% من إجمالي الناتج المحلي في ألمانيا (٦).

الفرق بين المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال: أولاً: المشاريع الصغيرة:

- (١) منتجات المشاريع الصغيرة تقليدية.
- (٢) تتشابه المشاريع الصغيرة في المنتجات والخدمات.
- (٣) تتبع منتجاته وخدماته من عادات المجتمع.
- (٤) المشاريع الصغيرة بطيئة النمو.
- (٥) المشاريع الصغيرة زيادة المبيعات والنمو المالي.

ثانياً: ريادة الأعمال:

- (١) تعتمد ريادة الأعمال على الإبداع.

^٦ حسين عبد المطلب الأسرج ٢٠١٨، دور المشروعات الصغيرة في مكافحة البطالة في الدول العربية، مصدر سابق

- (٢) تتميز بالمنافسة والمخاطرة.
- (٣) تتضمن ابتكارا وتجديدا في المنتج.
- (٤) يتميز رائد الأعمال بالشجاعة.
- (٥) يدرك رائد الأعمال أهمية الأموال، ويتميز بإدارته وقت الأزمات.
- (٦) يستعين بالتكنولوجيا في العمل والأداء.
- (٧) أسلوب جديد في تسويق المنتج.
- (٨) يتميز الريادي بالكفاءة والمهارة المتنامية.
- (٩) قيادة الأعمال أهدافها استراتيجية توسع واستحواذ بالأسواق.
- (١٠) تساهم في التنمية الاقتصادية وزيادة الناتج المحلي الإجمالي.

أنواع ريادة الأعمال:

- (١) المُشترى الفكرة لتطويرها وتنفيذها.
- (٢) المُبتكر الفكرة من الحاجة.
- (٣) المقلد لفكرة ويطورها حسب البيئة.
- (٤) تقديم خدمات اجتماعية مبتكرة غير ربحية.
- (٥) مشاريع قابلة للتطوير حسب التقاليد والعادات.

مقومات نجاح ريادة الأعمال:

ينبغي عمل بعض الخطوات والإجراءات لنجاح لريادة الأعمال مثل:

- (١) بنية تحتية رقمية متطورة في الاتصالات والمواصلات.
- (٢) سرعة الإنجازات، وتطبيق أنظمة وقوانين رقمية.
- (٣) التعاون بين المراكز المتخصصة والجامعات، وتبني أفكارهم.

صفات رائد الأعمال:

- (١) الذكاء، والمهارة، والقيادة، وإدارة الذات.
- (٢) الرغبة في الإنجاز وتقديم الأفضل.
- (٣) الثقة بالنفس وحسن الإدارة.
- (٤) التصالح مع الذات، فلا يهتم بسخرية الآخر.
- (٥) الإيجابية، ودعم الآخر، والتفاؤل.
- (٦) الإحساس بالمسئولية وتحملها.
- (٧) عدم الاستسلام للخسارة.
- (٨) الصبر، والاجتهاد في العمل.
- (٩) العزيمة، والإرادة، والرغبة في النجاح.
- (١٠) القدرة على مواجهة الأزمات، وإيجاد الحلول السريعة للمشاكل.
- (١١) واضح في أهدافه ولديه القدرة على إزالة العقبات.
- (١٢) إجادة استعمال الموارد المتاحة والاستفادة منها.
- (١٣) لديه بعد نظر، حيث يستطيع قراءة الواقع، والمستقبل للوضع الاقتصادي.

خصائص سلوكية لدى رائد الأعمال:

- (١) مهارات التقنية (توظيف التقنية).
- (٢) مهارات تفاعلية (اتصال، معلومات، حوارات).
- (٣) مهارات فكرية (إبداع بالتفكير، حل المشكلات، اتخاذ قرارات).
- (٤) مهارات إدارية (أسس الإدارة والاقتصاد والتسويق)

ملاحظات مهمة للمشاريع الصغيرة وريادة الأعمال:

- (١) نظام مالي ومحاسبي فعّال.
- (٢) علاقة احترام متبادل بين فريق العمل.
- (٣) تسويق الفعاليات باستمرار.
- (٤) تحفيز القائمين على المشروع.
- (٥) قدرة الريادي على التوازن بين الظروف الداخلية والخارجية.

مؤشرات نجاح المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال:

- (١) حداثة المشروع بحيث تكون فكرة المشروع جديدة أو مطورة.
- (٢) أن تكون منتجًا دائمًا للمجتمع والناس.
- (٣) تلبية ثقافة المجتمع وحاجاته.
- (٤) أسعارها تلئم الجودة والوضع الاقتصادي.
- (٥) التسويق المستدام.

◉ نقاط ضرورية لإدارة المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال:

- (١) أشخاص يتصفون بالشغف وحب النجاح والحماس.
- (٢) الطموح الذي يوصل للعالمية.
- (٣) يدافعون عن أفكارهم ومشاريعهم باستمرار.
- (٤) تميز رائد العمل بمهارة التخطيط.
- (٥) مهارة التسويق وفنون الاتصال.
- (٦) التدرّب على ما هو جديد بزيادة الأعمال.
- (٧) الاهتمام بتطبيقات التواصل الاجتماعي.
- (٨) الصبر وضبط النفس.
- (٩) الاعتماد على الشباب الطموح الساعي للإنجاز.
- (١٠) إدارة الوقت واستثماره.
- (١١) إدارة الموارد المالية بحذر.

✘ عقبات تواجه المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال:

- (١) صعوبة التمويل حيث ندرة البنوك التي تمول المشاريع الصغيرة.
- (٢) الإجراءات الحكومية المعقدة التي تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة بالعالم الثالث.
- (٣) الضرائب التي تفرضها بعض الدول تحد من المشاريع الصغيرة.
- (٤) المنافسة خاصًا في زمن تعددت فيه أدوات التواصل الاجتماعي.
- (٥) التضخم وصعوبة تغطية تكلفة المواد الأولية وأجور العمال.
- (٦) صعوبة التخزين بالرغم من محدودية المنتجات التي تحتاج إلى تخزين.

✘ معوقات المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال:

ربما تذلت بعض الصعوبات والعقبات؛ بسبب التقدم التكنولوجي ومجانية المعرفة، وانتشار التطبيقات الرقمية التي تنشر الفهم، والوعي بأهمية المشاريع وتقدم بعض الدورات المجانية، لكن هناك معوقات مهمة مثل: التمويل، والتسويق، وبعض المهارات الإدارية الضرورية لرائد الأعمال.

- (١) المعوقات المالية والإدارية.
- (٢) ضعف المهارة التسويقية للمنتجات وصعوبة توزيعها.
- (٣) ارتفاع تكلفة النقل مع قلة منافذ البيع المتخصصة.
- (٤) ندرة الأبحاث والمعلومات المطلوبة للتعرف على السوق.
- (٥) ضعف الدعاية وتدني مستوى التغليف.
- (٦) قلة الحوافز المالية وبعض التعقيدات الإجرائية.
- (٧) تفوق المنتج الأجنبي بسبب أدوات التواصل الاجتماعي.
- (٨) قلة الإحصاءات مع عدم توفر أنظمة سلسلة ومشجعة للمشاريع الصغيرة.

معوقات مالية:

- (١) محدودية التمويل؛ لأن أغلبها ذاتية التمويل.
- (٢) غير قابلة للتوسع لصغر حجمها.

(٣) عدم ثقة فنية: كالجهاث التموييلية بالإقراض طويل الأجل.

(٤) التمويل غالبًا ما يقرن بشروط يصعب تنفيذها.

معوقات فنية:

(١) استخدام تقنية غير متطورة.

(٥) عدم القدرة على مواكبة المنتجات العالمية.

(٦) عدم خضوع بعض موادها الأولية لمواصفات صحية.

(٧) عدم الاهتمام بالصيانة والتشغيل.

أدوات لإدارة ناجحة للمشاريع الصغيرة:

(١) اطلاع صاحب المشروع على إدارة المشاريع الصغيرة.

(٢) ضرورة استخدام نظام محاسبي ومالي دقيق لتسجيل كافة المعاملات المالية.

(٣) استخدام برامج محاسبية تقنية تحسب الإيرادات والمصروفات.

(٤) الحفاظ على مستوى من الجودة والاهتمام بالسعر المناسب.

(٥) مراقبة السوق لتقديم سعر منافس لنفس المنتجات.

(٦) تقديم مزايا تنافسية في المواسم لجذب الزبائن.

(٧) تطوير المنتج والخدمة بما يتناسب التقدم التكنولوجي.

(٨) مراجعة موقع المشروع الصغير وسد ثغرات التسويق.

(٩) مهما كان عدد العمالة ينبغي الاهتمام بتأمينهم وتدريبهم.

(١٠) خلق علاقات ودية مع الموردين والمستهلكين.

(١١) مراجعة نقاط القوة والضعف في مشروعك بشكل دوري.

(١٢) ضرورة إعداد ميزانية تقديرية سنوية لكل نشاط تجاري.

(١٣) الاستفادة من القروض الميسرة أو ذات الفائدة الصفرية.

(١٤) الاستعانة بمكاتب استشارية متخصصة رسمية
وغير

رسمية.

(١٥) إعداد ميزانية سنوية لمعرفة الإيرادات والمصروفات
والأرباح والخسائر.

أسئلة للمناقشة:

١. عرّف المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال؟
٢. اذكر ٤ عناصر من أهمية المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال
٣. اذكر ٤ نقاط ضرورية لإدارة المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال؟
٤. اذكر ٤ معوقات للمشاريع الصغيرة وريادة الأعمال؟

الفصل الثاني

الدعم المالي والإداري والفني والقانوني

نظرًا لأهمية المشاريع الصغيرة، والانتقال إلى مرحلة الرجل الاقتصادي، وبسبب توفر المعلومات، ومجانيتها، وكثرة التجارب الناجحة، والتحول من رائد أعمال صغير إلى عملاق اقتصادي كبير، ينافس دولًا في ثروته، وأغلبها ناتجة من مشاريع صغيرة وريادة أعمال إبداعية يُقترح:

- (١) أن تكون الإجراءات القانونية بواسطة تطبيقات الإنترنت.
- (٢) اختصار الإجراءات القانونية والتنظيمية.
- (٣) تشجيع كل صاحب مبادرة ورائد أعمال.
- (٤) إيجاد منصة إلكترونية للأفكار المبدعة.
- (٥) صقل مهارات الشباب وتنميتها بالدورات.
- (٦) تخصيص جهات مصرفية للتمويل السريع.
- (٧) إلغاء الفوائد على مشاريع ريادة الأعمال المبتكرة.
- (٨) منح قروض طويلة الأجل مع السماح بسداد مريح.
- (٩) إيجاد شركات استشارية لإجراء الجدوى الاقتصادية.
- (١٠) إنشاء قاعدة بيانات مرتبطة بمنصات عالمية.
- (١١) تشجيع الأجيال على المشاريع الصغيرة والمبادرات.
- (١٢) توعية الشباب بالفرص المستجدة حسب خطط الدولة.
- (١٣) إلغاء القوانين المعيقة للمبادرات وريادة الأعمال.

بنوك متخصصة ومؤسسات للدعم المالي والفني

بعض دول الخليج أنشأت صناديق خاصة لدعم المشاريع الصغيرة، وتشجيع الشباب على ريادة الأعمال، كذلك أصبحت مؤسسات تابعة للقطاع الخاص تقيم ندوات ومحاضرات لدعم المشاريع الصغيرة.

❖ فوائد البنوك والمؤسسات الداعمة للمشاريع الصغيرة وريادة الأعمال:

- ١- الدعاية والإعلان للبنوك والمؤسسات المتخصصة.
- ٢- ثقة المجتمع بهذه البنوك والمؤسسات الداعمة.
- ٣- الارتقاء من المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص الداعم للمشاريع.
- ٤- زيادة قاعدة البنوك والمؤسسات الداعمة للمشاريع الصغيرة وريادة الأعمال ومنتجاتها.
- ٥- إقامة دورات من شركات وطنية وعالمية ممولة من البنوك.
- ٦- تعاون البنوك وشركات التأمين على منتجات المشاريع الصغيرة.
- ٧- إنشاء شركات تأمين تدعم المشاريع الصغيرة من خلال الادخار.

❖ طرق تسويق منتجات المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال:

- (١) الثقة بجودة المنتج.

- (٢) توقع أن العميل سيعود لك للشراء.
- (٣) هدايا مجانية للعملاء.
- (٤) الشراكة مع شركات مشهورة بالأسواق.
- (٥) إعادة نسبة ٢٥% إلى العميل من مبلغه المدفوع حين يدعو أصدقاءه لزيارة المشروع، أو الشراء منه.
- (٦) هدية مجانية لكل عميل يزكك عند عميل جديد.
- (٧) خصم خاص لكل عميل يعمل دعاية لجلب عميل جديد.
- (٨) ملاءمة أسعار المنتجات والخدمات حسب ظروف السوق.
- (٩) الاهتمام بالدعاية والإعلان بأدوات التواصل الاجتماعي.
- (١٠) التواصل مع العملاء الدائمين وتقديم خصومات لهم.
- (١١) التدريب على أحدث وسائل الدعاية.

أسئلة للمناقشة:

- ١- اذكر ٦ من الدعم المالي والفني والقانوني للمشاريع الصغيرة؟
- ٢- اذكر ٤ من فوائد البنوك الداعمة للمشاريع الصغيرة؟
- ٣- اذكر ٤ من طرق تسويق المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال؟

العوامل المشتركة لرواد الأعمال الناجحين:

- (١) الرغبة والإرادة في التميز.

(٢) الجرأة والمخاطرة بالأعمال.

(٣) لم يستسلموا للخسارة بل جعلوا من التجارب الفاشلة

محطات انطلاق.

(٤) بعض رواد الأعمال لم يكن لهم تجارب سابقة.

نماذج من أصحاب المشاريع الصغيرة (رجال الأعمال الكبار)

◎ صالح الراجحي:

- حامل وتاجر للخردة بدأ شابًا صغيرًا.
- بدأ حياة مهنية من الصفر.
- بدأ في شوارع الرياض صرافًا للفلوس.
- تربح على قمة المصارف السعودية.
- أسس بنك الراجحي في عمليات مصرفية متنوعة.

من أقواله:

"كنتُ أعمل في الصباح والمساء، وأبيع وأشتري في أعمال بسيطة، كبيع المفاتيح، والأقفال، وبعض الخردوات، كنت أشقى في بحثي عن لقمة العيش منذ ولادتي في البكيرية"^(٧)

◎ شركة حمد الزامل وإخوانه

(١) بدأوا بمصنع ألمنيوم صغير.

٧ مصطفى عاطف، ثمن النجاح " أفكار ومهارات وأخلاقيات"، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة ٢٠١٥م، ص ١٨

- (٢) تواصلوا مع عدة مصانع تكييف لكن أغلبها رفضت.
- (٣) بعد محاولات تعاقدوا مع مصنع فريدرك الأمريكي.
- (٤) كان مصنعًا صغيرًا في تكساس.
- (٥) اتفقوا على إنتاج وحدات تكييف ويندو.
- (٦) يدفع الأخوة رسوم التقنية للمصنع الأم.
- (٧) بدأ المصنع عام ١٩٧٤م بدفع ٧ دولار عن كل مكيف.
- (٨) ينتج بذلك الوقت ٤٠ مكيفا باليوم فقط.
- (٩) الآن ينتج أكثر من ٣٢٠٠٠٠٠ مكيف مختلف الأنواع.
- (١٠) يوزع في أكثر من موقع إلكتروني.
- (١١) ملكوا مصنعًا للحديد والصلب (سادس مصنع بالعالم).
- (١٢) أساس نجاح شركة الزامل إرادة الأخوة.
- (١٣) التفاهم الواضح على أهداف محددة.
- (١٤) الإخلاص للنجاح من خلال الأخوة.
- (١٥) بنود وشروط الشراكة الواضحة.

🔴 قصة نجاح مسوق إلكتروني:

- (١) جرب كل أدوات التواصل الاجتماعي للتسويق الإلكتروني.
- (٢) نهاية مشواره تخصص في الانستغرام والتيليجرام.
- (٣) اهتم بمطالعة كل المواقع المهمة بريادة الأعمال.
- (٤) كسب ممن سبقه بالتسويق الإلكتروني.
- (٥) ميزة عمله أنه من المنزل.

- (٦) اعتمد في عمله على الهدوء والصبر.
- (٧) عمل على الهاشتاغات والإعلانات.
- (٨) شعار القبول برسوم قليلة تكسب كثير.

✘ نماذج رواد أعمال دولية:

مارك زوكربيرغ

- مؤسس تطبيق فيس بوك أطلقه وعمره ١٩
- يمكن أن يكون الشخص ذكيا ويملك مهارات، لكن إذا كان لا يؤمن بها، لن يعمل على تطويرها.

روبرت نويس

مؤسس شركة أنتل وهو بعمر ٤١

نيك دالويزيو

- أصغر رائد أعمال بعمر ١٤ (summy).
- تلخيص المحتوى الإلكتروني كمشروع.
- من أقواله إذا لديك فكرة ثورية قم بإطلاقها.
- إذا رأيت فجوة بالسوق قم بسدها بمشروع.
- نبعت فكرته من خلال مذاكرته لاختبار.

جون بول ديجوريا

- بدأ حياته في بيع الصحف وقيادة شاحنة.
- عمل بقرض مع شريكه ميتشل شركة.

جان كوم

- هاجر من أوكرانيا إلى كاليفورنيا ولم يكمل تعليمه
- تلقى دورات في الكمبيوتر وتطبيقاته
- موهبته وتعليمه الذاتي جذبت شركة ياهو
- أنشأ تطبيق واتساب ٢٠١٤م وباعه بـ ١٤ مليار دولار.

السعودية والمشاريع الصغيرة وريادة الأعمال^(٨)

- ١- حققت السعودية المراتب الأولى في مؤشرات تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال للعام ٢٠٢٠م في دعم ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة بين ٥٤ دولة.
- ٢- حصلت السعودية على المركز الأول بمؤشر "معرفة شخص بدأ مشروع جديد".
- ٣- فازت بالمركز الثاني في مؤشر "امتلاك المعرفة والمهارات للبدء في الأعمال".

✘ دور المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني:

منذ تأسيس المؤسسة عام ١٤٠٠ هجري، عملت على أهداف تتماشى مع التطور الاقتصادي، والتنموي الوطني بعد القفزة الصناعية، ونمو القطاع التجاري، ثم انتقلت المرحلة إلى تأسيس المصانع، والصيانة، والتشغيل، وهذه الفترة تتطلب التدريب المستدام، وإعداد كوادر

٨ ينظر: موقع منشآت، الخميس ٢٤ أبريل ٢٠٢١م، المملكة في المراتب الأولى بين ٥٤ دولة في مؤشرات المرصد العالمي لريادة الأعمال

شبابية للعمل الفني، والمهني، وتأسيس مشاريع صغيرة تتوافق مع التقدم الاقتصادي الوطني.

❖ من أهداف المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني:

- (١) تقديم وتطوير وترخيص البرامج المهنية والتقنية.
- (٢) إعداد الأبحاث والتقارير والمشاريع للتطور التقني والمهني.
- (٣) توعية المجتمع السعودي بأهمية التدريب المهني والتقني.
- (٤) إتاحة الفرص المهنية والتقنية للذكور والإناث.
- (٥) المساهمة في المؤتمرات والبرامج الوطنية المعنية بالتقنية والمهنية.

❖ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة العامة

❖ للتدريب التقني والمهني:

- (١) تأهيل وتطوير الكوادر البشرية في المهن التقنية والفنية.
- (٢) توعية الشباب بأهمية المهن التقنية والفنية.
- (٣) الاستجابة لمتطلبات سوق العمل المتطور.
- (٤) استيعاب عدد من الشباب الطالب للعمل وعمل مشاريع صغيرة.
- (٥) مساهمة في تقديم برامج تدريبية تقنية ومهنية تحتاجها كوادر شبابية.
- (٦) العمل بالشراكة مع القطاع الخاص في تصميم برامج تقنية مهنية.
- (٧) تشجيع القطاع الأهلي لتأسيس معاهد ومراكز تدريبية.

☒ أهداف المؤسسة للمواطن السعودي :

- (١) تأهيل وتدريب المواطن السعودي للعمل في حرف مهنية وفنية.
- (٢) تلبية متطلبات الشباب في المهن الزراعية والصناعية والتجارة.
- (٣) الاهتمام بشريحة الذين لم يكملوا تعليمهم بتدريبهم وتأهيلهم.
- (٤) الاستثمار في الشباب لإعدادهم لسوق العمل والمشاريع الصغيرة.
- (٥) التنسيق مع القطاع الخاص لتدريب وتأهيل شباب لسوق العمل.
- (٦) الاهتمام بالبحوث والدراسات والاعتماد على نتائجها في دراسة سوق العمل.
- (٧) توجيه وإرشاد الشباب على تأسيس مشاريع صغيرة والاهتمام بزيادة الأعمال.

☒ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ورؤية المملكة ٢٠٣٠ م

- (١) تقديم مبادرات تدريبية الأعمال: برنامج التدريب المجتمعي "أتقن".
- (٢) تدريب الأفراد حتى عمر ٦٠ من المجتمع في دورات قصيرة.
- (٣) التوسع في كليات ومعاهد لتأهيلهم للمشاريع الصغيرة.
- (٤) فتح تخصصات جديدة تواكب الرؤية ٢٠٣٠ م.
- (٥) تدريب مستمر للشباب بما يستجد في سوق المال والأعمال.
- (٦) مواكبة المعايير العالمية في التدريب والتأهيل.
- (٧) التركيز على التدريب التقني وما يستجد في الذكاء الاصطناعي.

❑ مؤشرات على تطور ريادة الأعمال:

- (١) تعيين طريقة لقياس مخرجات المبادرات وأثرها على نمو منظومة ريادة الأعمال الوطنية والمجتمع.
- (٢) وضع آلية لقياس العوائد التي تنتجها ريادة الأعمال وطنيا مقابل ميزانيات المبادرة.
- (٣) مبادرة تكاملية لتسريع عجلة ريادة الأعمال الوطنية بكل مناطق المملكة.
- (٤) التواصل والتفاعل بين كل منتسبي ريادة الأعمال بجميع مناطق المملكة.
- (٥) إشراك المجتمع الريادي في المنطقة لتنفيذ المبادرات.
- (٦) العمل على تثقيف وتوعية الشباب والأجيال بأهمية ريادة الأعمال في الاقتصاد الوطني.

❑ إنشاء الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة:

- (١) تم تأسيس الهيئة العامة بشخصية اعتبارية واستقلال مالي وإداري عام ٢٠١٥م.
- (٢) تهدف إلى تنظيم قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- (٣) دعم وتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- (٤) وضع معايير عالمية للمشاريع الصغيرة والكبيرة.
- (٥) زيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي وتنمية الاقتصاد الوطني.
- (٦) توليد وظائف وتوطين التقنية المتطورة.

❏ تأسيس بنك المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

- (١) أطلقت الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بنك يدعم المنشآت.
- (٢) يتبع صندوق التنمية الوطني.
- (٣) زيادة التمويل للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- (٤) دعم رواد الأعمال والطامحين في النجاح.

❏ جهات داعمة لريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة: رؤية ٢٠٣٠ م تعتمد ثلاثة محاور هي:

- (١) مجتمع حيوي واقتصاد مزدهر ووطن طموح.
- (٢) تحفيز الاقتصاد وتنويع مصادر الدخل.
- (٣) زيادة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي.
- (٤) نسبة أدوات تمويل الأعمال من ٢٠٪ إلى ٣٥٪ بحلول عام ٢٠٣٠ م.
- (٥) خلق ثقافة محفزة وداعمة لرواد الأعمال.
- (٦) تأسيس البنية التحتية وبيئات وحاضنات الأعمال.
- (٧) إيجاد أدوات تمويل للمشاريع الريادية والمنشآت المتوسطة والصغيرة.
- (٨) تشجيع وتحفيز رأس المال البشري قادرًا على بناء منشآت ريادية.

- (٩) تأسيس أسواق تستوعب مشاريع زيادة الأعمال.
- (١٠) منظومات أكاديمية وشركات كبيرة تدعم زيادة الأعمال.
- (١١) الدعم من قبل الجهات المعنية بالدورات والمال والتطوير.
- (١٢) صندوق استثماري برأس مال قدره ٤ مليارات ريال سعودي (صندوق صناديق).
- (١٣) برنامج (مراس) الذي يوفر جميع الخدمات المقدمة من الجهات الحكومية والقطاع الخاص.
- (١٤) تأسيس الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) والتي تشمل التزاماتها إزالة العقبات الإجرائية.
- (١٥) دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تسويق المنتجات والخدمات وتصديرها.

☒ شركة " منشآت " حسب رؤية ٢٠٣٠ م:

تركز "منشآت" في عملها على دعم وتنمية ورعاية قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وفقاً لأفضل الممارسات العالمية، عن طريق تنفيذ ودعم برامج ومشاريع لنشر ثقافة، وفكر العمل الحر، وروح زيادة الأعمال، والمبادرة، والابتكار، وتنويع مصادر الدعم المالي للمنشآت.

(١) منذ بدء الرؤية توجد أكثر من (٥٧١) ألف منشأة

حتى

منتصف ٢٠٢٠م بالمملكة، الوظائف التي خلقتها هذه المنشآت تقدر ٤,٩٥ مليون وظيفة.

- (٢) تقدر رواتب هؤلاء المنتسبين للمنشآت ٦٧,١٠ مليار ريال.
- (٣) مساهمة المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي ٢٨,٧٥%
- (٤) من ضمن خدمات "منشآت "
- (٥) تصنيف الخدمات - مراحل المشروع - الحلول التمويلية
- (٦) التمكين - الابتكار - الانطلاقة - الفرص.

☒ مسك وريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة:

- (١) تقوم بدور محوري في ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة.
- (٢) برنامج مسك الابتكار بالتعاون مع ٥٠٠ "ستارت أب".
- (٣) مسك تمكنت من توظيف تقنيات ومنهجيات "وادي السيليكون" الشهيرة لدعم المنشآت الريادية.
- (٤) أطلقت "مسك" الابتكار مبادرة "السعودية ترمج" بالشراكة مع وزارة التعليم ووزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.
- (٥) عمل البرنامج على استقطاب أكثر من مليون شخص للمشاركة في المبادرة التي تقوم بتدريس مهارات البرمجة.
- (٦) تنظيم فعاليات هاكاثون متعددة شارك فيها آلاف المطورين والمبرمجين.
- (٧) الهيئة العامة للاستثمار تمنح رواد الأعمال الدوليين.

❖ المؤسسات الداعمة لرواد الأعمال:

☒ برنامج سبارك الإلكتروني يهدف:

- (١) زيادة عدد المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
 - (٢) تعزيز مساهمتها في تحسين وتنوع مصادر الإنتاج.
 - (٣) رفع نسبة مساهمة المنشآت في الناتج المحلي الإجمالي.
 - (٤) تسريع التحول الاقتصادي.
 - (٥) اعتماد البرنامج من قبل الشبكة العالمية لريادة الأعمال.
- يعني: برنامج توجيه وتشجيع الشباب السعودي في ريادة الأعمال.

☒ أكاديمية منشآت:

- (١) تهدف لتأسيس وتطوير القدرات والمهارات للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ورواد الأعمال.
- (٢) نشر ثقافة ريادة الأعمال بين الشباب في الوطن.
- (٣) تنمية مهارات وقدرات الشباب ورواد الأعمال وأصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- (٤) يمكن التسجيل كمستفيد جديد.
- (٥) اختيار الدورة التي تناسبك وسجل حسب موعدها.

☒ برنامج طموح الامتياز التجاري:

يرجع هذا البرنامج إلى الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة:

- (١) يعنى هذا البرنامج بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة،
مستشاري الامتياز التجاري
- (٢) أصحاب الامتياز المحامين، أصحاب العلامات التجارية،
مدراء الامتياز التجاري.
- (٣) نشر ثقافة الامتياز التجاري في المملكة.
- (٤) تعزيز نظام الامتياز التجاري في القطاعات الخدمية وقطاع
التجزئة.
- (٥) تطبيق المعايير العالمية للامتياز التجاري ورفع مستوى
الأداء.
- (٦) تمكين العلامات التجارية السعودية من التوسع داخل
الوطن وخارجه.
- (٧) توليد فرص استثمارية جديدة.
- (٨) يقوم على تطوير العلامات التجارية للعمل بنظام الامتياز
التجاري.
- (٩) المساهمة في رفع معدل العلامات العاملة في السوق
السعودي.
- (١٠) مساعدة هذه العلامات في بناء نظام تشغيلي للتحويل
لنظام الامتياز التجاري.

✕ الشركة السعودية للاستثمار الجريء:

- (١) شركة حكومية تهدف تحفيز القطاع الخاص.
- (٢) تهدف في تطوير مفهوم الاستثمار الجريء.
- (٣) سد فجوة التمويل الحالية وتحفيز الاستثمار في المراحل الأولية والمبكرة.
- (٤) تحفيز الاستثمار في الصناديق الاستثمارية.

✕ برنامج طموح:

- (١) أحد الدعائم الأساسية لمدينة الملك عبد الله الاقتصادية لتطوير الكوادر البشرية السعودية بما يتوافق مع رؤية ٢٠٣٠م.

يهدف برنامج طموح بما يلي:

- (١) ضمان نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة ودعمها
- (٢) زيادة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي.
- (٣) توفير فرص وظيفية ومهنية بواسطة المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- (٤) مساعدة المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتعزيزها بأسواق جديدة.

✕ برنامج واعد لريادة الأعمال بارامكو

تم تأسيس مركز أرامكو لريادة العمال (واعد) في عام ٢٠١١م؛ لتشجيع روح المبادرة وتحفيز الشباب لطرح أفكارهم الإبداعية ودعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة الوطنية، متوافقة التطور الإستراتيجي بالوطن للتحويل إلى اقتصاد معرفي تقني معتمدا على الإبداع والابتكار.

✕ برنامج ريادة

الراعي الرسمي والداعم التشغيلي (ياسرف) وبنك التنمية الاجتماعية الشريك الإستراتيجي والممول الرئيس. ريادة تنظيم وطني مؤسسي مستقل غير ربحي أسس بمبادرة من وزارة الطاقة والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

⦿ أسئلة للمناقشة:

١- اذكر ٤ نماذج على جهود المملكة في تطوير المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال؟

٢- اذكر بعض أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠م؟

الفصل الثالث

دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع الصغيرة

من الخطأ الذي يقع فيه كثير من أصحاب المشاريع الصغيرة، والمتوسطة أنهم لا يقومون بعمل دراسة جدوى اقتصادية، حين يريدون إنشاء مشروع، والأغلب يعمل بالتقليد لمشاريع سابقة يعتبرها ناجحة فيعمل على التقليد بدون دراسة ظروف نجاح المشاريع

المقلدة، وبدون شك تختلف أسباب النجاح مثل إدارة صاحب المشروع (السكان): ومعرفة مستوى الدخل، أساليب المعيشة. كما أنّ بعض أصحاب المشاريع يعتمد على الملاحظة أو سماع تجارب الآخرين وبعض مؤشرات النجاح وهي ضرورية لإنشاء مشروع؛ لكن لا تغني عن دراسة الجدوى الاقتصادية، كذلك ينبغي التفكير في مشاريع جديدة بها إبداع، والمشاريع الإبداعية تتولد أفكارها بملاحظة ومتابعة ما يحدث في العالم من تطور، وما يحدث من تطور في الدول من قوانين وأنظمة تخدم المشاريع التجارية والاقتصادية، لذا دراسة الجدوى الاقتصادية مهمة في النجاح وتعطي صاحب المشروع أسباب النجاح وعوامل الفشل.

صعوبة المشاريع تأتي من الفكرة أي مشروع يؤسسه؟ وما عناصر نجاحه وفشله؟ والنجاح مرتبط بالمناخ الاقتصادي للدولة والمتغيرات الاقتصادية العالمية، كذلك معرفة الحالة الثقافية للمجتمع.

وحسب بعض الدراسات الاقتصادية المتخصصة التي قامت بها المجلة الأكاديمية للبحوث والدراسات أظهرت النتائج بالنسبة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة النقاط التالية:

- (١) إدارة الموارد المالية ضعيفة.
- (٢) تدريب الموظفين ضعيف.
- (٣) صعوبة التمويل ناتج من عدم تقديم ضمانات من أصحاب المنشآت.
- (٤) عدم القيام بعمل دراسة جدوى اقتصادية للمشاريع.

(٥) أصحاب المشاريع الصغيرة يحتاجون دورات مكثفة.

❖ تعريف دراسة الجدوى الاقتصادية:

دراسة مشروع هي تجميع معلومات ودراسة الظروف وتحليلها بهدف امكانية انشاء المشروع بنجاح وربح وتقليل المخاطر واجتناب الخسارة واستمراره بالسوق.

❖ أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية:

دراسة الجدوى الاقتصادية لأي مشروع صغير او متوسط أو كبير تعتبر الخطوة الأهم في نجاح المشروع لذا من الضروري الاهتمام بدراسة الجدوى والاهتمام بدقة المعلومات وموضوعية تحليلها حتى يتم الاستنتاج الصحيح لإنشاء المشروع.

١. اللجوء للمكاتب المختصة والأشخاص ذوي التجارب العلمية.

٢. تحديد المشاكل والعقبات التي تواجه المشروع.

٣. وضع الحلول والبدائل للمشاكل التي ربما تعترض المشروع.

٤. تكون بمثابة الدليل لاتباع الخطوات السليمة لتأسيس المشروع.

٥. تحديد وضع بعض الاحتمالات التي تعيق المشروع.

❖ أهداف دراسة الجدوى الاقتصادية:

١. تجميع المعلومات والبيانات التي تخص المشروع.

٢. اتخاذ قرار بنجاح أو فشل المشروع للمستثمر.

٣. اتباع الطرق الأفضل لتنفيذ المشروع.

٤. تخصيص أفضل الأدوات التقنية لتنفيذ المشروع.
٥. إمكانية تطوير المشروع.
٦. معرفة البدائل والحلول للمعوقات التي تواجه المشروع.
٧. معرفة واستخدام الأدوات والطرق التسويقية الملائمة للمشروع.
٨. تحديد الآثار والنتائج الاقتصادية للمشروع.

❖ طرق وأساليب دراسة الجدوى الاقتصادية:

١. أولاً معرفة هدف المشروع المراد دراسته.
٢. دراسة السوق والظروف الاقتصادية.
٣. معرفة عدد السكان وقوته الشرائية.
٤. الإلمام بالمشاريع المشابهة ونقاط قوتها وضعفها.
٥. استخدام أدوات فنية وتنفيذية مثل أماكن البيع ووسائل التسويق والبيع.
٦. معرفة الجوانب المالية والقدرة على التمويل وهي نقطة مهمة في دراسة الجدوى.
٧. معرفة مصادر التمويل الأولى: شخصية أو من بنوك.

❖ إنشاء مشروع يتم بعدة مراحل منها:

❖ المرحلة الأولى:

- (١) تحديد الهدف بوضوح.
- (٢) ربط الهدف بالحاضر والمستقبل.
- (٣) مقارنة هدف المشروع بمشاريع مشابهة.

(٤) توفير التمويل.

☒ دراسة جدوى اقتصادية تشمل:

(١) البيئة.

(٢) التسويق.

(٣) النواحي الفنية (سد الحاجة، المواد الأولية، التكنولوجيا).

(٤) مبلغ التمويل الكافي.

(٥) الجدوى الاقتصادية والربح.

(٦) دراسة اجتماعية لمدى قبوله واستمراره.

☒ المرحلة الثانية إعداد برنامج زمني للمشروع:

أولويات تفصيلية للإنشاء والعمل:

(١) اختيار موقع المشروع

(٢) تحديد فترات زمنية لتنفيذ الخطوات

(٣) تحديد تكلفة كل خطوة

☒ المرحلة الثالثة التنفيذ والعمل:

(١) شراء الآلات والأدوات

(٢) الاختبار والتشغيل

(٣) التسويق والبيع

المرحلة الرابعة: المتابعة والتقييم

❖ تطبيق عملي:

١ - دراسة جدوى مقهى صغير كوفي شوب:

١. تحديد الهدف والرؤية.
٢. خطة تكاليف المشروع.
٣. اختيار الموقع المناسب.
٤. التعامل مع ذوي خبرة وموردين مواد.
٥. احتياجات المعدات ونوعيتها.
٦. تصميم الشعار والديكور.
٧. أنواع المشروبات المباعة.
٨. عدد العمال المطلوبة.
٩. كيفية تسويق المحل وبأي وسيلة.
١٠. الرؤية.
١١. ثقافة التواصل الاجتماعي أثرت في شباب اليوم.
١٢. تقليد الدول السياحية في نشر ثقافة كوفي شوب.
١٣. لقاء الأصدقاء في مكان مريح له طابع شبابي.
١٤. القهوة والمشروبات الأخرى أصبحت للمتعة.

● معدات تحتاجها للكوفي شوب:

- ماكينة قهوة وتعمل أنواع القهوة العصرية والكابتشينو وغيره تتراوح أسعارها ما بين ١٠٠٠٠ - ٢٠٠٠٠ يلى.

- مطحنة بن مكملة للقهوة سعرها بين (١٠٠٠ - ٢٠٠٠) يلى.
- ماكينة عصير يتراوح سعرها (١٠٠٠٠-١٥٠٠٠) يلى.
- ثلاجة لحفظ مواد القهوة والعصائر (١٥٠٠-٢٥٠٠) يلى.
- أدوات الباريسا لتحضير العصائر ٣٠٠٠ يلى.
- ماكينة لعمل الثلج في المقهى السعر (٥٠٠-١٠٠٠) يلى.
- ميكرويف سعره ١٥٠٠ يلى.
- رفوف ألمنيوم ٣٠٠٠ يلى.
- إكسسوارات للكوفي شوب ٥٠٠٠ يلى.
- مركب غاز أو كهرباء للتسخين ١٥٠٠ يلى.
- قلاية بطاطس ٥٠٠ يلى.
- ماكينة لتسخين الساندويتش ٥٠٠ يلى.
- أكواب مختلفة الأنواع والأحجام ٥٠٠ يلى.
- صحون وملاعق وأشواك ٢٠٠ يلى.
- أكواب زجاجية للقهوة بأنواع وأحجام مختلفة ٢٠٠ يلى.
- سخان شاي ٢٠٠ يلى.
- مفارش للطاولات ٣٠٠ يلى.
- حافظه حرارية ٥٠٠ يلى.

⊙ ملاحظة:

هناك أمور تحسب بالتكلفة حسب ثقافة المجتمع والتغيرات الاجتماعية وتغير الأسعار والرسوم والضرائب.

☒ الديكور والأثاث:

- أصبحت المقاهي من أكثر الأماكن ارتيادا
- ملتقى شريحة الشباب المتعلق بثقافة التواصل الاجتماعي
- الاهتمام بتصميم المكان من حيث الشكل والألوان والأثاث.
- توفير إنترنت، وإضاءة مريحة قوية وضعيفة.
- التميز بالتصميم.

العمالة: بالرغم من توفر مواطنين بدأوا يقتحمون هذه الأعمال برغبة وحماس بل في ضيافتهم إبداع، لكن هناك قصور في بعض المجالات. عامة يتم اختيار العاملين حسب:

- عدد ٢ عامل لعمل أنواع القهوة والعصائر.
- عدد ٢ محاسب مع مساعدة في عمل القهوة والعصائر.
- عدد ٢ عامل ينظف المقهى.

✘ التسويق وأدوات الإعلانات:

- (١) دعاية مكثفة مسبقة للافتتاح.
- (٢) دعوة شباب محب للمقاهي يوم الافتتاح.
- (٣) دعوة بعض السنايين.
- (٤) إعلانات في مواقع التواصل الاجتماعي.

✘ عناصر ضرورية للنجاح:

- (١) السعر المناسب مع الجودة هما العاملان المهمان.
- (٢) التعامل الراقي مع العملاء يجذب الزبائن.
- (٣) النظافة الدائمة تجذب الزبائن.
- (٤) هدوء المكان وديكوره.

- (٥) التركيز على فئة معينة من الشباب مثل العمر الجامعي.
- (٦) آلات القهوة والعصائر ذات جودة عالية.
- (٧) إدارة وتوجيه وتنظيم مستمر للعمالة.
- (٨) حوافز مالية للعاملين.
- (٩) احترام الزبائن بسماع شكواهم واقتراحاتهم.
- (١٠) اختيار الموقع بجانب مجتمعات أسواق أو كليات ومعاهد.

☒ ملاحظة هذا ملخص دراسة جدوى اقتصادية لمقهى ويمكن لصاحب المشروع معرفة بعض التفاصيل من صاحب مشروع سابق أو بعض المتخصصين.

☒ **تكلفة بعض المواد افتراضية قابلة للتغيير صعودا وهبوطا**
٢ - دراسة جدوى محل بيع وصيانة الجوالاات الذكية:

من أهم المنتجات التي بها ربح كبير وانتشار واسع بل يعتبر أهم منتج، هي منتجات الأجهزة الذكية، فهناك أكثر من ٦ مليار جهاز ذكي مستخدم بالعالم.

لماذا مشروع محل بيع وصيانة الأجهزة الذكية؟

(١) كل أفراد المجتمع يستخدمونها.

(٢) موديلاتها متجددة.

- (٣) صيانتها كثيرة ودورية.
- (٤) صناعات المستقبل مرتبطة بالأجهزة الذكية.
- (٥) كل نواحي الحياة مرتبطة بتطبيقات الإنترنت.
- (٦) تكلفة المحل بالرخصة والأثاث من (٥٠٠٠ - ١٠٠٠٠) يلى.
- (٧) **الموقع:** موقع في مجمع تجاري أو بشارع تجاري يرتاده الشباب أو بحي جديد به عدد من الأسر أو شارع مشهور بالأجهزة الذكية.
- (٨) **الإيجار:** ١٠٠٠٠ - ١٥٠٠٠ يلى.
- (٩) **ديكور المحل:** لا بد من الاهتمام بالديكور المثير المزين بالصور للأجهزة الذكية وألوان جاذبة ومثيرة؛ لأن محلات الأجهزة الذكية أغلب زبائنها شباب.
- (١٠) التكلفة (٣٠٠٠٠-٤٠٠٠٠) يلى.

الأثاث المطلوب:

- (١) رفوف زجاجية.
- (٢) كاونتر بين البائع والعميل.
- (٣) واجهات عرض جاذبة (فاترينة).
- (٤) طاولة وثلاثة كراسي.
- (٥) تكييف يغطي المساحة.
- (٦) جهاز كمبيوتر، وكمبيوتر شخصي.

(٧) لوحة إعلانات مضيئة.

(٨) شبكة إنترنت.

التكلفة الإجمالية: ١٥٠٠٠ للأجهزة الذكية:

محتويات المحل من الأجهزة الذكية:

(١) أنواع الأجهزة الذكية آيفون.

(٢) جلاكسي هواوي.

(٣) إكسسوارات الأجهزة الذكية.

(٤) بطاقات شحن.

(٥) جهاز صرف.

التكلفة الإجمالية: ٣٠٠٠٠ - ٥٠٠٠٠ ريال وربما الأجهزة تورد وتباع.

بالنسبة أدوات الصيانة المطلوبة:

(١) مكبر النظر بالجهاز وفحص أجزائه الصغرى

(٢) ملتي متر يستخدم لفحص الترانستور، أو الدوائر الكهربائية

(٣) مزود الطاقة لتشغيل الجهاز بدون بطارية

(٤) أجهزة فتح الأجهزة الذكية مثل:

(٥) فتح جسم الجوال

(٦) مفكات متنوعة ممغنطة

(٧) طاقم مفكات (النجمة، الأنكى، الشوكة)

(٨) حامل الجهاز لتثبيته وإصلاحه

(٩) كاوية لحام

فني الصيانة : ٥٠٠٠ ريال

© فني الصيانة: لتقليل التكلفة يفضل صاحب المحل من يجيد

الصيانة أو مساعد الفني أما إذا كان صاحب المحل موظفاً، يفضل

بالمحل فني صيانة مستقل.

الراتب المقدر للفني: ٣٠٠٠ – ٤٠٠٠ ريال

تسويق المحل:

يوجد عدة طرق للتسويق لكن بما أن المحل للأجهزة الذكية؛ فأفضل

طريقة للتسويق هي مواقع التواصل الاجتماعي: سناب شات، فيس

بوك، انستغرام.

الافتتاح: حملة مكثفة تسبق الافتتاح ودعوة شباب يهتمون بالتواصل

الاجتماعي وللحضور عرض خاص.

ملاحظات: محلات الجوالات والأجهزة الذكية منتشرة.

© **ملاحظة السوق بزيارة المحلات**

(١) سد الناقص من الأجهزة، والإكسسوارات، والخدمات.

(٢) دراسة المجتمع والسوق بشكل جيد.

(٣) استشارة الناجحين من أصحاب الخبرة السابقة.

(٤) الاهتمام بأذواق الشباب وما هي الأجهزة المفضلة عندهم.

(٥) الاكتفاء بهامش ربح قليل في البداية.

(٦) التركيز على قطع الغيار الأصلية.

- (٧) جودة بالصيانة وصدق بالتعامل.
- (٨) تقديم عروض بين فترة وأخرى.
- (٩) تتبع المنتجات وتحديثاتها وموديلاتها الجديدة.

أسئلة للمناقشة:

١. عرّف دراسة الجدوى الاقتصادية؟
٢. ما هي أهم عناصر دراسة الجدوى الاقتصادية.
٣. اذكر مشاريع قرأت عنها نجحت بسبب الجدوى الاقتصادية؟

تحليل سوات SWOT وتحليل المشاريع الصغيرة

- (١) القوة: Strength
- (٢) الضعف: Weaknesses
- (٣) الفرص: Opportunities
- (٤) التهديدات: Threats

تعريف سوات (SWOT):

- هناك مكامن قوة وضعف في أي مشروع، وعلى صاحب المشروع تعزيز مواطن القوة وتحسين نقاط الضعف، كما أن هناك فرصا وتهديدات خارجية ينبغي الاهتمام بها لاقتناص الفرص.
- إن تحليل SWOT طريقة سريعة لفهم المنتج والسوق والظروف الداخلية والخارجية لاتخاذ القرارات بشأن تأسيس المشروع واستمراره.

⊙ راند الأعمال وصاحب المشروع ينبغي عليه أن يكون واقعيا بملاحظة:

- (١) لست وحدك بالسوق.
- (٢) ازدياد المنافسة وتعددتها.
- (٣) التطور المستمر بالمنتجات.
- (٤) التقنية خلقت أجواء منافسة لا يمكن تجاهلها.

● فوائد تحليل سوات:

- (١) التركيز على نقاط القوة والنجاح.
- (٢) معرفة مزايا وعيوب المشروع.
- (٣) الاهتمام بالأسواق التي تركز على منتجات مشروعك.
- (٤) معرفة مصادر التهديدات للمشروع لمعالجتها.

● أمثلة على:

- (١) نقاط القوة مثل: منتجك له ماركة - منتجك فريد في ابتكاره - لديك قناة تسويق متخصصة.
- (٢) نقاط الضعف مثل: التغليف غير صحي - شكل الشعار غير جاذب - منتجك يشبه منتج آخر
- (٣) الفرص مثل: إزالة بعض العراقيل القانونية - التطور التكنولوجي-رفع بعض الرسوم والضرائب.
- (٤) التهديدات مثل: إنتاج منتج جديد منافس- الأزمات المالية الخارجية منافسة بالأسعار.

أسئلة للمناقشة:

١. عرف سوات؟
٢. ما هي أهم عناصر سوات؟
٣. اذكر أمثلة على الفرص والتهديدات للمشاريع الصغيرة؟

الفصل الرابع

التسويق الإلكتروني والإبداعي

أدّى التسويق التقليدي إلى ترويج المنتجات والخدمات، والذي يهدف استكشاف رغبات وميول المستهلك وتحقيق متطلباته ببيعه سلعة أو

خدمة مقابل سعر محدد، بنشر إعلانات ودعايات بالتلفزيون، والصحف، وفي لوحات الإعلانات، وخلق مجتمع محدود تصله الإعلانات معتمدا على السعر والجودة.

ولا ننكر أسس التسويق التقليدي مثل الدعايات والإعلانات بالصحف وعلى الجدران وبواسطة البطاقات وتوزيع المنشورات. مع التطور التقني وانتشار مواقع التواصل الاجتماعي في الأجهزة الذكية بواسطة شبكة الإنترنت برز مفهوم التسويق الإبداعي المرتبط بالتسويق الإلكتروني.

التسويق الإلكتروني:

يقوم التسويق الإلكتروني معتمدا على التقنيات الحديثة التي ظهرت مع ظهور الإنترنت، فكثرت مواقع التواصل الاجتماعي، وأصبحت في يد كل فرد من أفراد الأسرة، وأصبح التسويق الإلكتروني أنشط أنواع التنسيق حيث يصل إلى صاحبه في أي لحظة وبأقل تكلفة، فأصبح التسويق الإلكتروني أحد أهم أنواع صناعة المحتوى الجذاب على مواقع التواصل الاجتماعي كفيسبوك وأنستغرام وتويتر وسناب شات، والإعلانات المدفوعة عبر الإنترنت، والنشرات البريدية الإلكترونية... وغيرها.

❖ مواصفات التسويق الإلكتروني:

- (١) أسرع حيث يصل لكل فرد في دقيقة
- (٢) نوع من التواصل الممتع
- (٣) سهولة تخزينه وإرساله لأي جهاز

- (٤) يصل لكل موقع جغرافي وبلغات مختلفة
- (٥) التواصل لمعرفة المواصفات بشكل أدق
- (٦) جمع البيانات عن العملاء ومعرفة الرغبات
- (٧) منافسة كثيرة وتسابق على إرضاء العميل
- (٨) سهولة البحث عن الجودة والسعر من كل مكان بالعالم

❑ التسويق الإبداعي:

بسبب التقدم السريع في الوسيط الرقمي، وانتشار التطبيقات الإلكترونية التي تلاحق الفرد بجهازه الذكي، تنافست الشركات المتخصصة في الإبداع بالتسويق، فالتسويق الإبداعي هو بيع المنتجات والخدمات من خلال المواهب والابتكارات الجديدة غير المألوفة.

❑ وظائف التسويق الإبداعي:

- (١) تجعل الشركات الصغيرة تنافس الشركات العملاقة
- (٢) يوظف علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الاقتصاد
- (٣) التنسيق بين الشركات الصغيرة لتنافس الكبيرة
- (٤) يعتمد على العملاء الحاليين وبمدد قصيرة
- (٥) يعتمد على نجوم ورموز المجتمع
- (٦) يسعى لكسب جيل التقنية ومعرفة ردود ما بعد البيع

❑ مميزات التسويق الإبداعي:

- (١) التسويق الإبداعي تفكير خارج الصندوق
- (٢) دعايات على شكل تمثيل
- (٣) إعلانات في الهواء الطلق
- (٤) توظيف المؤثرات التكنولوجية الخيالية

(٥) أفكار تستشرف المستقبل

(٦) مزج الصور والفيديوهات والطبيعة والأحداث

(٧) إعلانات تفاعلية بين المنتج والمستهلك

❖ تطبيقات على إعلانات ودعايات مميزة:

إعلان حذاء صديق للبيئة لشركة Allbirds وهي شركة أحذية أمريكية- نيوزلندية East West Market، وهو متجر بقالة في فانكوفر، القفز والقيام بمبادرة لتعليم عملائه العيش بدون البلاستيك، حيث توجه إلى عاطفة العملاء بتجنب الأكياس البلاستيكية ذات الاستخدام الواحد، عبر وضم مستخدميها بالعار. وزارة الصحة عملت إعلان آيس كريم للانتباه للسمنة يونسيف وزعت قوارير غير نظيفة على الأطفال لتنبية العالم لشرب الأطفال الماء الملوث.

❖ التسويق والذكاء الاصطناعي:

تقدر عدد الشركات التي تسالتسويقي: الاصطناعي في عملية التسويق ٥٥% وهو في نمو، فمتابعة جمهور أدوات التواصل الاجتماعي أصبح سهلا بمعرفة أذواقهم وماذا يتابعون بواسطته.

مميزات الذكاء الاصطناعي التسويقي:

(١) قدرته على تجميع وتحليل بيانات مواقع التواصل الاجتماعي

والإيميلات.

(٢) الذكاء الاصطناعي يساعد المسوقين لفهم رغبات المستهلكين.

(٣) روبوتات الدردشة يتحدثون مع العملاء ويردون على أسئلتهم.

(٤) التسعير الديناميكي الذي يعتمد على الطلب والمخزون.

(٥) خوارزميات الذكاء الاصطناعي تقدم دعايات حسب بحثك

واهتمامك.

(٦) قدرة الذكاء الاصطناعي تجميع البيانات عن العملاء ومساعدة

المسوق لاتخاذ القرار بدقة.

(٧) بواسطة مواقع التواصل يمكن للذكاء الاصطناعي معرفة رأي

الجمهور في المنتج والخدمة.

☒ توصية المحتوى:

بمقدور الذكاء الاصطناعي توجيه المحتوى للمتابع ببعض مواقع

الانترنت ٣٥% من مبيعات أمازون من المحتوى الموجه.

أسئلة للمناقشة:

١. عرف التسويق الإلكتروني؟

٢. ما التسويق الإبداعي؟

٣. اذكر ٤ خصائص للتسويق الإبداعي؟

٤. اذكر أمثلة على التسويق بواسطة الذكاء الاصطناعي؟

الفصل الخامس

حوكمة المشاريع الصغيرة

تعد الحوكمة أو كما يُطلق عليها في الإنجليزية (governance) من أهم

المتطلبات والضروريات الحتمية التي أضحت تطبيقها أساساً في الآونة

الأخيرة، لضمان تنظيم العمل في منظمات القطاع الخاص والعام على كلِّ

من المستوى المحلي والإقليمي والعالمي لغرض وضع قواعد ومبادئ لإدارة المؤسسات والرقابة عليها، وتطبيق أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة فيها لتشمل هذه القواعد المتينة ليس فقط منظمات القطاع الخاص فحسب، بل مؤسسات المجتمع المدني والقطاع العام.

أولاً: مفهوم الحوكمة لغة:

بالبحث في معاجم اللغة العربية لا توجد كلمة (حوكمة) بهذه الصيغة، لأنها مصطلح حديث ولكن معناها يندرج تحت الجذر اللغوي (حَكَمَ). قال ابن منظور في اللسان: والعرب تقول حَكَمْتُ وأَحَكَمْتُ وحَكَمْتُ (بالتشديد) بمعنى منعت ورددت، ومن هذا قيل للحاكم بين الناس حاكم لأنه يمنع الظالم من الظلم)^٩. ومن خلال المعاني التي وردت في معجم لسان العرب يتضح معنى الحوكمة في عدة معانٍ منها:

- الحُكْم وما يتطلبه ذلك من الالتزام والانضباط والسيطرة بوضع القواعد والضوابط التي تحكم السلوك؛ وبصورة تضمن إدارة وقيادة قوية ورقابة منضبطة جازمة.
- الحِكْمَة بما تتطلب من توجيه وإرشاد وتوعية وإدراك لكافة الظروف الداخلية والخارجية للعمل في المنظمات.
- الاحتكام وما يقتضيه من وجود مرجعيات قانونية وأخلاقيات وإدارية وثقافية يتم الرجوع إليها وكذلك تراكم تجارب وخبرات يتم الاستفادة منها.

ثانياً: الحوكمة اصطلاحاً:

^(٩) ابن منظور، جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، المجلد الخامس، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ش.م.ل. بيروت - لبنان، ٢٠١٥م - ص ٩٩

انتشر مصطلح الحوكمة في التسعينات من قبل المنظمات الدولية (للتغلب على قصور الإدارات الحكومية في تحقيق التنمية المجتمعية في الدول النامية بفعالية وكفاءة كافيين مما استدعى ضرورة تقلص دور الحكومة وإشراك جهات أخرى معها لتولي أمور البلاد والعباد)^{١٠}. وهو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Corporate Governance، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي تم الاتفاق عليها، فهي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"^{١١} ويشير مصطلح "الحوكمة" إلى السياسات والعمليات والمعايير والإجراءات والمبادئ التوجيهية التي تحدد كيفية قيادة المشاريع وتشغيلها والتحكم فيها من قبل مؤسستك.

(إن الحوكمة هي الآلية التي تمكن أطراف العلاقة من إقامة علاقات عادلة)^{١٢}، كالعلاقة بين البائع والمشتري "المصرف والذبون" في عقد المرابحة، وكذلك علاقة المستثمرين بالملاك في عقد المضاربة. (إن الحوكمة هي مجموعة من القواعد والقوانين والمعايير والإجراءات التي تجري بموجبها إدارة المنظمات، والرقابة الفاعلة عليها، ويقع على عاتقها مسؤولية تنظيم العلاقة بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وأصحاب المصالح، وتساعد القائمين تحديد توجه وأداء المنظمة،

(١٠) زينب صالح الأشوح، الاقتصاد الإداري الإسلامي: منظور ثلاثي الأبعاد، ط ١، المجموعة العربية للتدريب والنشر ٢٠١٩م، ص ٢٠٨.

(١١) مجد جعير الحوكمة وأخلاقيات المهنة، المستوى الثالث، فلسفة عامة، منصة التعليم عن بعد - جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - الجزائر.

(١٢) مجد أحمد كاسب خليفة، حوكمة الشركات ما بين التمويل والتدقيق الداخلي، دار الفكر الجامعي - الإسكندرية ٢٠٢٠م، ص ٦.

ويمكن من خلالها حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين، وكذلك تعظيم أرباح المنظمة وقيمتها السوقية على المدى البعيد، وتنظيم العلاقة بين الإدارة العليا التي تشمل (الأدارة التنفيذية ومجلس الإدارة) وبين حملة الأسهم وأصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة)^{١٣}. ينبغي للمدراء أن يستهدفوا المستوى الصحيح للحكم في بيئتهم وثقافتهم إن التأكد من أن سياسات الحوكمة مناسبة للغرض هو عامل أساسي لضمان فعاليتها.

الحوكمة تبدأ من القمة.

يجب أن يلتزم مجلس إدارة الشركة بفكرة الحكم الجيد وحقيقة أنه يجب إدارة المشاريع بشكل صحيح، ضمن إرشادات محددة. هذا الموقف والمعايير المتوقعة سوف يتحول إلى مجالس المشروعات وقادة المشروع (وفرقة البرامج، حيثما وجدت).

(تعد الحوكمة أو كما يطلق عليها بالإنجليزية "Governance" من أهم المتطلبات والضروريات الحتمية التي أضحت تطبيقها أساسا في الآونة الأخيرة لضمان تنظيم العمل في منظمات القطاع الخاص والعام على كل من المستوى المحلي والإقليمي والعالمي لغرض وضع قواعد ومبادئ لإدارة المؤسسات والرقابة عليها؛ وتطبيق أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة فيها لتشمل هذه القواعد المتينة ليس فقط منظمات القطاع الخاص فحسب؛ بل مؤسسات المجتمع المدني والقطاع العام)^{١٤}.

لماذا مسائل حوكمة المشروع؟

^(١٣) ينظر: موقع موضوع. كوم: <https://mawdoo3>
^(١٤) رزان صلاح، ما هي الحوكمة، موقع موضوع، ١٣ مارس ٢٠١٧م.

يريد راعي مشروعك وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين معرفة أنك تنفق ميزانية المشروع بالطريقة الصحيحة. إنهم يريدون أن يروا جديتك في المشروع، وأنت تقوم بتتبع تقدم مشروعك بشكل فعال والتدخل لإدارة مخاطر المشروع حسب الضرورة.

لكن الأساس المنطقي للحكم الرشيد في المشاريع يذهب أبعد من ذلك. حيث يطالب العملاء بالحوكمة، لا سيما في القطاع العام. (تعدّ حوكمة المشروع عنصراً حيوياً لأي مشروع فهي تُوفّر أسلوباً شاملاً ومُتسقاً لضبط المشروع وضمان نجاحه من خلال تحديد ممارسات المشروع وتوثيقها ونشرها) ^{١٥}.

تطلب الحكومات والهيئات التنظيمية (وفي بعض الحالات، تطبيق) بعض المعايير لبعض المشاريع.

فالحوكمة ليست مجرد قضية داخلية: سيتعين على العديد من الشركات العاملة في الأسواق الخاضعة للتنظيم اتباع التوجيهات من التشريعات الخارجية، مثل Sarbanes-Oxley.

تشكل إدارة المشروع الصغيرة جزءاً صغيراً من القدرة على إثبات أن شركتك تعمل بكفاءة ضمن إرشادات ولوائح محددة خاصة بصناعتك.

❖ **الحوكمة تساعد إدارة المشروع أيضاً على:**

١. تحسين عائد الاستثمار وتتبع هذه الاستثمارات بفعالية.
٢. كسب الشراء للمشاريع.
٣. تجنب الأسباب الشائعة لفشل المشاريع.
٤. التواصل بشكل أكثر فعالية.
٥. تقديم توحيد عبر المشاريع، مما يجعل من السهل مقارنة الأداء.

^(١٥) ندوة الكندي حول «الإدارة الفعالة للمشاريع الهندسية»، ٢٠١٨/١٠/٠٦ Al-Kindi Society

٦. تقليل المخاطر.

٧. تطوير وتحفيز الموظفين في بيئة منظمة.

هناك دورة حياة منظمة لإدارة المشاريع تتضمن نقاطًا محددة للموافقة عليها. هذه هي النقاط التي يتم فيها مناقشة جدوى المشروع ويتم اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان سيستمر في العمل أم لا.

لدى المشاريع حالة عمل واضحة، وحالات العمل لديها معلومات كافية لتمكين فرق الإدارة من اتخاذ القرارات الصحيحة. يتم توثيق هذه القرارات وإبلاغها بشكل ملائم.

هناك ثقافة التعلم المستمر التي تسمح لفرق المشروع بالتحسين المستمر ومناقشة الدروس المستفادة في بيئة خالية من اللوم.

هناك عمليات وإجراءات تمكن فرق المشروع من مراجعة مشروعها وطلب دعم مستقل إذا لزم الأمر. أصحاب المصلحة يشاركون ويثقون في العملية. تتكون فرق المشروع من الأفراد ذوي الخبرة والمؤهلين في الأدوار ذات الصلة. ترتبط إدارة المشروعات بهياكل الحوكمة في المنظمة بشكل عام. إذا كنت تعتقد أن الهدف الرئيسي لإدارة المشاريع هو ضمان تنفيذ المشاريع بالطريقة الصحيحة، يمكنك أن ترى كيف ترتبط بالحوكمة المالية على مستوى الشركات، وإدارة المخاطر المؤسسية وأكثر من ذلك. يجب أن تتلاءم إدارة المشروع بسلاسة مع العمليات التنظيمية الحالية. بعبارة أخرى، لا تنشئ عملية إدارة مالية جديدة تمامًا عندما يكون لديك بالفعل عملية تعمل في مجالات أخرى! استخدم ما هو موجود حاليًا وقم بتعديل عمليات الشركة لجعلها مناسبة للاستخدام في بيئة مشروع.

❖ مجالات التركيز لحوكمة المشروع:

عندما تبدأ النظر في هذا الموضوع ستجد، أن إدارة المشروع منتشرة من خلال جميع عناصر إدارة المشروع. ومع ذلك، هناك بعض مجالات التركيز الرئيسية التي تكون فيها الإدارة مهمة بشكل خاص. المنهجيات والعمليات: تساعدك هذه الأدوات على إنجاز العمل بشكل يعتمد عليه وبصورة مستدامة.

إدارة المعرفة: هذا أمر بالغ الأهمية للدروس المستفادة وضمان أن المنظمة تتعلم من تجربة المشروع. إدارة المعرفة أمر ضروري إذا كنت ترغب في التوقف عن ارتكاب الأخطاء نفسها عدة مرات.

نضج إدارة المشاريع: مع زيادة نضج إدارة المشروع التنظيمي، كذلك قدرتك على تقديم بنجاح.

المستوى الأعلى للشراء: يبدأ الالتزام بحوكمة المشاريع في القمة. إذا كان لديك دعم إداري، فسوف يتدرج هذا إلى أسفل عبر جميع مستويات العمل، وسيكون أسلوب الحكم أكثر استدامة.

الثقافة الداعمة: إن ثقافة الدعم، وليس اللوم، ستضمن أن مديري المشاريع يتمتعون بالبيئة المناسبة للنجاح. ستساعد الثقافة الداعمة، التي يقودها مكتب إدارة المشاريع أو مدير المشروع، مديري المشاريع على تحقيق أهدافهم وأهداف المشروع.

ماذا تفعل إذا لم يكن هناك معيار موحد؟

يجد العديد من مديري المشاريع في المنظمات الصغيرة أنفسهم يديرون مشاريع في بيئة داعمة، وحيث يكون هناك قبول لمفهوم إدارة المشاريع، ولكن من دون الهياكل التنظيمية الرسمية في المكان المناسب للتغذية. إذا لم يكن هناك نهج لحوكمة المشروع يمكنك التخلص منه

وتناسب مشروعك، فستحتاج إلى إنشاء مشروعك الخاص بتنفيذ الإجراءات التالية.

١. ابدأ بإعداد الأساسيات.
٢. قم بإنشاء وثيقة أدوار ومسؤوليات.
٣. تأكد من وجود راعي مشروع.
٤. تأكد من أن لديك لوحة للمشروع أو مجموعة توجيه وترتب.
لقاءات منتظمة لتوزيعها وتوزيعها.
٥. قم بإعداد عملية إدارة المخاطر.
٦. قم بإعداد عملية إدارة التغيير.

١- أهداف الحوكمة:

العديد من الأهداف التي يمكن تحقيقها في المنظمات عند تطبيق الحوكمة فيها:

- وضع قواعد ومبادئ لإدارة المنظمات والمؤسسات والرقابة عليها.
- تحقيق العدالة والشفافية وضمن حق المساءلة.
- حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة في المنظمات.
- توزيع الأدوار والمسؤوليات عبر هياكل تنظيمية محكمة.
- المتابعة والتقييم بشكل مستمر.
- محاربة ومكافحة الفساد بأشكاله وممارساته. • الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

٢- فوائد الحوكمة:

١. تشجيع المؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها.
٢. مساعدة المنظمة على تحقيق النمو المستدام وتشجيع الإنتاجية.
٣. تقليل كلفة رأس المال على الشركة حيث أن البنوك تمنح قروضًا ذات نسب فائدة أقل للشركات التي تطبق أنظمة الحوكمة مقارنة بالشركات غير ملتزمة بالحوكمة.
٤. تسهيل عملية الرقابة والإشراف على أداء الشركة المؤسسة من خلال تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والإفصاح.
٥. تساهم في استقطاب الاستثمارات الخارجية إذ أن المستثمرين الأجانب ينجذبون إلى أسهم الشركة التي تطبق أنظمة الحوكمة؛ باعتبارها استثمارها في شركة ملتزمة وشفافية.

٣- مبادئ الحوكمة (١٦):

- ١- المساءلة: "Accountability" هي خطوط واضحة وفعالة للمساءلة القانونية؛ السياسية؛ المالية؛ الإدارية.
- ٢- المشاركة: "Participation" تعرف بأنها انخراط واشتراك كل فاعل من الفاعلين في عمليات: تحديد الاحتياجات؛ إعداد الخطط، والبرامج؛ إعداد الموازنات؛ اتخاذ قرارات التشغيل اليومية؛ النواحي المالية؛ التنفيذ. وضرورة قيام الدول بوضع وتنفيذ أو ترسيخ سياسات فعّالة لمكافحة الفساد؛ تعزز مشاركة المجتمع؛ وتجسد مبادئ سيادة القانون؛

(١٦) ينظر: عبد العظيم بن محسن الحمدي، حوكمة الشركات، مبادئ الحوكمة ص ٢٣_٢٥، ط ٢٠٢٠، ١ - كتاب إلكتروني.

حسن إدارة الشؤون والممتلكات العامة، النزاهة والشفافية والمساءلة
تعزيز الشفافية في عملية اتخاذ القرار؛ وتشجيع مشاركة الأفراد فيها؛
ضمان تيسير حصول الأفراد على المعلومات المتعلقة بالفساد وتلقيها
ونشرها وتعميمها ولكن في ضوء قيود معينة تضمن مراعاة حقوق
وسمعة الآخرين.

٣- الشفافية: "Transparency" بمعنى توافر كل من التعامل النزاهة
والمكتمل وما هو مطلوب من التقارير المالية هو أنها ينبغي أن تكون
أمانة وأن تقدم صورة متوازنة عن حالة الأعمال؛ ونزاهة التقارير
تعتمد على نزاهة أولئك الذين يعدونها ويعرضونها؛ أي تقدم صورة
حقيقية لكل ما يحدث. واتخاذ تدابير تكفل تعزيز الشفافية في إدارتها
العامة من خلال اعتماد إجراءات تمكن الأفراد من الحصول على
معلومات عن كيفية تنظيم إدارتها الحكومية؛ وعملية اتخاذ القرارات
فيها؛ وكذلك القرارات والوثائق القانونية التي تهم العامة؛ وتبسيط
الإجراءات اللازمة لحصول الأفراد على تلك المعلومات؛ فضلاً عن
نشر تقارير دورية عن مخاطر الفساد في إدارتها العامة. وضرورة أن
تتسم نظم توظيف المستخدمين المدنيين؛ وترقيتهم؛ وإحالتهم إلى
التقاعد بالشفافية.

٤- سيادة القانون: "Rule of Law" ينصرف مفهوم احترام القانون إلى مدى
امتثال كافة الأطراف سواء كانوا أفراداً؛ أو مؤسسات حكومية؛ أو مجتمع
- مدني للمنظومة القانونية من قوانين أو تشريعات أو لوائح.. الخ.
وبعبارة أخرى - يمكن القول إنها درجة التطابق بين سلوكيات وسياسات
الفاعلين من - حكومة؛ وقطاع خاص؛ ومجتمع مدني والقواعد

القانونية. اتخاذ تدابير تأديبية ضد الموظفين الحكوميين الذين يخالفون مدونات السلوك الوظيفي؛ وينطبق ذلك أيضًا على مؤسسات القطاع الخاص في حالة عدم الامتثال لقواعد وتدابير منع ومكافحة الفساد المنصوص عليها.

٥- مكافحة الفساد: "Combating Corruption" يُعرف الفساد بأنه إساءة استخدام السلطة العامة من أجل تحقيق مكاسب خاصة؛ وتتعدد صور الفساد لتشمل الرشوة؛ الابتزاز؛ المحاباة؛ استغلال النفوذ وغير ذلك من أفعال؛ تشير الأدبيات إلى وجود علاقة عكسية بين الفساد والديمقراطية؛ ويتطلب الحد من الفساد وجود بيئة مواتية سياسيا وقانونيا؛ وقدرات مؤسسية ملائمة؛ بالإضافة إلى تعزيز مشاركة وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني في مكافحته. ومن ثمَّ يقصد بمكافحة الفساد تواجد نظام متكامل وفَعَّال لمجابهة الفساد لدى كل فاعل من الفاعلين؛ ودرجة تطبيق مختلف الفاعلين لهذا النظام.

٦- العدالة: "Justice" يُقصد بها درجة تقديم الحكومة؛ المجتمع المدني؛ القطاع الخاص؛ إلخ..، للخدمات على قدم المساواة؛ وطبقًا للاحتياجات ومبدأ تكافؤ الفرص. بحيث يكون تعيين وترقية الموظفين الحكوميين بناءً على معايير الكفاءة؛ والجدارة والإنصاف؛ أهمية وضع برامج تعليمية وتدريبية تمكّنهم من أداء وظائفهم بشكل صحيح؛ وترفع وعيهم بمخاطر الفساد الملازمة لأداء وظائفهم.

٧- الانضباط: "Discipline" بمعنى إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

٨- المسؤولية الاجتماعية: "Social Responsibility" هي ثقافة الالتزام بالمسؤولية ضمن أولويات التخطيط الاستراتيجي؛ وتوفير الدعم

والمساندة التامة من قبل الحكومة تجاه التنمية المستدامة لمجتمعاتها وتحقيق الرفاهة الاجتماعية من خلال توفير العديد من الخدمات العامة التي تهدف إلى المحافظة على مستوى متقدم من الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي. وقد شمل ذلك توفير البنية التحتية وتطويرها؛ وتحقيق مجتمع متماسك تسوده القيم الاجتماعية العربية والإسلامية؛ وقد حدد البنك الدولي معايير بأنها:

١. الإدارة والأخلاق الجيدة.

٢. واجبات المنظمة تجاه العاملين والبيئة.

٣. ومساهمتها في التنمية الاجتماعية.

يتضح من الاستعراض السابق العلاقة الوثيقة بين الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد؛ وأهمية الحوكمة ومبادئها من مشاركة؛ وشفافية؛ ومساءلة؛ وسيادة القانون؛ وكفاءة؛ وفعالية... إلخ. في مكافحة الفساد الذي بات يمثل أخطر جريمة في حق الإنسانية. ومدى الارتباط والتكامل بين مبادئ الحوكمة بعضها البعض؛ ودورها في مكافحة الفساد؛ فعلى سبيل المثال ستؤدي زيادة الشفافية وإتاحة المعلومات وتداولها على نطاق واسع؛ وتعزيز مشاركة كافة أطراف المجتمع في مكافحة الفساد إلى تحقيق أعلى درجات المساءلة المجتمعية والسياسية؛ وتحقيق سيادة القانون والامتثال لقواعده؛ وبالتالي زيادة كفاءة؛ وفعالية سياسات واستراتيجيات مكافحة الفساد.

وعلى الرغم من أن مبدأ الاستجابة كأحد مبادئ الحوكمة الرشيدة؛ وأن الالتزام سيؤدي إلى ترسيخ نظام فعال لمكافحة الفساد يستجيب لتطلعات الأفراد. وتعزيز قيم النزاهة والشفافية كضمان لحسن أداء

الوظيفة العامة والحفاظ على المال العام؛ ووضع ومتابعة تنفيذ إستراتيجية وطنية لمكافحة الفساد بالمشاركة مع الهيئات والأجهزة المعنية الأخرى.

٥. مقومات الحوكمة (١٧):

من أجل تبني الحوكمة لا بد من توفر المقومات:

١. تمكين القوى البشرية على المستوى المحلي من إداريين وفنيين بالتدريب والتوعية وتنمية المهارات المطلوبة عن طريق دعم مؤسسات المجتمع المدني وحث المواطنين بالانضمام والمشاركة بها.

٢. تنمية مستوى مشاركة السكان المحليين في صياغة السياسات واتخاذ القرارات.

٣. تبني أساليب جديدة في الإدارة وتطوير البناء المؤسسي قائمة على الشفافية والمسائلة.

٤. تتطلب الحاكمية الرشيدة توفير بنية أساسية وتنمية ثروات وتطوير إمكانيات المؤسسات القائمة من خلال توفير الآليات المناسبة للعمل ودعم ما هو قائم لضمان المشاركة الفعالة من المواطنين.

٥. تسهم الحوكمة الرشيدة للمؤسسات والدوائر الحكومية في إقامة ديمقراطية قوية ورشيدة، ومن أجل أن تؤدي المؤسسات دورها بفاعلية؛ لا بد من فهم أفضل للأدوار والتوقعات المشتركة للقادة المنتخبين والموظفين المحترفين، تعتبر العديد من المنظمات رهينة تضارب المصالح بين المديرين والموظفين والقادة المنتخبين فكل

منهم يقوم بدور الآخر؛ فالقادة المنتخبون يمارسون أدوار الموظفين؛
والموظفون يمارسون وظائف الإدارة.

(لكي تستطيع المؤسسات الحكومية القيام بدورها على أكمل وجه عليها
تنفيذ عناصر الحوكمة الرشيدة في عملياتها اليومية، من خلال تطبيق
أفضل الممارسات والخبرات العالمية الفعالة)^{١٨}.

تعد "الحوكمة الرشيدة" نظاماً للرقابة والتوجيه على المستوى
المؤسسي؛ حيث تحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع
الفئات المعنية المديرين والموظفين والعملاء وتوضح القواعد
والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المؤسسة.
يمكن لنظام الحوكمة أن يكون رشيداً، إذا توفرت الصفات التالية:

١. **المشاركة بين الأطراف المعنية:** تعد المشاركة حجر الأساس في
الحوكمة الرشيدة؛ وتبدأ من عمل القادة والموظفين جنباً إلى جنب
لخدمة الأفراد وتوفير جميع الخدمات لهم؛ يمكن أن تكون المشاركة
مباشرة أو من خلال مؤسسات شرعية تمثل الأطراف المختلفة.
٢. **سيادة القانون:** تتطلب الحوكمة الرشيدة هياكل قانونية عادلة يتم
فرضها بشكل نزيه؛ بحيث تضمن حماية كاملة لحقوق الأفراد.
٣. **الشفافية:** الشفافية تعني أن عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها تطبق
بأساليب تدرج ضمن إطار لوائح وتعليمات للقوانين والأنظمة؛
والإفصاح عن المعلومات التي تهم الأطراف المعنية من خلال أجهزة
الإعلام والإعلانات الصادرة عن المؤسسة الحكومية.

^(١٨) أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، موقع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، الإثنين، ٥ يناير
٢٠١٥م.

٤. **التجاوب:** تتطلب الحوكمة الرشيدة التجاوب مع متطلبات جميع الشرائح ضمن أطر زمنية معقولة ومحددة.
٥. **التوافق:** تتفاوت وجهات النظر بين الأفراد والأقسام المختلفة في الدائرة الحكومية، ويؤثر بذلك عوامل متعددة مختلفة ومتشابكة، وهنا يأتي دور الحوكمة الرشيدة في التعامل بوساطة مع المصالح المختلفة بحيث تؤدي إلى توافق أعم وأشمل لجميع الفئات المختلفة.
٦. **الكفاءة والفعالية:** الحوكمة الرشيدة تعني أن عمل المؤسسات في المجتمع موجهة لتحقيق احتياجات المجتمع باستخدام أفضل للموارد المتاحة؛ أما الكفاءة في منظور الحوكمة فتعني الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة. تقوم الحوكمة بتنظيم العلاقة بين الأطراف الرئيسية في المنظمة وتحديدًا المساهمين وإدارة المنظمة التنفيذية ومجلس الإدارة؛ بحيث تحدد الحوكمة.

❖ **حوكمة المشاريع الصغيرة ورؤية ٢٠٣٠**

١. تساهم الحوكمة في استدامة الشركات في خلق بيئة استثمارية ناجحة

٢. ترسيخ الكفاءة والشفافية والمساءلة في تطوير الشركات

٣. تهيئة البيئة اللازمة للمواطنين وقطاع الأعمال

٤. تطبيق المعايير العالمية المتبعة قانونيا وتجاريا

٥. زيادة المكاسب الوطنية بواسطة الحوكمة الرشيدة

٦. تشجيع على عودة رؤوس الأموال الوطنية المهاجرة

٧. جذب الاستثمارات الأجنبية للسوق الوطني

٨. تبادل المنافع والخبرات والأفكار لتحسين المنافسة

٩. حماية حقوق صغار المساهمين والمستثمرين بالقوانين

١٠. القضاء على المحسوبية والواسطة والمحاباة في

التوظيف

١١. مصالح أصحاب الأموال من أخطاء الإدارة

١٢. أصحاب المصالح مع الشركات من الموردين والعملاء

والعاملين

١٣. تطوير أداء الشركات في الاسواق اقتصاديا ونمو أرباحها

١٤. تطوير القطاع المالي وتحسين الوضع الاقتصادي

للشركات

١٥. دعم تنمية الاقتصاد الوطني وتنويع مصادر دخله

١٦. وتحفيز الادخار والتمويل والاستثمار

ملحق

■ بنك التنمية الاجتماعية والمشاريع الصغيرة والمتوسطة

- رفع مساهمة المشاريع متناهية الصغر والصغيرة في الاقتصاد الوطني
- تشجيع المستقلين والأفراد على مزاولة نشاط العمل الحر
- دعم وتشجيع النشاط الاقتصادي في المناطق الأقل نمواً
- تعزيز المحتوى المحلي من خلال دعم الأنشطة الاقتصادية
- دعم ذوي الدخل المحدود ونقلهم من الرعاية إلى التنمية

■ مؤسسات تدعم وتمول المشاريع الوطنية:

- (١) منصة ريادي لدعم رواد الأعمال والأفكار الابداعية
- (٢) حاضنة ريادي الافتراضية
- (٣) ريادي ماركت
- (٤) ريادي أوفيس
- (٥) حقيبة الريادي
- (٦) عبد اللطيف جميل لتمويل المشاريع
- (٧) باب رزق جميل لدعم المشاريع
- (٨) منظومة الريادية السعودية
- (٩) بيبان لدعم مشاريع الشباب السعودي
- (١٠) صندوق المنوية
- (١١) البنك السعودي للتسليف والادخار
- (١٢) شركة متاجر
- (١٣) قرض بنك التسليف للمشاريع
- (١٤) ريادة الأعمال لدعم المشاريع
- (١٥) برنامج ريادة
- (١٦) برنامج داعم - أرامكو

- متطلبات ترخيص المشاريع الصغيرة والمتوسطة | وافي -
البيع على الخارطة (housing.gov.sa)

البيع أو التأجير على الخارطة
OFF-PLAN SALES OR RENT



- كيف يتم دعم المشاريع المتوسطة في السعودية ٢٠٢١؟ -
صناع المال (almaal.org)
◎ في نهاية المقرر:

- يذكر المتدرب موضوع مشروع صغير.
- يعمل لها دراسة جدوى اقتصادية مبسطة.
- ما بين ٣ - ٥ صفحات.

المصادر:

١. **إبتدى** عشر خطوات لإدارة المشاريع الصغيرة بنجاح (ibtdi.com)
٢. <https://misk.org.sa/blog>
٣. إبراهيم الحديثي، موقع اكتب.
٤. إبراهيم أمان، المشروعات الصغيرة وريادة الأعمال للمرحلة الثانوية، الوحدة الأولى.
٥. إبراهيم باش / أسس وإدارة المشروع الصغير: دليل عملي لأصحاب المشاريع.
٦. ابن منظور، جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، المجلد الخامس، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ش.م.ل. بيروت - لبنان ٢٠١٥م.
٧. أحمد الشميمري / أكاديمية الشميمري لريادة الأعمال (alrowad.com)
٨. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الأعمال، العبيكان للنشر، ٦/٠٨/٢٠١٩م.
٩. أحمد شوقي - دراسات في المحاسبة والإدارة تحليل سوات الكمي - Quantitative SWOT Analysis دراسات في المحاسبة والإدارة: (google.com)
١٠. أخبار ريادة الأعمال-أخبار الشركات والأسواق | مجلة رواد الأعمال (entrepreneuralarabiya.com)
١١. أسامة عشري، تسارع نمو منظومة ريادة الأعمال السعودي.
١٢. أفكار مشاريع تجارية للشباب.. الخطوة الأولى في عالم الريادة | مجلة رواد الأعمال (rowadalaamal.com)

١٣. أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، موقع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحومية، الإثنين، ٥ يناير
١٤. بلال خلف السكارنة/ المشاريع الصغيرة والريادة- الدكتور - ٢٠٠٦ ما هي أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية؟
١٥. دنيا ناصر العارضي- نمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠- جريدة اليوم - ١٦ / ٤ / ٢٠٢١
١٦. رزان صلاح، ما هي الحوكمة، موقع موضوع، ١٣ مارس ٢٠١٧م.
١٧. رؤية تسويقية لمشروع كوفي شوب بمكة المكرمة - تجارتنا (tijaratuna.com)
١٨. الرئيسية | منشآت (monshaat.gov.sa)
١٩. زينب صالح الأشوح، الاقتصاد الإداري الإسلامي: منظور ثلاثي الأبعاد، ط ١، المجموعة العربية للتدريب والنشر ٢٠١٩م.
٢٠. السعودية تحتل مراتب متقدمة في «ريادة الأعمال العالمي | الشرق الأوسط (aawsat.com) الصفحة الرئيسية - مسك الخيرية (misk.org.sa) صناع المال- فن ادارة المشروعات الصغيرة بنجاح - صناع المال (almaal.org) عبد العظيم بن محسن
- الحمدي، حوكمة الشركات، مبادئ الحوكمة ص ٢٣_٢٥، ط ١ ٢٠٢٠م - كتاب إلكتروني.
٢١. عشر جهات وحاضنات لدعم وتمويل المشاريع بالسعودية
<https://ryadiybusiness.com/10->
٢٢. فهد النعيمي، المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال، موقع فهد النعيمي

نوفمبر ٢٠٢١ م.

٢٣. القاهرة ٢٠١٥ م.

٢٤. قفزة التدريب التقني ومواكبة ٢٠٣٠ - جريدة الوطن - ١٤

سبتمبر

٢٠١٩ م

٢٥. كتاب إلكتروني - تأسيس وإدارة المشروع الصغير: دليل

عملي

لأصحاب المشاريع

٢٦. كيف يتم دعم المشاريع المتوسطة في السعودية ٢٠٢١؟ - صناع

المال (almaal.org) ما هي أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية؟

(passion-company.com)

٢٧. متطلبات ترخيص المشاريع الصغيرة والمتوسطة | وافي - البيع

على الخارطة (housing.gov.sa)

٢٨. محافظ "منشآت" يكشف للعربية تفاصيل بنك المنشآت الصغيرة

والمتوسطة (alarabiya.net)

٢٩. محمد أحمد كاسب خليفة، حوكمة الشركات ما بين التمويل

والتدقيق الداخلي، دار الفكر الجامعي - الإسكندرية ٢٠٢٠ م.

٣٠. محمد جعير الحوكمة وأخلاقيات المهنة، المستوى الثالث،

فلسفة عامة، منصة التعليم عن بعد - جامعة حسيبة بن بوعلي

بالشلف - الجزائر.

٣١. المرصد المصري - المشروعات الصغيرة والمتوسطة.. الأهمية

الاقتصادية والتجارب الدولية - www.marsad.ecsstudies.com

- مركز أرامكو لريادة الأعمال (waed.net) واعد
٣٢. المشاريع الصغيرة مساهمتها في الناتج المحلي لا تزال ضعيفة
جريدة الرياض - ١٧ أكتوبر ٢٠١٤م - العدد ١٦٩١٦.
٣٣. مشاريع صغيرة ناجحة | رواد بيزنس | أفكار ودراسات جدوى
(rowadbusiness.com)
٣٤. مشروع مقهى - مكة المكرمة - جدوى كلاود (jadwa.net)
٣٥. مصطفى عاطف، ثمن النجاح " أفكار ومهارات وأخلاقيات"، كنوز
للنشر والتوزيع.
٣٦. معهد ريادة الأعمال الوطني - ريادة (riyadah.com.sa)
٣٧. منظومة ريادة الأعمال | مجلة رواد الأعمال (entrepreneuralarabiya.com)
٣٨. مها محمد العجمي - دراسة المشاريع النسائية الصغيرة ودورها في
حل مشكلة البطالة في المملكة العربية السعودية
٣٩. مواقع لدراسة الجدوى الاقتصادية
٤٠. موقع أرقام-٥ نماذج ناجحة لرواد أعمال عالميين بدأوا مشروعاتهم
دون خبرة (argaam.com) موقع الاقتصاد الإلكتروني- تعرّف
على أشهر وأنجح رواد الأعمال في التاريخ!! (eliktisad.com) -
موقع بلا حدود <https://www.utradeksa.com>
٤١. موقع رواد الأعمال - أساليب مبتكرة لتسويق المشاريع الصغيرة |
مجلة رواد الأعمال (rowadalaamal.com)
٤٢. موقع قصص نجاح الرياديين | معهد ريادة الأعمال (ksu.edu.sa)
٤٣. موقع مجلة رواد الأعمال - أهم ٥ جهات داعمة لرواد الأعمال
في

المملكة (rowadalaamal.com)

٤٤. موقع مستقبل

<https://blog.mostaql.com/7-ways-to-take-advantage-of-artificial-intelligence-in-e-marketing>

٤٥. موقع مستقبل

[-https://blog.mostaql.com/7-ways-to-take-advantage-of-artificial-intelligence-in-e-marketing](https://blog.mostaql.com/7-ways-to-take-advantage-of-artificial-intelligence-in-e-marketing)

٤٦. موقع مقال، الحوكمة في القطاع العام.

٤٧. موقع منشآت، الخميس ٢٤ أبريل ٢٠٢١م، المملكة في المراتب الأولى بين ٥٤ دولة في مؤشرات المرصد العالمي لريادة الأعمال.

٤٨. موقع موضوع. كوم: <https://mawdoo3>

٤٩. موقع هارفارد ريفيو الإلكتروني - <https://hbrarabic.com>

٥٠. ندوة الكندي حول «الإدارة الفعالة للمشاريع الهندسية،

Al-Kindi Society ٢٠١٨/١٠/٠٦

٥١. زينب صالح الأشوح، الاقتصاد الإداري الإسلامي: منظور ثلاثي الأبعاد، ط١، المجموعة العربية للتدريب والنشر ٢٠١٩م، ص٢٠٨.

٥٢. محمد جعير الحوكمة وأخلاقيات المهنة، المستوى الثالث، فلسفة عامة، منصة التعليم عن بعد - جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - الجزائر.

٥٣. الدكتور أحمد الزيد - هل تساهم الحوكمة في تحقيق رؤية ٢٠٣٠ مارس ٢٠٢٠