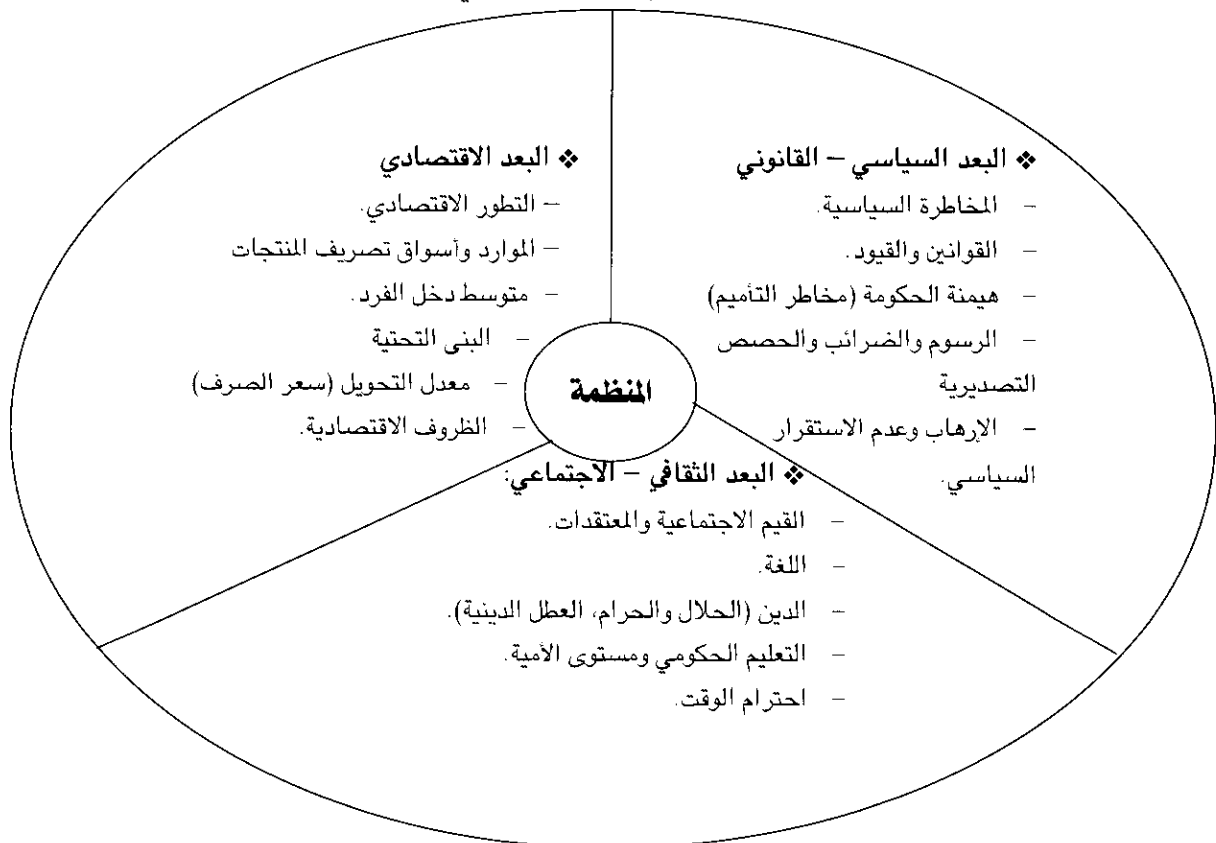




شكل (1- 5) : مراحل تحول الأعمال باتجاه العالمية

ثانياً: أبعاد بيئة الأعمال الدولية International Business Dimensions

إن المنظمات العاملة في البيئات الدولية تواجه تحديات لم تكن مألوفة في البيئات المحلية ومنها ما هو اقتصادي أو سياسي أو ثقافي أو اجتماعي أو قانوني. إن اتساع رقعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة وما يرتبط بهذا الاتساع من كثرة مكونات وتعقد نتيجة المنافسة والتشريعات والسياسات المختلفة للدول فإن الأمر يتطلب دراسة هذه الجوانب وفهمها لغرض التعامل معها بشكل صحيح. سوف نتناول في هذه الفقرة ثلاثة أبعاد أساسية لبيئة الأعمال الدولية وعناصرها وكما موضح في الشكل التالي:



شكل (2- 5): أبعاد بيئة الأعمال الدولية الأساسية

❖ البعد الاقتصادي Economic Dimension

إن البعد الاقتصادي له أهمية خاصة لمنظمات الأعمال عندما تتعامل في البيئة الدولية ويشتمل هذا البعد على عناصر أساسية نشير إلى بعضها في أدناه:

- التطور الاقتصادي Economic Development

يتباين التطور الاقتصادي من دولة إلى أخرى بشكل كبير حيث يمكن تصنيف دول العالم إلى دول متقدمة وأخرى نامية أو دول عالم أول أو ثاني أو ثالث. إن المعيار الأساسي في هذا التصنيف هو متوسط دخل الفرد Per Capita Income والذي يعني الدخل المتولد من الناتج المحلي الإجمالي للسلع والخدمات في دولة معينة مقسوماً على عدد سكانها. فدول أوروبا وأمريكا واليابان وكندا هي دول متقدمة صناعياً وتتمتع بمتوسط دخل عالي جداً مقارنة بدول أخرى في آسيا وإفريقيا. لذا فإن الشركات التي تعمل في البيئة الدولية غالباً ما تقيم مقرات إدارتها الرئيسية في الدول الصناعية المتقدمة، ولكن هذا لا يمنع من استثمارها أموالاً طائلة في دول نامية في أمريكا اللاتينية وآسيا بالذات حيث أظهرت بعض الدول مؤشرات تطور عالية خصوصاً في مجال المعرفة والاتصالات.

❖ البنى التحتية

Infrastructure

هي البنى المادية والتسهيلات

الخدمية في دولة ما والتي تسند

الأنشطة الاقتصادية.

- البنى التحتية Infrastructures

هي البنى المادية والتسهيلات الخدمية في دولة ما والتي تسند الأنشطة الاقتصادية وتسهل أعمالها، ومن أهم أنواعها طرق المواصلات والمطارات وإنتاج الطاقة وشبكات الاتصالات والمجاري وغيرها. كذلك فإن نظم التبريد والتكييف في البنايات والمصاعد والبنى التحتية العلمية مثل المعاهد والجامعات والمختبرات ومراكز البحث كلها عناصر تساعد على جذب الأعمال الدولية وتشجع الشركات على الدخول إلى الأسواق التي تتوفر فيها.

- الموارد والأسواق Resources and Markets

عندما تدخل شركة أعمال إلى سوق في دولة أخرى فإنها تقوم بتقييم مستوى الطلب على السلعة أو الخدمة التي ستنتجها وكذلك تدرس مدى كفاءة السوق بتوفير متطلبات الإنتاج من مواد أولية وعمال ورأس مال وأرض وكفاءة إدارية وغيرها.

- معدل التحويل (سعر الصرف) Exchange Rate

هو معدل تحويل العملة الوطنية لبلد ما مقابل عملات البلدان الأخرى، حيث أن لتغير سعر الصرف اليومي أثر كبير في تحقيق أرباح أو خسائر للشركات العاملة في

دول أخرى. وقد ظهر مصطلح Currency Risk أي مخاطرة العملة والذي يعني ❖ مخاطرة العملة
Currency Risk
الخسارة المحتملة بسبب تذبذب سعر الصرف للعملات.
الخسارة المحتملة بسبب تذبذب
سعر الصرف للعملات.

❖ البعد السياسي – القانوني Political- Legal Dimension

إن جذب الأعمال الدولية يعتمد بشكل كبير على طبيعة النظام السياسي الموجود في بلد ما ومدى استقرار الحكم فيه، فإن هذه الأعمال ستتعامل مع حكومات مختلفة عن تلك التي تعودت التعامل معها في بلادها. ويمكن أن نشير هنا إلى أهم ما يتضمنه هذا البند من عناصر وكالاتي:

- المخاطرة السياسية وعدم الاستقرار Political-Risk and Instability

يمكن تعريف المخاطرة السياسية Political Risk بأنها مخاطرة فقدان الموجودات أو الأصول أو الأرباح أو السيطرة الإدارية بسبب أحداث سياسية أو تصرفات من قبل حكومة الدولة المضيفة. لذا فإن شركات الأعمال الدولية غالباً ما تقوم بإجراء تحليل المخاطرة السياسية Political – Risk Analysis وهو عبارة عن تنبؤ بمدى حصول أحداث سياسية مؤثرة في الاستثمار وعمل هذه الشركات. وأوضح مثال للمخاطرة السياسية هو عمليات التأمين التي تستولي بموجبها دولة ما على ممتلكات شركات عالمية وتحولها إلى شركات وطنية. كذلك فإن أعمال العنف الموجهة للعاملين في هذه الشركات بسبب المواقف السياسية لدولها من حكومات الدول المضيفة. وهناك نوع آخر من المخاطر يسمى عدم الاستقرار السياسي Political Instability حيث يتضمن الأحداث والثورات وأعمال الشغب الموجهة للحكومة المضيفة وتنعكس سلبياً بشكل مباشر أو غير مباشر على أعمال الشركات الدولية.

❖ تحليل المخاطرة السياسية
Political-Risk Analysis
تنبؤ بمدى تأثير الأحداث السياسية على الاستثمارات والشركات العاملة في دولة أخرى.

❖ عدم الاستقرار السياسي
Political Instability
إحداث عنف أو شغب أو ثورات ضد حكومات الدولة المضيفة للأعمال الدولية وتنعكس سلبياً على هذه الأعمال.

- القوانين والتشريعات Laws and Regulations

تصدر الدول الكثير من القوانين والتشريعات والنظم التي تؤثر بشكل كبير على أعمال الشركات الدولية مثل القوانين الخاصة بحماية المستهلك والسلامة المهنية والأجور والنقابات العمالية وتعبئة وتغليف المنتجات لذا فعلى مدراء هذه الشركات أن يكونوا عارفين بقوانين وتشريعات الدولة التي سيستثمرون فيها. ولعل أهم ما يجب معرفته في هذا البعد هو ازدياد عدد الاتفاقيات الدولية المنظمة لعمل الشركات الكبرى والتجارة وكذلك التحالفات والتكتلات الاقتصادية التي يمكن أن نشير إلى بعضها.

1- الاتحاد الأوروبي European Union

تأسس هذا التكتل المهم في عام 1958 لتحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية للدول الأعضاء وقد سمي في البداية المجموعة الأوروبية الاقتصادية

European Economic Community وقد تغير اسمه إلى European Union حيث ♦ الاتحاد الأوروبي

European Union

هو اتحاد اقتصادي سياسي

ولعل أهم حدث أوروبي هو توحيد عملة الدول الأعضاء والتي تسمى "اليورو" لمجموعة دول أوروبا.

Euro. كذلك يلعب البرلمان الأوروبي دوراً فاعلاً في إقرار السياسات الاقتصادية

♦ اليورو Euro

العملة الجديدة الموحدة لدول

الاتحاد الأوروبي.

2. التكتل التجاري لدول أمريكا الشمالية (نافتا)

(NAFTA) North American Free Trade Agreement

أقيم هذا التكتل في عام 1994 بين الولايات المتحدة وكندا والمكسيك حيث

♦ النافتا NAFTA

يغطي أسواق يبلغ عدد سكانها 360 مليون نسمة. وأهم أهدافه تسهيل حركة العمالة والبضائع وتوحيد السياسات الاستثمارية وتوسيع فرص العمل في الدول الثلاثة. ولعل أهم إنجازات هذا التكتل هو ما يسمى "ماكيادوراس" Maquilladoras وهي مجموعة كبيرة من المصانع الأجنبية التي تعمل في المكسيك وتتمتع بامتيازات خاصة

♦ ما كيادوراس

Maquilladoras

عدد كبير من المصانع الأجنبية

التي أقيمت في المكسيك لغرض

التطور وزيادة مهارة العاملين

وتوظيفهم والحد من نزوح

العاملين المكسيكيين إلى أمريكا.

♦ منظمة التجارة العالمية

WTO

World Trade
Organization

عدد من الدول متوافقة على حل

النزاعات المتعلقة بالتعرفة

الجمركية والقيود التجارية من

خلال المفاوضات.

♦ الدول الأكثر تفضيلاً

Most Favored Nations

هي الدول التي تحظى بإعفاءات

خاصة ومعاملة تفضيلية في

الاستيراد والتصدير.

♦ الحماية

Protectionism

دعوة لحماية المنتجات المحلية

من المنافسة الأجنبية.

وأهم أهدافها توظيف العاملين المكسيكيين وتطوير مهاراتهم وتقليل حركة نزوح العاملين إلى الولايات المتحدة.

3. منظمة التجارة العالمية World Trade Organization

تعتبر منظمة التجارة العالمية مؤسسة دولية مهمة انبثقت نتيجة التطور

الحاصل للأعمال والتجارة الدولية حيث سبقتها منظمة GATT (جات) والتي تمثل

اتفاقية عامة للتجارة والتعرفة الدولية The General Agreement on Trade and

Tariffs. وتعتمد منظمة التجارة العالمية على إجراءات معينة أهمها الإعفاءات من

الرسوم التي تمنح لبعض الدول وتسمى الدول الأكثر تفضيلاً Most Favored

Nations حيث تحظى الدولة المستفيدة بمعاملة خاصة من قبل جميع الدول الأعضاء

في المنظمة. كذلك هناك آلية الحماية Protectionism والتي توفر الحماية للصناعات

المحلية من المنافسة الأجنبية. ومن أهم ما توفره هذه المنظمة هو حل النزاعات المتعلقة

بالتعرفة الجمركية والقيود التجارية المفروضة بين الدول.

4- وهناك عدد آخر من التحالفات والتكتلات التجارية منها على سبيل المثال

الآسيان Association of South East Asian Nation) ASEAN) وتضم عشرة

دول من جنوب شرق آسيا وكذلك تكتل مركاسور (Mercosur) والذي يضم أكثر من

30 دولة من دول أمريكا الجنوبية والوسطى. ولا ننسى هنا منظمات أخرى في

منطقتنا مثل أوبك ومجلس التعاون الخليجي وغيرها.

وتتأثر العديد من الإشكالات والتساؤلات أمام هذه التكتلات التي من المؤمل أن

تلعب دوراً مهماً على صعيد الأعمال والتجارة الدولية وتحقيق التوازن الاقتصادي بين

مناطق العالم المختلفة.

❖ البعد الاجتماعي الثقافي Socio Cultural Dimension

يلعب البعد الاجتماعي الثقافي دوراً حيوياً في نجاح الأعمال الدولية حيث أن ❖ الثقافة Culture

فهم ثقافة الشعوب الأخرى تساعد على التفاهم معهم وبالتالي تسهيل إنجاز الأعمال. المعارف والمعتقدات والقيم المشتركة بين أفراد الشعب وثقافة بلد معين تعني المعرفة والمعتقدات والقيم المشتركة بين أفراد الشعب وكذلك أنماط السلوك العامة وطرق التفكير الشائعة بين أفراد المجتمع. وعندما تدخل التفكير الشائعة بين أفراد الأعمال إلى بلد آخر غير مألوف قد يحصل لدى بعض العاملين ما يسمى صدمة المجتمع.

❖ صدمة الثقافة

Culture Shock

الثقافة Culture Shock والتي تعني الغموض وعدم الارتياح الذي يتولد لدى بعض العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة. وفي الحقيقة فإن مدارس إدارة الأعمال والجامعات أفردت تخصصات لدراسة ثقافة الشعوب الأخرى مع التركيز على بعض ثقافات عندما يكون توجه الطلاب نحو العمل في هذه البيئات الثقافية. تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة. وأهم عناصر البعد الثقافي الاجتماعي ما يلي:

- اللغة Language

اللغة هي وعاء الثقافة والوسط الناقل لها والمساعد على فهمها، واللغة نفسها قد تتباين في الاستخدام والتعبير من مجتمع لآخر فاللغة الإنجليزية لها خصوصياتها في أمريكا وبريطانيا وأستراليا وغيرها من الدول. ومعرفة اللغة من قبل المدراء والعاملين مهمة جداً للأعمال الدولية وأحياناً يحتاج المدير إلى لغة وسيطة أخرى للتفاهم مع الآخرين في بعض الدول لتوضيح إجراءات العمل ومناقشة الصفقات وشراء الموارد وغيرها. ولا بد من الإشارة إلى أن الثقافات المختلفة تتعامل مع اللغة

❖ ثقافة ذات سياقات لغوية واطئة

Low-Context Culture

بطريقة مختلفة فهناك ما يسمى الثقافة ذات السياقات اللغوية الواطئة Low-Context ثقافة تكون معظم الاتصالات فيها مكتوبة أو شفوية وبكلمات دقيقة وواضحة جداً لذا فإن على المتلقي أن يقرأ بعناية أو ينصت بانتباه ليفهم ما يريد أن يقول المرسل بالضبط. أما ثقافة السياقات اللغوية العالية High-Context Culture

❖ ثقافة ذات سياقات لغوية عالية

High-Context Culture

ثقافة تكون معظم الاتصالات فيها بوسائل تعبيرية أو تلميحات إضافة إلى المكتوبة والشفوية. تعتمد على لغة الجسد والإشارات والإيحاء الموقفي واستنباط ما مطلوب بناء على الفهم الضمني والعلاقات السابقة بين الأطراف التي تطورت بحيث تجعل الأطراف يفهمون بعضهم البعض الآخر وما يريد وطريقة تفكيره.

- الفضاء الفاصل بين الأفراد Interpersonal Space

يحتمل هذا العنصر معنيين: مجازي وحقيقي، فالمجازي يمثل اللغة الصامتة في الثقافة التي تفصل بين الأفراد المتحاورين فاستخدام بعض العبارات يمكن أن يجعل الأمور المطلوبة مفهومة وواضحة في بعض الثقافات في حين أن الأمر يحتاج إلى الكثير من التفسير والشرح لكي تفهم بشكل جيد. أما الحقيقي، فهو يشير إلى الجانب المادي حيث تفضل بعض الثقافات الخصوصية العالية والعمل في مكاتب واسعة ومعزولة في حين هناك فهم آخر في بعض الثقافات حيث يتم تقاسم المكاتب حتى أعلى مستوى الإدارات العليا كما هو الحال في اليابان.

- الاهتمام بالوقت Time Orientation

وهذا العنصر يختلف باختلاف الثقافات، فبعض الشعوب تحترم المواعيد ودقتها والالتزام بالوقت المحدد عكس شعوب أخرى. ومن مظاهر الاهتمام بالوقت تحديد جدول أعمال واعتماد ترتيب للقاءات وإنجاز الأعمال. وقد ظهر مصطلح الثقافة أحادية التركيز Monochronic Culture على الأفراد الذين يميلون إلى إنجاز عمل واحد في وقت واحد. أما الثقافة متعددة التركيز Polychronic Culture فهي تعني ثقافة الأفراد الذين تعودوا على إنجاز عدة أعمال في وقت واحد، فنرى بعض المدراء عند لقائه بشخص أو مقابلة زبون يتعرض لعدة مقاطعات أثناء المقابلة لإنجاز أعمال أو توقيع أوراق أو رد على تليفونات مما يجعل الزبون أو المراجع يصاب بالإحباط أو يشعر بعدم الارتياح.

- الدين Religion

من المهم جداً معرفة التقاليد والشعائر الدينية في البلد الذي يزوره المدير أو يعمل فيه، فتأثير الدين يمتد ليشمل مختلف نواحي الحياة للفرد فقد يصل إلى الأكل واللبس والسلوك. ويجب مراعاة التزام الناس وحسب دينهم ومعتقداتهم في العمل، كذلك يجب احترام الأيام المقدسة وأوقات الصلوات وغيرها من المناسبات.

- العقود والاتفاقيات Contracts and Agreements

تعتبر العقود من الالتزامات المهمة التي يجب أن تحترم لكن في بعض الثقافات والدول يعتبر العقد نقطة البداية ويمكن أن يضاف عليه أو يعدل باتفاق الطرفين عند بدء سريان هذا العقد في حين أن ثقافات أخرى لا يمكن أن تقبل أي تعديل وتؤكد على

الالتزام التام ببنوده. وكذلك فإن بعض الشعوب تحترم الكلمة التي تعطي ولا يحتاج الأمر إلى كتابة عقد أو اتفاقية.

❖ القيم الاجتماعية في الثقافات المختلفة

Social Values in Different Cultures

تتباين الثقافات المختلفة لدى الشعوب في نظرتها وتعاملها مع الآخرين الذين يحملون قيماً وعادات وتقاليد مختلفة وكذلك تختلف النظرة لبعض القضايا الإنسانية الأساسية في الحياة الأمر الذي يجب أن يعيه المدراء في الأعمال الدولية. وفي بحثه الشهير فإن العالم هوفستيد Hofstede حاول دراسة عدد كبير من العاملين في شركة IBM في 40 دولة مختلفة بلغ عددهم 116000 موظف وعامل، حيث ركز على أبعاد القيم الاجتماعية الأساسية في ثقافات هذه البلدان وهذه القيم هي:

❖ توزيع القوة

Power Distance

مدى قبول أو رفض أفراد المجتمع ومؤسساته لتوزيع القوة بشكل غير متساوي في المجتمع ومؤسساته وأفراده.

❖ تجنب عدم التأكد

Uncertainty Avoidance

مدى قبول أو رفض الأفراد المخاطرة أو التعبير وعدم التأكد.

❖ الفردية والجماعية

Individualism and Collectivism

درجة تأكيد المجتمع على الإنجاز الفردي والمصلحة الذاتية مقابل مصلحة المجموع.

❖ الذكورة والأنوثة

Masculinity and Femininity

مدى تفضيل الإنجاز المادي والمالي والمركزية بالعمل أو الاهتمام بالقيم الاجتماعية ونوعية الحياة.

❖ الاهتمام بالوقت

Time Orientation

مدى تركيز المجتمع على التوجه بعيد المدى أو قصير المدى.

1- توزيع القوة Power Distance

وتعني مدى قبول أو رفض أفراد المجتمع ومؤسساته لتوزيع القوة بشكل غير متساوي في المجتمع ومؤسساته وأفراده.

2- تجنب عدم التأكد Uncertainty Avoidance

المدى الذي يكون فيه الأفراد والمنظمات والمجتمع متقبلين أو رافضين وغير مرتاحين للمخاطرة وعدم التأكد والتغيير.

3- الفردية والجماعية Individualism and Collectivism

درجة تأكيد المجتمع على الإنجاز الفردي والمصلحة الذاتية مقابل الإنجاز الجماعي ومصلحة المجموعة.

4- الذكورة والأنوثة Masculinity Versus Femininity

ويسمى البعض السلوك الدفاعي أو السلوك الهجومي في إنجاز الأهداف بمعنى ما الذي يحفز الأفراد لإنجاز الأهداف المختلفة بأولويات متباينة. فالتركيز على النجاح المادي والمركزية في العمل وتحقيق الإنجازات البطولية مرتبطة بالتوجه الذكوري أو السلوك الهجومي Aggressive Behavior في حين أن التركيز على القيم الاجتماعية وتطوير نوعية الحياة ورفاه الآخرين وسعادتهم هو توجه أنثوي أو Passive Behavior أي سلوك دفاعي إيجابي.

5- الاهتمام بالوقت Time Orientation

إلى أي مدى يركز المجتمع والأفراد والمنظمات على التوجه المستقبلي بعيد الأمد أو قصير الأمد والآني.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع واهتمام الباحثين ورجال الأعمال الدوليين به فإننا سنعرض الشكل التالي زيادة في الإيضاح.



شكل (3- 5): الفروقات بين الثقافات المختلفة

ثالثاً: أنماط الأعمال الدولية

Forms of International Business

تتنوع طرق إقامة الأعمال الدولية ودخول أسواق الدول الأخرى حيث هناك استراتيجيات مختلفة الآليات والمخاطرة ومدى الاهتمام بالسوق الدولية ويمكن أن نجمل هذه الاستراتيجيات في مجموعتين:

❖ استراتيجيات الدخول إلى الأسواق

Market Entry Strategies

في إطار هذا النمط من الاستراتيجيات يمكن أن نجد أعمال دولية تتزود بالمواد الأولية ومستلزمات الإنتاج ومتطلبات الخدمات من مختلف أنحاء العالم وتسمى هذه باستراتيجية التزود العالمي (التجهيز العالمي) Global Sourcing. وتستفيد الشركات باتباعها هذا الأسلوب من التقسيم العالمي للعمل حيث يكن أن تحصل على منتجات وقطع ومواد أولية منخفضة الكلفة وجودة عالية لأن المزود متخصص بإنتاج هذه المواد. أما النوع الثاني من الاستراتيجيات فهو التصدير والاستيراد Exporting and Importing فالصدير هو بيع المنتجات المحلية في بلدان أو أسواق أخرى والاستيراد هو شراء منتجات أجنبية وبيعها في الأسواق المحلية. وأخيراً فإن هناك استراتيجية أخرى هي الترخيص والامتياز Licensing and Franchising، فالترخيص هو اتفاقية تحصل بموجبها الشركة المرخص لها على حقوق تصنيع وبيع منتجات شركة أخرى في منطقة محددة مقابل رسوم متفق عليها ويسمح لها باستعمال تكنولوجيا الإنتاج الخاصة وبراءة الاختراع أو العلامة التجارية. أما الامتياز فهو صيغة من صيغ الترخيص تشتري بموجبه الشركة المستفيدة حقوق استخدام الاسم التجاري وطرق العمل في موطنها.

❖ استراتيجيات الاستثمار المباشر Direct Investment Strategies

يمثل هذا النمط وسيلة من وسائل الأعمال الدولية المباشرة حيث يتم استثمار مبالغ مالية ضخمة في إقامة أعمال دولية. وعادة ما تكون البداية من خلال الدخول بمشاريع مشتركة Joint Venture يقصد بها استثمار مباشر على أساس ملكية مشتركة وتقاسم المخاطر والتكاليف والموارد بنسب متفق عليها بين شركة أجنبية وأخرى محلية، وهي تحالفات استراتيجية تسهل الدخول للأسواق التي يصعب

❖ التزود العالمي

Global Sourcing

الاستفادة من التقسيم العالمي للعمل للتزود بالمواد الأولية والمنتجات والخدمات وشراؤها من مختلف أنحاء العالم لاستخدامها محلياً.

❖ التصدير Exporting

بيع المنتجات المحلية في أسواق أجنبية.

❖ الاستيراد Importing

شراء منتجات أجنبية وبيعها والاستفادة منها في الأسواق المحلية.

❖ الترخيص Licensing

اتفاقية تدفع بموجبها شركة ما حقوق إنتاج وبيع منتجات شركة أخرى.

❖ الامتياز

Franchising

رسوم تدفع لاستخدام الاسم التجاري وطرق العمل لشركات أخرى.

❖ المشاريع المشتركة

Joint Venture

مشاريع تقام في دول أخرى بمشاركة شركاء محليين بنسب متفق عليها.

❖ الفروع المستقلة

للشركات

Subsidiary

فروع لشركات أجنبية في دول معينة مملوكة بالكامل للشركة الأم ومستقلة تماماً في عملها.

دخولها بشكل منفرد. أما النوع الآخر فهو الفروع المستقلة للشركات Subsidiary حيث يكون فرع الشركة في سوق أجنبية مستقلة تماماً ومملوك للشركة الأم تماماً. ويعرض الشكل التالي ملخصاً للأفكار الواردة في أعلاه



شكل (4- 5) : أنماط الأعمال الدولية

رابعاً: الإشكالات والتحديات الأخلاقية في الأعمال الدولية

Ethical Challenges for International Business

تثار أمام الأعمال الدولية العديد من التحديات والمشاكل يرتبط بعضها باختلاف وجهات نظر وتوقعات الدول المضيفة وإدارات هذه الشركات الدولية ويرتبط البعض الآخر بمجموعة كبيرة من انتقادات أخلاقية توجه للأعمال والشركات الدولية.

❖ اختلاف وجهات النظر بين الأعمال الدولية والدولة المضيفة

- تتوقع الدولة المضيفة Host Country وكذلك الشركة القادمة فوائد مشتركة لكلا الجانبين يحصلان عليها من جراء إقامة العمل الدولي. إن الدولة المضيفة تستفيد بالشكل التالي:
- ضرائب يمكن أن تستحصلها نتيجة هذه العمليات الجديدة.
 - فرص عمل جديدة يمكن أن تحل أزمة البطالة.
 - إقامة صناعات جديدة.
 - تطوير الموارد المحلية واستخداماتها.
- ولكن في نفس الوقت فإن للدول المضيفة العديد من الانتقادات الموجهة للأعمال الدولية المقامة فيها ومنها:
- الشكوى من استنزاف الموارد بشكل كبير.

- تحويل نسبة عالية من الأرباح إلى الدولة الأم Home Country .
- التدخل بالشؤون الحكومية الداخلية.
- عدم احترام العادات والتقاليد والقوانين.
- عدم تطوير الشركات المحلية.
- استقطاب الكفاءات المهمة المحلية للعمل فيها.
- لا تنقل التكنولوجيا المتقدمة جداً.

وفي إطار نفس التوجه فإن الدولة الأم التي ينتمي إليها العمل الدولي أو الشركة الدولية تثير بعض التساؤلات والإشكالات أمام شركاتها العاملة في الدول الأخرى ومن أمثلة هذه الإشكاليات:

- نقل الوظائف إلى دول أخرى.
 - سحب جزء من رؤوس الأموال إلى أماكن أجنبية.
 - فقدان بعض الأسرار التكنولوجية والمعرفية المهمة.
 - تعريض سمعة الدولة الأم للخطر بسبب بعض الممارسات الخاطئة المحتملة.
- والآن بعد استعراض تحفظات كلا الطرفين (على مستوى الدولة) فإن للشركة أيضاً شكاواها وتحفظاتها على الدول المضيفة ومن أهمها:
- قيود على نقل الأرباح للخارج.
 - أسعار مبالغ فيها للمواد المحلية.
 - إجراءات عمل استغلالية.
 - قيود على سعر صرف العملة والتحويل الخارجي.
 - الفشل في الالتزام بالعقود والاتفاقات المبرمة.

❖ الإشكالات الأخلاقية Ethical Issues

تبرز بعض القضايا ذات البعد الأخلاقي في عمل الشركات الدولية في بلدان

أخرى ومن أهم هذه الإشكالات:

❖ الفساد الإداري

Administrative Corruption

الفساد الإداري Administrative Corruption

يقصد به التورط في ممارسات غير قانونية لمصلحة العمل أو تحقيق مكاسب التورط في ممارسات غير قانونية غير مشروعة للشركة. وفي كثير من الدول فإن الحكومات تحاسب الشركات العاملة في دولة أجنبية إذا ما مارست أنواعاً من الفساد الإداري مثل دفع الرشاوى وغيرها بهدف تحقيق مكاسب.

من خلال قوانين وتشريعات سنتها لهذه الغاية.

- استغلال العاملين Sweatshops

❖ الورشة المجهدة

Sweatshop

مصانع توظف عاملين بأجور متدنية جداً ولساعات طويلة وفي ظل ظروف عمل سيئة.

إن الترجمة الحرفية لهذا المصطلح هي "الورشة المجهدة" وتعني المعامل التي تستخدم عاملين بأجور منخفضة جداً وتشغلهم ساعات عمل طويلة في ظروف عمل سيئة. وتنتشر مثل هذه المصانع في دول آسيوية كثيرة.

- تشغيل الأطفال أو الأحداث Child Labor

❖ تشغيل الأطفال

Child Labor

تشغيل الأحداث أو الأطفال واستغلالهم لتحقيق أرباح عالية.

التشغيل بوجبات عمل كاملة للأطفال والأحداث واستغلالهم لتحقيق أرباح عالية لا يمكن تحقيقها عند تشغيل العمال البالغين وخصوصاً في مجال الأعمال اليدوية كما هو الحال في كثير من الدول الآسيوية.

- الاستنزاف البيئي والتلوث

Pollution and Environment Exploitation

❖ التنمية المستدامة Sustainable Development

الوفاء باحتياجات الأجيال الحاضرة دون الإضرار باحتياجات الأجيال القادمة.

❖ الأيزو 14000

ISO 14000

حزمة من المعايير تمنح فيها شهادة الالتزام بالسياسات البيئية.

عادة ما تتغاضى الأعمال الدولية عن الكثير من الآثار السلبية التي تتركها على البيئة في الدولة المضيفة دون مراعاة لمبدأ مهم وهو التنمية المستدامة Sustainable Development والذي يعني الوفاء باحتياجات الأجيال الحاضرة دون الإضرار بمصالح الأجيال القادمة. وقد أصدرت منظمة التقييس العالمية حزمة الأيزو 14000 وهو عبارة عن معايير تمنح فيها شهادة بالالتزام بالسياسات البيئية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الكثير من الشكاوى ترفع بصدد قيام بعض الدول عبر شركات معينة بدفن النفايات النووية والمخلفات الكيماوية في أراضي دول فقيرة أو نامية.

خامساً: الممارسات الإدارية في ظل ثقافات الدول المختلفة

Management Practices across Cultures

❖ الإدارة المقارنة Comparative Management

حقل معرفي يعنى بدراسة اختلافات الإدارة بين الثقافات والدول.

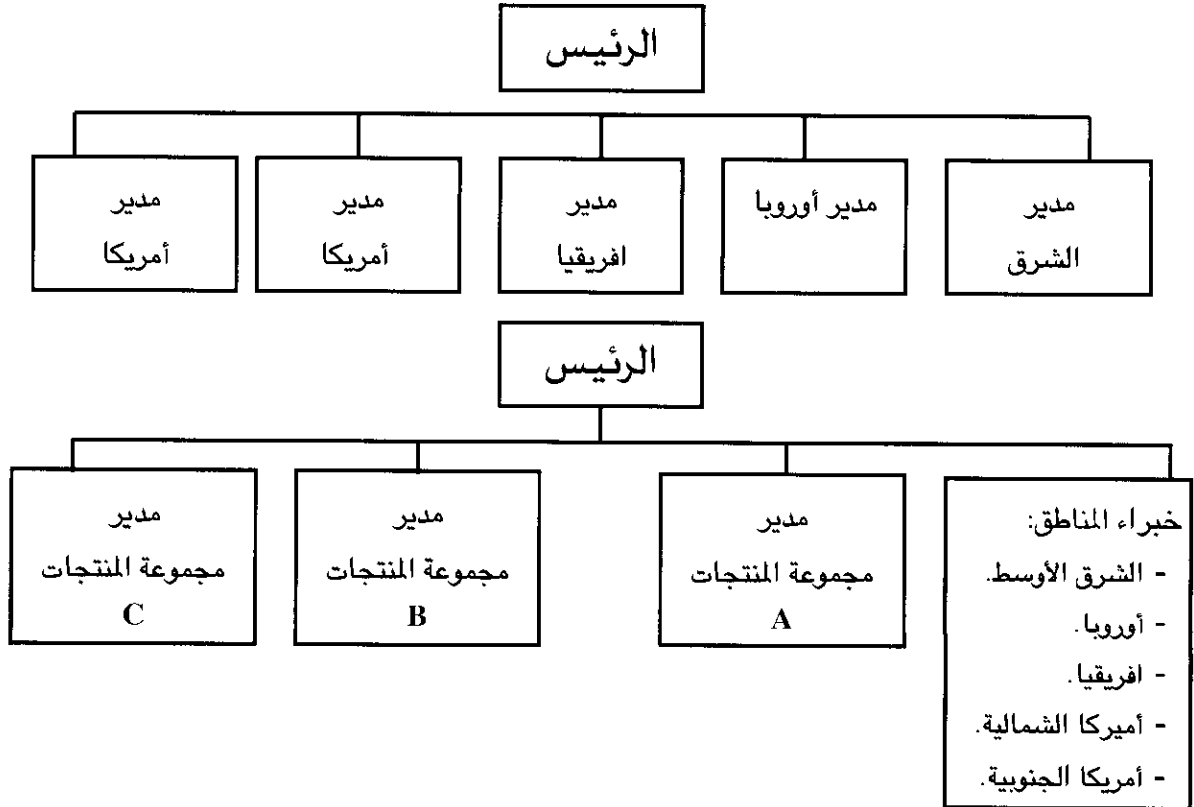
إن الممارسات الإدارية المتمثلة بعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة تكتسب أهمية خاصة في الأعمال الدولية حيث تثير الثقافات المختلفة يؤدي إلى إضفاء خصوصية كل ثقافة عليها وبالتالي جعلها مختلفة عن ما تعودته المدراء في البيئة الوطنية. إن الإدارة المقارنة Comparative Management تهتم بدراسة الاختلافات بشكل منهجي ومنظم بين الدول والثقافات المختلفة بكل ما يتعلق بجوانب الإدارة. لقد شجعت المنافسة الحادة والاقتصاد العولمي على تطور هذا النمط من الإدارة ولجوء المدراء العالميين إلى التعمق في معرفته وتمكنهم من النظر إلى الاقتصاد العالمي والأبعاد التكنولوجية والاجتماعية للبيئة العالمية بعمق وفهم أكثر لتحقيق إنجاز أفضل.

❖ التخطيط والرقابة Planning and Controlling

تواجه عملية التخطيط والرقابة تحديات حقيقية في بيئة الأعمال الدولية المعقدة. إن تكنولوجيا المعلومات تمثل التطور المهم والتحدي الحقيقي في هذا المجال فشبكات المعلومات وإمكانية نقل الوثائق والدخول إلى شبكة الإنترنت ساعد في جعل فروع الشركة الواحدة ومكاتبها في مختلف الدول تتقاسم نفس قواعد المعلومات وتستفيد منها، كذلك أصبح بالإمكان عقد مؤتمرات افتراضية عبر الإنترنت أو اتخاذ قرارات دون الحاجة إلى المواجهة المباشرة واللقاء وجهاً لوجه. ومن الأمور الأخرى المهمة، يجب الأخذ بنظر الاعتبار المخاطر السياسية والأحداث المحتملة التي تتعلق بالعملة وتشريعات الحكومة المحلية. لذا يجب دراسة البيئة جيداً ومعرفة المؤثرات التي يمكن أن تغير الخطط الموضوعة وكذلك التفكير بأساليب مواجهة مثل هذه الأمور عند حصولها.

❖ التنظيم والقيادة Leadership and Organizing

إن الذهاب باتجاه الأعمال الدولية سيترتب عليه إجراء تغييرات تنظيمية مهمة مثل افتتاح أقسام جديدة وإيجاد مواقع وظيفية جديدة مثل نائب رئيس لشؤون العمليات الدولية أو مدراء أقسام جديدة. وقد تطور المنظمات هيكلها لتتلاءم مع طبيعة أعمالها الدولية سواء بشكل جغرافي أو على أساس مجاميع المنتجات الموجهة إلى الدول المختلفة بإسناد متخصصين أو خبراء في كل منطقة من المناطق والشكل التالي يوضح ذلك.



شكل (5-5): هياكل تنظيمية للأعمال الدولية

والملاحظ في الأعمال الدولية أن القيادة يفترض أن تعي ظواهر عديدة لكي تنجح منها التعامل مع عاملين من بلدان مختلفة (المغتربون) Expatriates يأتي بعضهم للعمل فترات زمنية قصيرة مثل الطلاب في فترات الصيف أو المهاجرين الذين يتخذون الدولة المضيفة وطناً لهم ومكاناً للعمل والعيش وهنا يفترض أن ينتبه المدير إلى أن هؤلاء حتى وإن حملوا جنسية الموطن الجديد (موطن الشركة) فإنهم يحملون ثقافة وقيم بلدانهم التي جاؤوا منها كما هو الحال مع الأتراك في الشركات الألمانية والعرب المغاربة في الشركات الفرنسية. كذلك لا بد من الإشارة إلى خصوصية في النظرة للمدراء من قبل العاملين حيث أن بعض الثقافات تعتبر أي علاقة هي علاقة شخصية كما أن بعضها الآخر يعتبر النقد الموجه إليه في العمل مسألة تهدر كرامة الفرد وتلحق عار بالعائلة، لذا فإن دراسة الثقافات قبل بدء الأعمال الدولية هو مسألة مهمة.

وأخيراً يمكن أن نشير إلى أن عملية تحفيز العاملين تختلف من بلد إلى آخر حسب ثقافة ذلك البلد، فالبعض يمكن أن يكون التحفيز المالي فيه غير مهم كما هو في البعض الآخر ومسألة إظهار الاحترام في مكان العمل واستخدام الكلمات المناسبة لتشجيع العاملين وإشعارهم بأهميتهم وأنهم جزء من الشركة هو أمر ضروري في بعض البلدان، أكثر من بلدان أخرى.

❖ المنظمة المتعلمة عالمياً Global Learning Organization

رغم أن التطبيقات الإدارية المعتمدة في الإدارة هي في غالبيتها أمريكية أو أوروبية إلا أن النظريات الإدارية هذه يفترض أن تكيف وفق معطيات الثقافات المحلية والاختلافات بين الدول وكما أشارت دراسة (هوفستيد) المشار إليها سابقاً. إن هذا يعني أن المنظمات العاملة في البيئة الدولية يتوجب عليها تعلم الدروس من تجاربها وتجارب الآخرين والتكيف مع كل ثقافة على حدة ولعل أبرز النجاحات هو ما حققته اليابان حيث القدرة العالية لشركاتها على التعلم واكتساب الخبرات والتكيف السريع. وتتفاوت قابليات المنظمات والمدراء في الاستفادة من العمل في البيئة الدولية فالبعض منهم هو حامل للسلوك المرتبط بفكرة أن الممارسات الإدارية وأساليب الإدارة في بلده هي الأفضل من أي مكان آخر Ethnocentric Attitude وبالتالي فهو لا يتقبل أي أساليب إدارية أخرى ولا يكتسب أي خبرة دولية. وهناك من المدراء من يرى وجوب احترام أساليب الإدارة والعمل في الدولة المضيفة ويسمح للعاملين المحليين بإدارة العمليات ويستفيد بنفس الوقت ولكن بشكل محدود وتسمى

❖ المغتربون

Expatriates

مهاجرون لفترة دائمة أو مؤقتة يعيشون ويعملون في دولة أجنبية.

❖ التـصرف الإداري

العنصري

Ethnocentric Attitude

فكرة كون الممارسات والأساليب الإدارية في البلد الأصلي للمدير هي الأفضل من أي مكان آخر.

❖ التصرف الإداري المتعدد
Polycentric Attitude
التصرف الذي يتقبل بشكل
محدود الممارسات الإدارية
الأخرى في الدول المضيفة.

❖ التصرف الإداري العالمي
Geocentric Attitude
تصرف يعتبر أن الممارسات
والنظريات الإدارية من أي دولة
مفيدة ويمكن أن تغني التجارب
التي تمر بها منظمة الأعمال
الدولية وإن الموهبة يجب أن
تقيم أياً كان حاملها ومن أي
جنسية أو دولة.

هذه الحالة Polycentric Attitude. وأخيراً فإن بعض الأعمال الدولية تسلك سلوكاً يوفر لها حالة تعلم غنية جداً مستفيدة من تجارب الآخرين المحليين (إضافة إلى تجربتها الخاصة. ويعتقد المدراء بأنه يجب الاستفادة من ممارسات الآخرين أينما كانوا وأن الموهبة يجب أن تقيم أياً كان حاملها ومن أي جنسية أو دولة، وتسمى هذه الحالة Geocentric Attitude. إن المهم في هذه الحالة الأخيرة هو وجوب معرفة الممارسات الجيدة والأفكار الجديدة مع ملاحظة أثر الثقافة المحلية فيها.

أسئلة الفصل الخامس

❖ أسئلة عامة

1. ما المقصود بالعمولة؟ وما معنى الإدارة الدولية والأعمال الدولية؟
2. ما الفرق بين الأعمال الدولية والأعمال متعددة الجنسية والأعمال العالمية؟
3. وضح مضمون الأبعاد الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية والاجتماعية للأعمال الدولية.
4. ما هي أهم التكتلات والتحالفات الاقتصادية الدولية؟
5. وضح أهم العناصر الخاصة بالبعد الثقافي الدولي.
6. استعرض أفكار هوفستيد Hofstede حول أبعاد القيم الاجتماعية الأساسية في ثقافات البلدان المختلفة.
7. ما هي أنماط الأعمال الدولية؟
8. استعرض أهم الإشكالات والتحديات الأخلاقية في الأعمال الدولية.
9. كيف تختلف القيادة الإدارية في ظل الثقافات الدولية المختلفة؟
10. ما معنى المنظمة المتعلمة عالمياً؟

❖❖ أسئلة الرأي والتفكير

1. بين وجهة نظرك في العمولة والآثار التي يمكن أن تترتب عليها في البيئة التي تعيش فيها من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
2. لو سُنحت لك الفرصة للعمل في إحدى الدول العربية الأخرى، ما هي أهم القضايا التي يجب أن تسأل عنها وتعرفها وتعتقد أنها مهمة لنجاحك في عملك الجديد.
3. لو طلب إليك تطبيق أفكار هوفستيد في البيئة التي تعيش فيها وباعتماد الشكل (3-5) في هذا الفصل، أين تضع ثقافة بيتك على المحاور الخمسة المذكورة في الشكل.
4. في رأيك، ما هي العوامل التي يجب أن توفرها وتركز عليها الدولة التي تعيش فيها لكي تصبح أكثر جاذبية للاستثمارات الدولية؟ وما هي الإشكالات التي تتوقع أن تثار أمام هذه الاستثمارات؟ وما هي المشاكل التي قد تتسبب فيها الشركات القادمة من الخارج للمجتمع المحلي؟
5. لو أُتيحت لك فرصة العمل في شركة أجنبية عالمية تعمل في بلدك، في اعتقادك ما هي أهم المهارات التي ستطالبك الشركة بإتقانها لكي تكون ناجحاً في عملك.

❖❖❖ أسئلة الخيارات المتعددة

1. بالإضافة إلى الأسواق الجديدة، فإن زهاب المنظمة نحو العالمية يهدف إلى:
 - A. الخطر السياسي
 - B. الحماية
 - C. أفضل موقع وطني
 - D. أيدي عاملة رخيصة
2. إذا قامت إحدى الحكومات بتأميم الاستثمار الأجنبي في بلدها، فإن الخسائر المتحققة للعمل الدولي تمثل:
 - A. خطر عالمي
 - B. خطر اجتماعي
 - C. خطر سياسي
 - D. خطر تعاملات نقدية
3. أي من الصيغ التالية هي الصيغة الصحيحة بالنسبة لترتيب الأعمال باتجاه العالمية والتدويل:
 - A- أعمال محلية - أعمال دولية - أعمال متعددة الجنسية - أعمال عالمية .
 - B- أعمال متعددة الجنسية - أعمال دولية - أعمال عالمية - أعمال محلية .
 - C- أعمال دولية - أعمال محلية - أعمال عالمية - أعمال متعددة الجنسية .
 - D- أعمال عالمية - أعمال محلية - أعمال دولية - أعمال متعددة الجنسية .
4. عندما نجد في الهيكل التنظيمي لمنظمة أعمال ما نواب للرئيس لكل من أوروبا، آسيا، إفريقيا، أمريكا فإن هذه المنظمة تستخدم:
 - A. هيكل تنظيمي على أساس المنتج
 - B. هيكل على أساس وظيفي
 - C. هيكل على أساس مناطق
 - D. هيكل مصفوفي
5. إن الأعمال التي لديها عمليات إنتاج وتسويق دولية واسعة في أكثر من بلد حيث تقام مرافق الإنتاج ودوائر التسويق في كل منها هي:
 - A. أعمال دولية
 - B. أعمال محلية
 - C. أعمال متعددة الجنسية
 - D. أعمال عالمية
6. إن المعاهد والجامعات والمختبرات ومراكز البحث هي:
 - A. بنى تحتية مادية
 - B. بنى تحتية اجتماعية
 - C. بنى تحتية علمية
 - D. أنشطة اقتصادية
7. تسمى المخاطرة المرتبطة بتذبذب سعر صرف عملات دولة معينة بمخاطرة:
 - A. النظام السياسي
 - B. مالية
 - C. العملة
 - D. مصرفية

8. إن التكتل الاقتصادي القائم بين أمريكا وكندا والمكسيك يسمى:
- A. أسيان B. ماكيادوراس C. نافتا D. منظمة التجارة العالمية
9. إن الغموض وعدم الارتياح الذي يتولد لدى العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة هو:
- A. الحماية الثقافية B. صدمة الثقافة C. ثقافة أحادية التركيز D. ثقافة متعددة التركيز
10. نوع شائع من الأعمال الدولية يوضع في إطار استراتيجية الاستثمار المباشر هو:
- A. التصدير B. الترخيص C. المشاريع المشتركة D. الامتياز
11. إن استخدام الاسم التجاري وطرق العمل لشركات أخرى مقابل رسوم محددة يسمى:
- A. المشاريع المشتركة B. الترخيص C. الامتياز D. الفروع المستقلة للشركات
12. إن إزعاج الأعمال لحماية حقوق النشر وحماية الملكية الفكرية في مختلف دول العالم توضح تأثر الأعمال بالبعد الدولي:
- A. الاجتماعي B. القانوني C. السياسي D. الاقتصادي
13. هناك من المصانع ما يوظف عاملين بأجور متدنية جداً ولساعات عمل طويلة وفي ظل ظروف عمل سيئة، هذا النوع من المصانع يسمى:
- A. مصانع ذات تكلفة واطنة B. ورش عمل اقتصادية C. الورشة المجهدة D. الورشة المربحة
14. عندما يؤمن المدير بأنه يجب الاستفادة من الكفاءة وممارسات الآخرين أياً كانوا فإن سلوكه من نوع:
- A. Ethnocentric B. Polycentric C. Geocentric D. Universalist
15. عندما تشتري إحدى الشركات الأمريكية ذات العلامات التجارية المعروفة القطن من مصر لينسج في تايلند في ضوء تصاميم إيطالية وتباع المنتجات في أمريكا فإن هذا الشكل من الأعمال الدولية هو:
- A. امتياز B. واردات C. مشاريع مشتركة D. تجهيز (تزود) عالمي

الفصل السادس

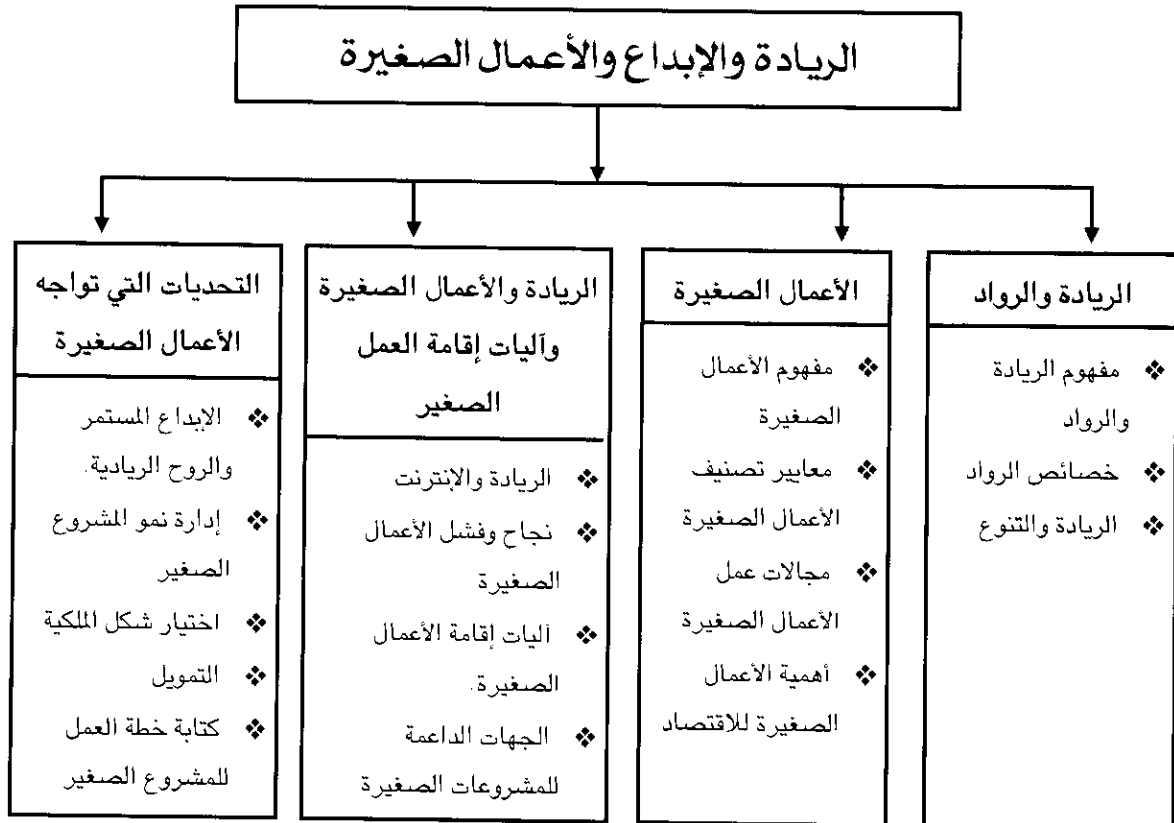
الريادة والإبداع والأعمال الصغيرة

الفصل السادس

الريادة والإبداع والأعمال الصغيرة

بعد دراستك لهذا الفصل تستطيع الإجابة على هذه الأسئلة:

1. ماذا نقصد بالريادة؟
2. من هم الرواد وما هي خصائصهم؟
3. ما معنى الأعمال الصغيرة؟
4. ما هي فوائد الأعمال الصغيرة؟
5. ما هي أسباب نجاح أو فشل الأعمال الصغيرة؟
6. ما هو دور الريادة في تطوير الأعمال الصغيرة والكبيرة؟
7. ما المقصود بالإبداع؟ وما أهميته لمنظمات الأعمال؟



مقدمة الفصل السادس:

تعتبر الأعمال الصغيرة في عالم الأعمال اليوم المحرك الرئيس والمصدر الأساس لفرص العمل والإنتاج، ففي الاقتصادات المتطورة تمثل الأعمال الصغيرة صورة واضحة للاقتصاد بأكمله فلا يخلو قطاع من القطاعات الإنتاجية من وجود لهذه الأعمال. كما أن الأعمال الصغيرة لا تعني كونها منشآت محلية فقط فهناك أعمال صغيرة تصدر بملايين الدولارات وتتعامل على المستوى العالمي. ولكن مثل هذه الأعمال تحتاج إلى نمط خاص من المؤسسين والمدراء أو المالكين نسميهم الرواد. والرائد يتمتع بصفات مختلفة عن بقية المدراء أو العاملين. في هذا الفصل ستركز على موضوع الريادة والرواد والأعمال الصغيرة والإبداع وما يرتبط بها من أفكار.

أولاً: الريادة والرواد

Entrepreneurship and Entrepreneurs

❖ الريادة

Entrepreneurship

خصائص وسلوكيات تتعلق
بالابتداء بعمل والتخطيط له
وتنظيمه وتحمل مخاطره
والإبداع في إدارته.

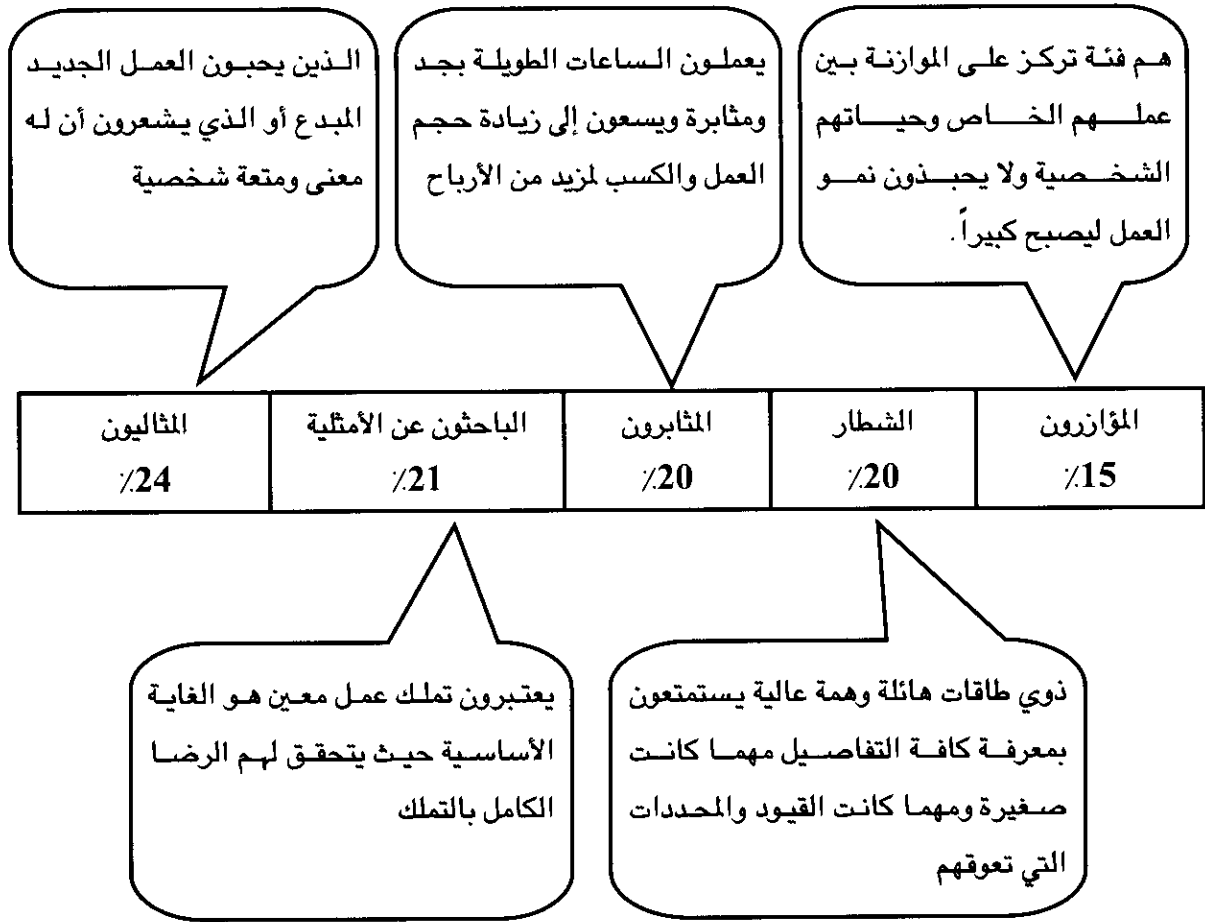
❖ الرائد (الريادي)

Entrepreneur

فرد يتمتع بقدرات على تحمل
المخاطر ورؤية الفرص
والتخطيط والإدارة الإبداعية
لعمل خاص به.

❖ المفهوم Concept

يقصد بالريادة Entrepreneurship خصائص وسلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل مخاطره والإبداع في إدارته. ومن يتمتع بهذه الصفات فهو من يسمى بالرائد (الريادي) Entrepreneur، لذلك فإن من يبدأ عملاً ويتعاقد مع مهندسين لإدارته وتشغيله لا يمكن أن يسمى رائد أو ريادي لأنه لا يقوم بمهام الرائد الرئيسية. كما أن من يدير العمل لا يعتبر رائد أيضاً وذلك لأنه لا يتحمل المخاطرة كاملة للعمل الذي يديره. والرائد يرى فرصاً لا يراها غيره بل إن غيره يمكن أن يراها تهديداً وليست فرصة. ويقوم الرائد بالتخطيط وتهيئة الموارد والجمع بينها وإدارتها ومتابعتها وتحمل المخاطر المالية والقانونية للمكية العمل وإدارته وبالتالي جني الأرباح الناجمة عن العمل. والدولة التي يكثر فيها الرواد تزدهر اقتصادياً وتخلق لها سمعة عالمية، لذا فإن الدول من خلال مؤسساتها التعليمية تسعى إلى تنمية ما يسمى بالروح الريادية Entrepreneurial Spirit لدى الأفراد والمنظمات. وتختلف دوافع الريادة والطريقة التي يقيس الرائد بها مكافأته وهذا يعني أن الرواد ليسوا صنفاً واحداً ولا يوجد مقياس واحد للمكافأة المتوقعة يرضي طموحهم وتوقعاتهم. ومن المفيد أن نستعرض هنا دراسة مهمة صنفت الرواد إلى خمسة طبقات، الأولى هم المثاليون Idealists والباحثون عن الأمثلية Optimizers والمثابرون Hard Workers والشطار Jugglers والموازنون Sustainers. والشكل التالي يعرض خصائص رئيسية ونسبة كل فئة من هؤلاء.



شكل (1- 6): أنواع الرواد

"Source: Yorklovich Partner, reported in Mark Henricks
Type – Cast", Entrepreneur, March, 2000. p. 14-16

❖ خصائص الرواد Entrepreneurs Characteristics

يتطلع الرواد إلى أن تكون أعمالهم متميزة وتحقق نجاحاً كبيراً، ولكن هذا يعتمد على مدى توفر صفات معينة تساعد في ذلك. وعندما ندرس حياة مجموعة من الرواد وسلوكياتهم فإننا نجد أن هؤلاء يتقاسمون خصائص استثنائية تجعلهم مختلفين عن غيرهم وأهم هذه الصفات:

- القدرة على التحكم الذاتي والاعتقاد بأن مصيرهم يحددهون بأنفسهم ويحبون الاستقلالية وإدارة أنفسهم.
- يتمتعون بطاقة عمل هائلة ويعملون بجد واجتهاد ومثابرة ورغبة بالتميز والنجاح.
- الشعور بحاجة كبيرة لتحقيق إنجازات متميزة.
- يسعون وراء تحقيق أهداف فيها قدر كبير من التحدي ويستفيدون من التغذية العكسية لأدائهم المتميز.

- يتقبلون حالات الغموض ويتحملون المخاطر والمواقف ذات طبيعة لا تأكد عالي.
- ثقة عالية بالنفس والشعور بأن لديهم طاقة كبيرة للمنافسة واستعداد لاتخاذ قرارات في مواقف صعبة.
- صبورون ويهتمون بالأفعال أكثر من الأقوال ويركزون على حل المشاكل وعدم تضييع الوقت.
- الاستقلالية وعدم الاتكال على الآخرين فهم يحبون أن يكونوا مدراء أنفسهم ولا يتبعون لآخرين.
- مرونة بالتفكير والعمل واستعداد لقبول حالات الفشل ومن ثم التصحيح وتغيير الخطط باستمرار
- وديناميكية وعدم الجمود أمام المواقف ذات التحدي.

ومن الخصائص الأخرى التي أثبتتها بعض الدراسات فإن الرواد غالباً ما ينتمون إلى عوائل تملك أعمال معينة أو مشاريع صغيرة ولديها خبرة في مجال معين. كما أن دراسة أخرى أشارت على أن أعمار الرواد غالباً ما تتراوح بين 22- 45 سنة.

- وبالمقابل فهناك تصورات خاطئة لدى البعض حول الرواد تتجسد بافتراضات معينة أهمها:
- الرواد يولدون بموهبة ولا يصنعون، أن الخبرة والممارسة والمثابرة يمكن أن تخلق الرواد لذا فإن هذه الفكرة خاطئة.
- الرواد مغامرون وهذه ليست حقيقة فهم في حقيقة الأمر يقبلون المخاطرة المحسوبة.
- الأموال هي مفتاح النجاح للرواد، وهذا أمر غير صحيح لأن الكثير من الرواد بدأوا بأموال قليلة أو مقترضة.
- يجب أن يكون الرائد شاباً أو صغير السن وهذا غير صحيح أيضاً فالعمر ليس حاجزاً أو مانعاً للريادة فقد تأتي الريادة مع تقدم العمر.
- يجب أن يكون الرائد حاملاً لشهادة جامعية في تخصص معين، وهذا غير صحيح لأن الشهادة تساعد في العمل وليست كل شيء.

❖ الريادة والتنوع Entrepreneurship and Diversity

لا ترتبط الريادة بجنس معين ولا عرق ولا دين محدد فالكثير من الأعمال الناجحة في دول متقدمة أنشأتها نساء رائدات أو أقليات عرقية أو دينية. وأشارت إحدى الدراسات الأمريكية التي قامت بها المنظمة الوطنية لسيدات الأعمال الأمريكية (NEWBO) أن الأعمال الصغيرة الرائدة التي أنشأتها السيدات يصل إلى ضعف المعدل الوطني لمجموع هذا النمط من الأعمال. كما أشارت نفس المنظمة على أن 33% من السيدات اللاتي أقمن أعمالهن الخاصة تركن العمل في منظمات أعمال أو إدارات حكومية بسبب عدم الاحترام الكامل والأخذ بجدية لقدراتهن وطاقاتهن من قبل المدراء، وأن 29% فهن أشرن على أن ما أسمىناه في فقرة سابقة الحاجز الزجاجي Glass Ceiling والذي يحد من تقدمهن في السلم الوظيفي والارتقاء إلى الإدارة العليا. كما تشير بعض الدراسات إلى أن الأعمال الريادية الصغيرة هي أكثر انتشاراً وإقبالاً لدى الأقليات العرقية في أمريكا ففي الفترة الزمنية 1987- 1997 ازدادت هذه الأعمال بنسبة 103% بين الأمريكيين الأفارقة و 232% بين الأمريكيين من أصول إسبانية وأمريكية لاتينية. ويمكن تفسير هذا بأن أغلب المهاجرين لديهم طاقات إبداعية لم تتوفر الظروف

المناسبة لهم في بلادهم لاستثمارها وبالتالي فإنهم يبحثون عن فرص وأماكن يثبتون وجودهم فيها خصوصاً وأن الدول المتقدمة المستقبلية للمهاجرين تتفنن في دعم وتوفير الظروف المناسبة لهم.

ثانياً: الأعمال الصغيرة Small Business

❖ العمل الصغير

Small Business

هو العمل الذي يمتلك ويدير من قبل فرد أو أفراد معدودين وبشكل مستقل ويعمل فيه عدد قليل ولا يهيمن بأي شكل من الأشكال على القطاع الذي يعمل فيه.

❖ مفهوم الأعمال الصغيرة Small Business Concept

يمكن أن نعرف العمل الصغير (أو المشروع الصغير) بأنه نشاط اقتصادي مملوك ومدار بشكل مستقل من قبل فرد واحد أو عدد قليل من الأفراد لغرض تحقيق أرباح ومنتج سلع أو خدمات مفيدة للمجتمع. وفي أي اقتصاد كان فإن العمل الصغير يتميز بقلّة عدد العاملين وصغر رأسماله قياساً بأعمال أخرى نسميها متوسطة أو كبيرة الحجم بل إن بعضها يعد شركات عملاقة بسبب ضخامة حجمها غير الاعتيادي. غالباً ما تكون الأعمال الصغيرة شركات أفراد أو تضامن أو شركات عائلية يتداخل فيها عنصر الملكية والإدارة وتمارس نوعاً واحداً من النشاط الاقتصادي. وتجدر الإشارة إلى أن تحديد معايير دقيقة لتصنيف الأعمال الصغيرة تتباين بشكل كبير بين الدول المختلفة بل ربما نجد هذا الاختلاف داخل الجهات المختلفة في البلد الواحد. إن سبب هذا الاختلاف دفع غالبية الدول إلى اعتماد معيار عدد العاملين أساساً للتصنيف. وفي إطار منظمات الأعمال الصغيرة يمكن أن نجد صيغاً أخرى مرادفة لهذا المفهوم وتتداخل معه بل إن البعض يعتبرها صورة مطابقة للعمل الصغير مثل:

❖ الأعمال الصغيرة جداً

(المايكروية)

Micro Business

أعمال توجد في مكان واحد ويعمل فيها أقل من خمسة أفراد وغالباً ما تكون أعمالاً حرفية.

- الأعمال الصغيرة جداً (المايكروية) Micro Business

وهي نمط من الأعمال توجد في مكان واحد ويعمل فيها أقل من خمسة أشخاص وبعض الدول تعتبر العمل مايكروياً إذا كان عدد العاملين فيه أقل من عشرة أشخاص مثل دول المجموعة الأوربية ويضم هذا النمط عدد كبير من المنشآت الحرفية في مختلف القطاعات تعتمد عادة على الموارد المحلية في البلد وتسوق منتجاتها في مناطق محددة داخل البلد.

❖ الأعمال العائلية

Family Business

نمط آخر من الأعمال الصغيرة تمتلك وتدار من قبل أفراد عائلة صغيرة عائلة واحدة لتوفير مصدر رزق لها.

- الأعمال العائلية Family Business

هي نمط آخر من الأعمال الصغيرة تمتلك وتدار من قبل أفراد عائلة صغيرة واحدة لتوفير مصدر رزق لها وأبسط صورها المحلات التجارية الصغيرة والصيديات وغيرها.

Home-Based Business الأعمال المنزلية

❖ الأعمال المنزلية

Home-Based Business

أعمال تمارس في المنزل ومملوكة مباشرة من قبل فرد أو أفراد ومملوكة مباشرة من قبل فرد أو أفراد وسهلة التمويل.

هي أعمال تمارس في المنزل ومملوكة مباشرة من قبل فرد أو أفراد لها جاذبية خاصة بسبب سهولة التمويل وعادة ما يلجأ الرياديون إلى الانطلاق في أعمالهم بالبداية بالأعمال المنزلية. وقد ساعد الحاسوب كثيراً على ممارسة هذه الأعمال بالاستفادة من شبكة الإنترنت والخدمات التي تقدمها لدعم هذا النوع من الأعمال. كما أن العمل عن بعد من المنزل Telecommuting الذي تشجع عليه كثير من الشركات اليوم قد ساعد هو الآخر في تنمية هذا الاتجاه.

❖ معايير تصنيف الأعمال الصغيرة

Small Business Classification Criteria

لغرض تصنيف الأعمال الصغيرة وفق أسس معينة فإن عدة معايير يمكن أن تعتمد لهذا الغرض ومن أهمها: عدد العاملين ورأس المال وحجم المبيعات وقيمة الموجودات والأصول والحصة السوقية وغيرها. كما أن قياس هذه المؤشرات ليس سهلاً من جانب ومن جانب آخر فإن العلاقة بين هذه المؤشرات معقدة لذلك يصعب اعتماد واحد منها فقط كمؤشر للحجم. ولكن أغلبية الأدبيات المتخصصة في إدارة الأعمال الصغيرة تعتمد معيار عدد العاملين أو رأس المال أو كليهما كأساس لتصنيف المشاريع الصغيرة. وبالنسبة للمتخصصين في الإدارة فإن العمل الصغير بأي صورة كان فإنه صغير بمؤشر عدد العاملين وغير متنوع الإنتاج وعادة ما يكون شركة أفراد وليس شركة أموال يديره مالكه ويعمل في سوق محددة وتعتبر العلاقات الشخصية بين العاملين حميمة كما أن العمل صغير برأسماله ويعتمد مصادر التمويل الداخلية الذاتية للتوسع المحدود المستقبلي.

وفي إطار عدد العاملين كمعيار للتصنيف ولتحديد العمل الصغير فإن الدول تتباين في ذلك ومن الأمثلة

الواضحة على هذا ما يلخصه الجدول التالي:

الدولة	الأعمال الصغيرة
أمريكا	5 أفراد – أقل من 500
بريطانيا	5 – 100
دول المجموعة الأوروبية	10 – أقل من 99
الهند	أقل من 100 (إذا كان غير مجهز بالآلات ومعدات كهربائية)
	أقل من 500 (إذا كان مجهز بالآلات ومعدات كهربائية)
ماليزيا	أقل من 50

الدولة	الأعمال الصغيرة
الأردن:	
دائرة الإحصاءات العامة	أقل من 5
غرفة الصناعة	أقل من 10
وزارة الصناعة والتجارة	5 - 9
الأمم المتحدة للتنمية الصناعية	أقل من 10
جائزة الملك عبدالله للتميز	أقل من 30 (صغيرة ومتوسطة صناعية)
	أقل من 100 (صغيرة ومتوسطة خدمية)

شكل (2- 6): مقارنة توضح تباين معايير تصنيف الأعمال الصغيرة

بالاستناد إلى عدد العاملين

كما أن رأس المال هو الآخر يعتبر معياراً مهماً للتصنيف والاختلافات كبيرة بين الدول في هذا الصدد بحيث لا يوجد رقم محدد متفق عليه. ففي المملكة العربية السعودية مثلاً إن رأس المال إذا كان أقل من 5 ملايين ريال يعتبر صغيراً في حين أن منظمة الخليج الصناعية تعتبر المشروع صغيراً إذا لم يتجاوز رأس ماله المليون دولار. وإن القضية الأساسية في المشاريع الصغيرة بشكل عام يجب أن لا تكون مهيمنة أو ذات حصة سوقية رئيسية في القطاع الذي تعمل فيه.

❖ مجالات عمل الأعمال الصغيرة Industries Attracting Small

بالرغم من أن الأعمال الصغيرة موجودة في جميع القطاعات الاقتصادية سواء الصناعية أو التجارية أو العقارية أو الخدماتية إلا أن تواجدها في بعض القطاعات يكون أكثر من غيرها لأنها أكثر جاذبية لمثل هذا النوع من الأعمال. ومن هذه القطاعات:

- أعمال التوزيع بكافة أشكالها Distribution

يشتمل هذا النوع على أعمال بدرجة عالية من التنوع مثل تجارة التجزئة والبيع بالجملة وخدمات النقل والاتصالات وخدمات أخرى مرتبطة بها. وبشكل عام فإن هذه الأعمال تركز على حركة انتقال السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين. ويعد هذا المجال من أوسع المجالات لأن الجهات الحكومية لا يمكن أن تغطي مثل هذه الأعمال لذلك فإن الفرص المتاحة وأجزاء مهمة من السوق Niches تبقى غير مغطاة بالخدمة بما فيه الكفاية من قبل المنظمات الكبيرة الخاصة أو الحكومية فتكون محط أنظار الرواد ويبادرون إلى استغلال هذه الفرص لإقامة أعمالهم الصغيرة.

- الخدمات الأخرى غير المالية Non-Financial Services

ويشكل هذا النمط نسبة عالية من الأعمال الصغيرة فقد وصلت إلى 48٪ في الولايات المتحدة الأمريكية. ويضم خدمات متعددة مثل الخدمات الطبية والصحية وخدمات المطاعم والفنادق وخدمات التنظيف وخدمات تصليح الأجهزة على اختلاف أنواعها وغيرها من الخدمات غير المالية الأخرى. والفرص هنا أكثر وضوحاً لمن يريد أن يدخل في هذا المجال ويحقق عوائد عالية تجعله جذاباً للمستثمرين الصغار.

- أعمال البناء Construction

هناك الكثير من المشاريع الصغيرة التي تعمل في مجال المقاولات والبناء وترميم المباني والإنشاءات. وغالباً ما يعمل هؤلاء في المشاريع المحلية بصفة مقاولين أساسيين أو مقاولين فرعيين وعادة ما يكون هؤلاء في بداية حياتهم العملية عاملين لدى الغير وبعد اكتساب الخبرة يبدأون عملهم الخاص بهم. وأوضح مثال على هؤلاء هم البنائون والكهربائيون والنجارون والحدادون وغيرهم من أصحاب المهن المتعلقة بالبناء والإنشاءات.

- التصنيع Manufacturing

نقصد بها هنا الصناعات ذات الطابع الإنتاجي الحرفي أو التصنيع أو التجميع البسيط. لأن الصناعة عادة تحتاج إلى رأس مال كبير وتجهيزات غالية الثمن، لذلك فإن الأعمال الصغيرة الصناعية تقتصر على صناعات فلكلورية أو متوارثة أو ما يخدم شريحة محددة صغيرة من المجتمع أو أحياناً تخدم هذه المشاريع الصناعات الكبيرة حيث أن بعض هذه الشركات الكبيرة توفر فرص عمل لمئات من المشاريع الصغيرة لتزويدها بالقطع والأجزاء والمستلزمات الأخرى.

❖ أهمية الأعمال الصغيرة للاقتصاد Small Business Importance

تلعب الأعمال الصغيرة اليوم دوراً مهماً في اقتصادات دول العالم وعادة ما كانت الأعمال الكبيرة اليوم أعمالاً صغيرة بالأمس. وهنا يمكن تأشير أهمية خاصة للأعمال الصغيرة تخدم بها الاقتصاد الوطني لأي دولة من خلال الآتي:

- خلق الوظائف Job Creation

لعل هذا الأمر من أهم مزايا الأعمال الصغيرة فهي مصدر أساس لخلق وظائف جديدة ومساعدة الحكومات في حل مشاكل البطالة. ففي أمريكا مثلاً خلقت الأعمال الصغيرة عام 1998 ما يزيد عن 3 ملايين فرصة عمل جديدة. وأن الصناعات التي تخلق وظائف تكون في أغلبها ذات أعمال صغيرة كثيرة كما أن قطاع الخدمات يتميز بمساهمة واسعة في هذا المجال، وفي الدول العربية على سبيل المثال فإن مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية بلغت نسبة المصانع الصغيرة 98٪ من مجموع المصانع كما أنها توظف حوالي 89٪ من القوة العاملة في هذه المدينة.

- مصدر للإبداع التكنولوجي

❖ الإبداع التكنولوجي Technological Innovation

تحسين منتجات موجودة أو
إطلاق منتجات جديدة أو
ابتكار عملية إنتاجية جديدة أو
تحسين عملية موجودة حالياً.

Source of Technological Innovation

يعني الإبداع التكنولوجي تحسين منتجات موجودة أو إطلاق منتجات جديدة أو ابتكار عمليات إنتاجية جديدة أو تحسين عمليات موجودة حالياً، وبالطبع فإن كلمة منتجات تشمل السلع والخدمات. والإبداع التكنولوجي يعتبر عنصر المنافسة الرئيس في عالم حيث أن المستهلكين يطلبون دائماً ما هو جديد. إن أغلب المنتجات التي طورت جاءت من ورش وأعمال صغيرة، فمثلاً نصف الإبداعات التكنولوجية في القرن الماضي قام بها رواديون وأعمال صغيرة وحتى أن بعض الإبداعات المهمة جداً في مجالات رائدة في الاقتصاد مثل صناعة طائرات المليكوبتر وصناعة البنسلين والحواسيب الشخصية والكاميرات المتطورة والكثير من التطورات الحاصلة في صناعة الطيران والأجهزة الطبية جاءت باجتهاد أعمال صغيرة يديرها رواديون ذوي عقول متفتحة. وفي بلداننا فإننا إذا أردنا تنمية نشاط الإبداع التكنولوجي لا بد من احتضان الرياديين وخلق ما يسمى بحاضنات الأعمال وتشجيع الأعمال الصغيرة وتوفير تمويل لها.

- المنافسة Competition

إن الأعمال الصغيرة تمثل تحدياً لغيرها من الأعمال الكبيرة أو الصغيرة المشابهة لها وبذلك فإنها تخلق منافسة وتنشط الاقتصاد الوطني، إن سبب قدرتها التنافسية العالية هو كفاءتها في الأداء وبحثها الدائم عن إشباع حاجات الزبائن. إن القدرة التنافسية لبعض المشاريع الصغيرة لا تقتصر على السوق الداخلي أو المحلي بل إنها بدأت تخرج إلى الإطار الدولي وتنافس بكفاءة وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن الصناعات الصغيرة الأمريكية في عام 2000 ساهمت بما نسبته 33٪ من إجمالي التصدير الأمريكي للخارج.

- إشباع حاجات المجتمع والأعمال الأخرى Filling Customer and Other Business Needs

إن الأعمال الكبيرة تستفيد غالباً من المئات من الأعمال الصغيرة في تزويدها بالكثير من احتياجاتها من مستلزمات وقطع وغيرها. وعندما توجد شركة لصناعة السيارات مثلاً فإن انتعاشاً اقتصادياً ونمواً للأعمال الصغيرة سيرافق ذلك وخير مثال هو شركة "جنرال موتورز" لصناعة السيارات فهي تعتمد في تجهيزها بالقطع والمستلزمات الأخرى على ما يزيد عن 32000 شركة صغيرة وتعتمد في مبيعاتها على ما يزيد عن 11000 وكيل ووسيط. كما أن هناك الكثير من الاحتياجات في المجتمع لشرائح محددة وصغيرة أحياناً لا تستطيع الأعمال الكبيرة تلبيتها وبذلك فإن دور الأعمال الصغيرة يكون فاعلاً في تلبية هذه الحاجات. ولا ننسى كذلك

دورها المهم في حفظ الفلوكلور الشعبي والصناعات الحرفية التقليدية التي تمثل في بعض الدول مصدراً مهماً للدخل الوطني.

ثالثاً: الريادة والأعمال الصغيرة

Entrepreneurship and Small Business

لقد أشرنا في فقرة سابقة إلى السمات الريادية وأنها عنصر أساسي لنجاح أي عمل صغير، فمن يتصدى لإقامة مشروع صغير مستقل ويديره بنفسه يجب أن تتوفر فيه هذه الصفات. والرائد لديه القدرة على اقتناص الفرص ورؤيتها قبل غيره لذلك فالرابطة وثيقة بين الريادة والعمل الصغير.

❖ الريادة والإنترنت والأعمال الدولية

Entrepreneurship, Internet and International Business

لقد فتحت الإنترنت أفاقاً واسعة أمام الرواد فالكثير من الأعمال الناجحة اليوم على الإنترنت فتحت بجهود أفراد مستقلين بناءً على أفكار إبداعية وهي اليوم أعمال عالمية وواسعة الانتشار مثال ذلك موقع e-Bay. إن الكثير من الأعمال الصغيرة هي أعمال افتراضية Virtual في فضاء الإنترنت وحتى الأعمال الصغيرة التقليدية تستفيد من الإنترنت وتحصل على فرص كثيرة من هذه الشبكة حيث تتسع عمليات التجارة الإلكترونية يوماً بعد يوم مستفيدين من انخفاض التكاليف حيث لا ديكورات ولا عمال كثيرين ولا مياه ولا كهرباء للأعمال التي يمكن أن تفتح على مدار الساعة وتعرض بضاعتها في كل أنحاء العالم. وليس البيع المباشر هو الفائدة التي يجنيها ريادةيو الإنترنت Internet Entrepreneurs بل إن التعامل بين الأعمال من خلال ما يسمى Business to Business أصبح واحداً من الأعمال المهمة والمربحة لهؤلاء الرياديين.

كما يمكن أن تكون الأعمال الصغيرة أعمالاً دولية بطرق مختلفة وقد تكون فائدتها موازية للفائدة التي تجنيها الأعمال الكبيرة من حيث البيع والتجارة والحصول على فرص تمويلية وأسواق كبيرة وإمكانية تحسين جودة منتجاتها والوصول إلى موارد منخفضة الكلفة وإمكانية التعاقد مع مهارات عالية كما هو الحال في المختبرات الطبية. إن التكنولوجيا جعلت من إمكانية إيصال المنتجات وتسليمها بسرعة عالية ممكناً وهذا دعم الأعمال الصغيرة بالذات. كذلك لا ننسى قدرات الأعمال الصغيرة اليوم على إقامة تحالفات مع أعمال أجنبية يمكن أن تساندها كثيراً. وتحاول الأعمال الصغيرة اليوم المنافسة من خلال استراتيجيات التنويع Diversification بين الداخل والبيئة الدولية بحيث يمكن أن تستمر بالعمل حتى إذا حصل كساد أو انخفاض في السوق المحلي.

❖ لماذا تنجح أو تفشل الأعمال الصغيرة

Small Business Success or Failure

بالرغم من كثرة الأعمال الصغيرة التي تقام في أي دولة من الدول إلا أن تلك التي تحقق نجاحاً متميزاً وتستمر لسنوات طويلة وبقدرة عالية على الإبداع والتجديد هي قليلة وأن نسبة الفشل بين الأعمال الصغيرة عالية. إن نجاح الأعمال الصغيرة وخاصة التي يقيمها الرواد تحتاج إلى فكرة جيدة واضحة وشجاعة وجراءة للتنفيذ. كذلك يجب أن تهيأ الأرضية المناسبة لاتباع استراتيجيات إبداعية قادرة على خلق ميزات تنافسية للمشروع الجديد. ولعل تشخيص الجزء الباقي من السوق Niche والذي لم يخدم بشكل جيد من المنظمات الأخرى هو أهم خطوة لإقامة العمل الصغير. إن هذا التشخيص يمكن أن يعطي ميزة "المتحرك الأول" First-Mover Advantage باتجاه هذه الفرصة أو هذا الجزء من السوق، فمن يصل أولاً يكسب أكثر. إن التركيز على الزبون في الأعمال الصغيرة حيوي لنجاحها لذا فالالتزامات الأخلاقية والتعامل الجيد ودراسة احتياجات الزبون كل هذه عوامل نجاح مهمة. كذلك إن أسباب الفشل عديدة أيضاً لكن المهم منها يمكن أن يشار إليه كما في أدناه علماً أن عوامل النجاح الأخرى هي معاكسة لعوامل الفشل هذه:

❖ سوق صغير Niche

جزء من السوق غير مشبع من قبل المنظمات الكبيرة.

❖ ميزة الداخل الأول للسوق First-Mover Advantage

الخاصية التي يتميز بها العمل الصغير عند وصوله أولاً للفرصة والسوق.

❖ نقص الخبرة Lack of Expertise: ليس للمؤسس خبرة في مجالات الشراء والتمويل والبيع والإنتاج بجودة عالية.

❖ نقص التجربة Lack of Experience: أن نقص التجربة والمعرفة يجعل المشروع الصغير يتخبط في السوق وفي قطاع العمل نفسه.

❖ عدم وجود استراتيجية واضحة للعمل Lack of Strategy: حيث قد تغيب الرؤية الواضحة والرسالة الخاصة بالعمل والاستراتيجيات المتبناة للوصول للهدف.

❖ عدم وجود القيادة الواعية للمحيط البيئي Lack of Leadership: إن ديناميكية عالم الأعمال اليوم والتغيرات السريعة التي تحدث تتطلب قيادة واعية ومتابعة وقادرة على التصرف السليم وبسرعة.

❖ رقابة مالية غير كفوءة Poor Financial Control: أن المشاريع الصغيرة تتطلب إدارة مالية رشيدة خصوصاً في بداية تأسيسها.

❖ النمو السريع غير المسيطر عليه Rapid, Growing: أحياناً لا يسيطر صاحب العمل الصغير على نمو عمله وبالتالي يتعرض للكثير من المفاجآت التي لا يستطيع تجاوزها بشكل صحيح.

❖ قلة الالتزام بالعمل Lack of commitment وعدم تكريس وقت كاف لمتابعة العمل وحل مشاكله وتسليم العمل إلى شخص آخر لإدارته.

❖ المشاكل الأخلاقية Ethical Problems: فكثيراً ما تكون عمليات الغش والاحتيال سبباً في انتشار سمعة سيئة للعمل الصغير وبالتالي فشله.

❖ آليات إقامة الأعمال الصغيرة Small Business Creation

تتعدد الآليات المعتمدة لإقامة العمل الصغير ويعتمد اختيار الأسلوب أو الآلية على مدى توفر فرصة مناسبة طموحة يمكن استغلالها وفق هذه الآلية ونشير في أدناه إلى أهم هذه الآليات التي اعتمدت من قبل الكثير من الرواد :

- البدء بعمل جديد تماماً Starting New Business

إن الكثير من أصحاب الأعمال الصغيرة كانوا يعملون لدى الغير ولكنه اقتنص فكرة نتيجة تعامله اليومي ووجود قدرة ريادية لديه فبدأ عملاً جديداً لم يكن موجوداً. كما أن توفر مهارات معينة وسنوح فرصة معينة يدفع لإنشاء عمل جديد.

- شراء عمل قائم Buying Existing Business

يقوم بعض أصحاب الأعمال الصغيرة بشراء أعمال موجودة قد تكون فاشلة ثم يعمل على إعادة بنائها وتنظيمها وجعلها أعمالاً مربحة. إن القدرة على تشخيص عوامل الفشل في العمل ومن ثم إزالتها هو بحد ذاته قدرة استثنائية لدى البعض توفر لهم مجالاً للنجاح في الأماكن التي فشلت فيها الآخرون.

- تغيير اختصاص العمل Changing Business Field

يمكن أن يقام العمل الصغير بديلاً عن عمل سابق لم يكتب له النجاح ليس نتيجة لقصور في القدرات الإدارية والتجربة بل نتيجة تغييرات خارجة عن إرادة صاحب العمل الصغير. أو أحياناً يكون العمل الجديد قد اكتشف نتيجة التعامل اليومي في العمل الأول وأنه يمكن أن يكون أكثر ربحاً.

- الشراكة مع الآخرين Partner ship

قد يبدأ العمل الصغير بناءً على شراكة مالية مع شخص آخر أو شراكة بأفكار وممتلكات مادية مثل استغلال بناية تعود لشخص آخر بطريقة يمكن أن تكون عملاً جديداً وناجحاً.

- الامتياز Franchising

❖ الامتياز

Franchising
شراء حقوق تشغيل واستخدام
اسم أعمال أخرى في أماكن
غير دولتها الأم.

يعتبر الامتياز من أهم صور الأعمال الصغيرة لذا سنتناوله بشيء من التفصيل هنا. يعرف الامتياز بأنه شراء حقوق تشغيل واستخدام اسم أعمال أخرى في أماكن غير دولتها الأم. فشركات مثل ماكдональдز وكنتاكي وغيرها هي امتيازات ممنوحة بموجب اتفاقات إلى أفراد أو شركات في دول أخرى مقابل مبالغ سنوية تدفع للشركة الأم. ومن الأمثلة الشائعة للامتياز شركة ماكдональдز

وكوكاكولا وكنتاكي وبنيتون وغيرها. والامتياز يقوم على أساس اتفاق بين الشركة المانحة للامتياز وغالباً ما تكون شركة كبيرة معروفة وشركات صغيرة تحصل على هذا الامتياز وتكون الشركة المستفيدة مستقلة في إدارتها وعملها ولكنها ستحمل اسم الشركة المانحة بموجب عقد قانوني متفق عليه مقابل رسوم سنوية محددة. وهكذا فإن الشركة الحاصلة على الامتياز يجب أن تراعي قوانين الدولة التي تعمل فيها وكذلك شروط الشركة مانحة الامتياز.

لقد انتشرت صيغة الامتياز كثيراً وفي جميع القطاعات ذات الإنتاج السلعي أو الخدمي خاصة وأن الشركة الحاصلة على الامتياز تجد صعوبة في فتح شركة جديدة والحصول على تراخيص من الدولة لذلك تفضل العمل وفق صيغة العقد. وأهم فائدة تحصل عليها الشركة المستفيدة من الامتياز هي الاسم التجاري والسمعة المكتسبة، كذلك تستفيد من خبرات إدارية متقدمة وأساليب إنتاج متطورة وبذلك فإن المصلحة تعم الطرفين لأن الشركة المانحة دخلت إلى أسواق جديدة دون الحاجة إلى فتح فروع جديدة في الدول الأخرى. وبالمقابل فإن للامتياز مساوئ منها تعرض سمعة الشركة الأم للخطر في حالة إساءة استخدام العلامات التجارية والتضحية بالجودة والتهاون بشروط الإنتاج ومعاييره العالية في بعض الأحيان. لذلك يجتهد كلا الطرفين للتقليل من هذه المساوئ وذلك بتوضيح كافة الأمور بموجب عقد الامتياز وتفصيل كافة شروط ضمان الجودة والإنتاج بنوعية عالية.

❖ الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة

Unities Support for Small Business

نظراً لأهمية الأعمال الصغيرة ودورها الفاعل في تنمية اقتصاد الدول المختلفة وإسهامها في حل مشكلة البطالة وخلق فرص العمل الجديدة، فإنه لا بد من وجود جهات داعمة ومساندة لهذه المشروعات سواء كان هذا الدعم دعماً فنياً أو إدارياً أو تمويلياً. لذا فإن أغلب الدول أنشأت وحدات إدارية خاصة بمتابعة الأعمال الصغيرة وتطورها ودعمها. ففي أمريكا مثلاً فإن (SBA) Small Business Administration وهي إدارة الأعمال الصغيرة، وكالة حكومية أنشأها الكونغرس عام 1953 توفر دعماً استشارياً وتحمي مصالح الأعمال الصغيرة في أمريكا. ويشمل عمل هذه الوكالة اليوم العديد من الجهات والمؤسسات مثل (SBI) Small Business Institute & (SBDC) Small Business Development Center & (FBA) Financial Business Assistance المتخصص بالدعم المالي وغيرها.

وفي الأردن فإن هناك برنامج دعم وتطوير المشروعات الصغيرة وهدفه استيعاب الأعداد المتزايدة من العاطلين وتنمية مفهوم الريادة لدى فئات المجتمع وتشجيع الاعتماد على الذات وتحسين مؤشرات الإنتاجية. وفي حقيقة الأمر فإن هذه البرامج والمؤسسات تمثل مصدراً للدعم بأشكاله المختلفة حيث لا نقصد بالدعم هنا الدعم المالي فقط بل هناك الدعم الفني والدعم القانوني والاستشارات الإدارية.

رابعاً: التحديات التي تواجه الأعمال الصغيرة

Challenges Facing Small Business

تواجه الأعمال الصغيرة العديد من التحديات والمصاعب سواء منها المرتبطة ببدء فكرة إنشاء العمل الصغير أو تحديات تظهر بعد أن يكون العمل قد أصبح معروفاً في السوق. ويمكن أن نشير هنا إلى أهم هذه التحديات وكالاتي :

❖ الإبداع Innovation

الجهود المنظمة بهدف تطوير منتجات جديدة أو عمليات إنتاجية جديدة أو تحسين الموجود من كليهما.

❖ الإبداع المستمر والروح الريادية

Continuous Innovation and Entrepreneurial Spirit

يرتكز نجاح العمل الصغير على قدرة مالكة والعاملين فيه على جعل حالة الإبداع حالة مستمرة ودائمة. إن استعراض أهم الابتكارات والمخترعات التي غيرت حياة الناس يشير إلى أنها كانت من إنتاج الأعمال الصغيرة. ويمكن تعريف الإبداع على أنه الإتيان بشيء جديد سواء كان في مجال الإنتاج أو التسويق. ففي مجال الإنتاج يمكن أن يكون الإبداع منتجاً جديداً أو تحسيناً لمنتج موجود أو عملية أو أسلوب إنتاجي جديد أو تحسين في عملية أو أسلوب إنتاجي، أما في مجال التسويق فإنه يمكن أن يكون أسلوباً جديداً في التوزيع أو التغليف أو غيره. ويساهم الإبداع في تطوير سلسلة القيمة التي تضيفها مختلف الأنشطة في العمل الصغير على المنتج. والعمل الصغير يحتاج الإبداع لكي يستمر فالمستهلكون يطلبون دائماً كل ما هو جديد ومختلف. والإبداع يمكن أن يكون في عدة صور منها:

❖ الإبداع التكنولوجي

Technological Innovation

تغيير مادي في مظهر المنتج سواء كان سلعة أو خدمة ويؤدي إلى تحسين أدائه وكذلك التغيير الحاصل في العمليات الإنتاجية

- الإبداع التكنولوجي مقابل الإبداع الإداري

❖ الإبداع الإداري

Managerial Innovation

تغيير في العمل الإداري يؤدي إلى تحسين في إجراءات العمل والأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج.

Technological Innovation Versus Managerial Innovation

إن الإبداع التكنولوجي أو التقني هو عبارة عن تغييرات في المظهر المادي للمنتج أو الخدمة يؤدي إلى تحسين أدائها أو العمليات الخاصة بتحسين عمليات إنتاج السلع والخدمات أما الإبداع الإداري فهو تغييرات في العمليات الإدارية أو الأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج.

- إبداع المنتج مقابل إبداع العملية

Product Innovation Versus Process Innovation

يركز إبداع المنتج على تغيير الخصائص المادية للمنتجات بحيث نحصل على منتجات جديدة أو تحسين أداء المنتجات الموجودة حالياً. أما إبداع العملية فهو تغيير بطرق إنتاج السلع أو الخدمات وتصنيعها سواء من ناحية الإنتاج المادي لها أو توزيعها.

ولكي يتحقق الإبداع في المشروعات الصغيرة لا بد من وجود الروح الريادية لدى العاملين ومالكي المشروع، وهذه الروح الريادية مثلت ثورة في الفكر الإداري وعملت على خلق وظهور ثقافة تنظيمية ذات نمط جديد بسبب الحاجة إلى مواجهة المنافسة الشديدة القائمة على أساس تطور تكنولوجي هائل. وهذا الأمر أصبح ضرورياً ليس فقط للمشاريع الصغيرة بل أن المنظمات الكبيرة بحاجة إلى روح ريادية وسلوك ريادي متجدد. وهذا ينتج من خلال ما يسمى بالريادة الذاتية Entrepreneurship والتي تصف سلوك ريادي يلعبه الأفراد أو الوحدات التنظيمية الفرعية في منظمات الأعمال الكبيرة وتستطيع من خلاله تعزيز الأفكار الجديدة المؤدية إلى إنتاج منتجات جديدة باستمرار. فقد وجد المدراء في المنظمات الكبيرة أن الحصول على قدرة تنافسية عالية ونجاح في السوق من خلال الريادة الذاتية يعتمد على قدرة هذه المنظمات في العمل كما لو كانت أعمال صغيرة.

❖ الريادة الذاتية

Entrepreneurship سلوك ريادي يلعبه الأفراد والوحدات الفرعية في منظمة أعمال كبيرة الحجم

ولتحقيق ذلك قاموا بإيجاد وحدات صغيرة تسمى Skunk Works وفيها يسمح بتشكيل فرق عمل ذات قدرة إبداعية عالية مع حرية كاملة بعيداً عن جميع القيود التي يفترضها العمل في المنظمات الكبيرة. ومن مزايا الريادة الذاتية هو التحفيز العالي والحماس باتجاه تطوير الخصائص الريادية في العمل وتدعيمها بشكل مستمر ويتم ذلك من خلال وحدات تسمى حاضنات الأعمال Business Incubators وهي وحدات متخصصة تشتمل على مكان للعمل وتجهيزات ومختلف الخدمات الأخرى بالإضافة إلى استشارات إدارية لبدء عمل صغير لتطوير منتج جديد بناء على فكرة ريادية. وبعض الحاضنات تخصص ببعض الصناعات أو المنتجات أو بعض الأعمال في حين أن بعضها الآخر يمكن أن يكون عاماً وعلى مستوى المناطق.

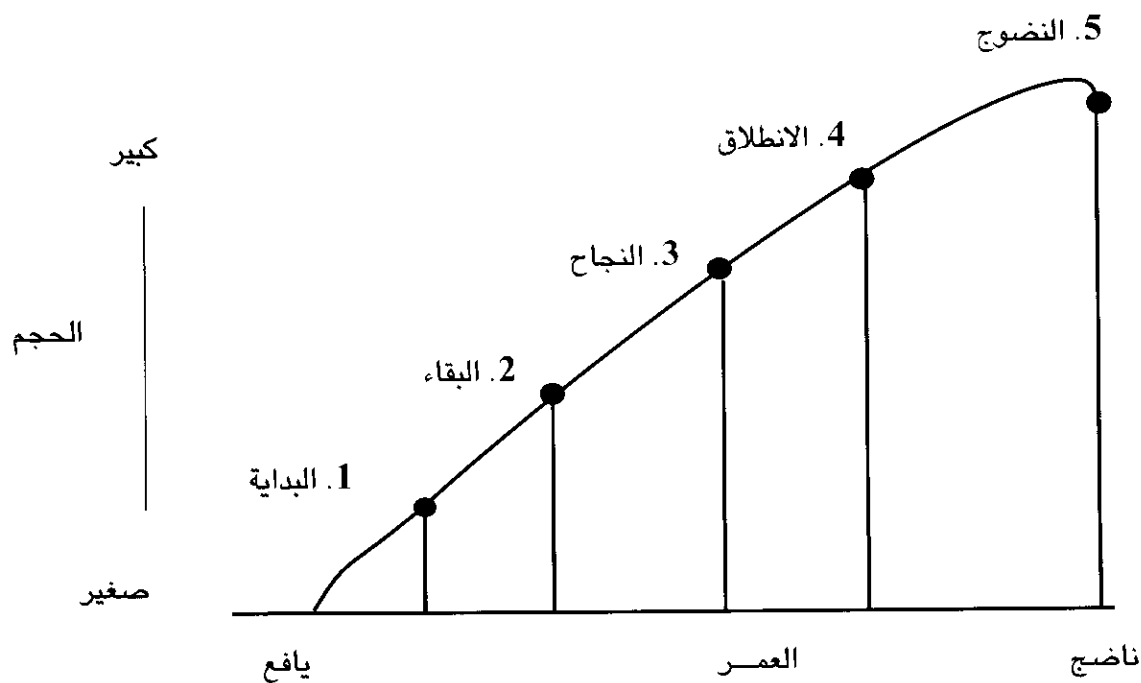
❖ حاضنات الأعمال

Business Incubators

وحدات متخصصة توفر مكان وتجهيزات وخدمات إدارية وفنية لمساعدة الأعمال الصغيرة في الانطلاق.

Small Business Growth Management

تواجه الأعمال الصغيرة تحديات مختلفة خلال مراحل دورة حياتها. ففي بداية دورة حياتها وفي مرحلة الولادة Birth Stage فإن التحديات تتمثل في تأسيس وإقامة العمل والحصول على الموارد اللازمة وخاصة المالية منها وجذب الزبائن. إن المشكلة المحورية هنا تتجسد بالنضال من أجل البقاء. وإذا ما انتقل العمل الصغير إلى المرحلة الثانية وهي مرحلة النمو واختراق السوق Breakthrough Stage فإن هناك تحديات من نوع آخر مثل جعل العمل مربحاً والالتزام بمتطلبات مالية معينة وتعدد إدارة العمل والتعاملات بسبب النمو النسبي للعمل الصغير وكذلك التوافق بين عملية النمو وتحقيق الأرباح. وفي الثالثة Maturity Stage فإن المشاكل تتعلق باستمرارية النمو وإعادة صياغة الاستراتيجيات والإدارة للنجاح والتميز. والمشكلة الأساسية هنا الاستثمار في مجالات تضمن عوائد جيدة للمشروع مع الحفاظ على مرونة العمل. وهناك من الباحثين من يحدد خمسة مراحل لدورة حياة العمل الصغير وفي كل منها يختلف تركيز الإدارة على مشاكل محددة وفقاً لاعتبارات تطور الحجم وعمر العمل الصغير وفقاً لما يعرضه الشكل التالي:



شكل (3-6): دورة حياة المشروع الصغير

❖ اختيار شكل الملكية Ownership Form Choice

إن اختيار شكل الملكية للمشروع الصغير هو مشكلة تواجه صاحب المشروع، لذلك يتوجب عليه دراسة الأشكال القانونية المختلفة للمشروع لمعرفة ميزاتها وعيوبها واختيار الشكل القانوني الأنسب للعمل. كما أن هذا الشكل القانوني قد يتطلب تغييراً لاحقاً بسبب محدودية الشكل السابق أو لفتح أفاق جديدة أمام المشروع. وبشكل عام فإن الأشكال الشائعة للمشاريع الصغيرة هي:

❖ المشروع الفردي

Sole Proprietorship

عمل يقيمه فرد أو شخص مع زوجته يهدف للربح ويكون صاحبه مسؤول عنه بشكل كامل.

1. الملكية الفردية لمشروع Sole Proprietorship

مشروع شخصي بسيط يملكه فرد أو شخص مع زوجته يهدف للربح وعادة ما يحمل اسم هذا الشخص وهو أبسط صورة للمشاريع وبدايته وأدائه أسهل بكثير من الأشكال الأخرى كما أن نهايته سهلة أيضاً. وهنا يتحمل صاحبه كامل المسؤولية والالتزامات كما يستفيد من كافة العوائد.

❖ المشاركة

Partnership

صيغة يشترك فيها اثنان أو أكثر من الأفراد لبدء عمل يتقاسمان الموارد فيه ويحصلان على الأرباح ويتحملان الخسائر بشكل مشترك.

2. المشاركة Partnership

هو صيغة يشترك فيها شخصان أو أكثر بإقامة عمل يتقاسمون الالتزامات فيه وكذلك العوائد الناتجة عنه. وقد تكون المشاركة بأموال من كل الأطراف أو بموارد من البعض ومهارات من البعض الآخر وهنا يتقاسمون الأرباح ويتحملون الخسائر. ومن أهم أنواع المشاركة هي شركات التضامن وشركات التوصية بالأسهم وتكون عادة ذات مسؤولية محدودة.

❖ شركات الأموال

Corporations

صيغة قانونية من الأعمال تنفصل فيها ملكية الشركة عن ملكية المساهمين فيها.

3. شركات الأموال Corporation

شكل من المشاريع تنفصل فيه ملكية الشركة عن شخصيات مالكيها حيث تتوفر الأموال من خلال الأسهم التي تعرض للبيع على الجمهور والمسؤولية هنا بحدود ما يملكه كل مساهم في الشركة. وهذا النوع من الشركات يكون عادة كبير الحجم ويحتاج إلى إدارة مهنية كفوءة. ولعل أهم ميزتين لهذا النوع هما ضمان حقوق قانونية معينة للشركة والثانية أن الشركة شخصية مستقلة لها مسؤولية تامة عن التزاماتها وبهذا فإن هناك فصل بين الملكية الشخصية للمساهمين وملكية الشركة وهذا يساهم في إطالة عمر الشركة. أما أهم عيوب هذه الشركة فهي تعقد عمليات إنشائها واحتياجها إلى إجراءات طويلة لإقامتها. وقبل أن نختم الفقرة لا بد من الإشارة إلى مشكلة تظهر في الأعمال العائلية والصغيرة تتمثل في الوراثة وتعاقب المالكين والإدارة على العمل. إن نقل القيادة والإدارة من جيل إلى جيل

آخر تمثل إشكالية حقيقية في الأعمال الصغيرة فليس أن يكون الأولاد بالضرورة ربايين ولديهم قدرات إدارية لمواصلة العمل الذي بدأه أبوه في حالة وفاته.

❖ التمويل Financing

❖ التمويل بالقروض

Debt Financing

الاقتراض من المصارف أو الأفراد الآخرين أو المؤسسات التمويلية الأخرى.

❖ التمويل بالتنازل عن جزء

من المشروع

Equity Financing

التنازل عن جزء من الموجودات لصالح شريك آخر.

❖ الممولون الرأسماليون

Venture Capitalists

أفراد لديهم قدرات مالية كبيرة متخصصون بتمويل مشاريع كبيرة.

إن مشكلة التمويل خاصة في بداية العمل تمثل تحدياً خطراً يفترض أن يحسب حسابه وبشكل عام فإن أمام أصحاب العمل الصغير طريقتين لتمويل أعمالهم في بدايتها وهما التمويل بالقرض Debt Financing سواء من المصارف أو الأفراد أو المؤسسات المالية الأخرى. والقرض عادة ما يسترد خلال فترة زمنية معينة مع فوائده. أما الأسلوب الثاني فهو Equity Financing أي التمويل بالتنازل عن جزء من الموجودات لصالح شريك آخر والسماح له بالسيطرة على جزء من العمل ومراقبته. وهناك ممولون رأسماليون Venture Capitalists يقومون عادة بتمويل جزء من رأس مال المشاريع الصغيرة وعادة يتخصصون بتمويل أعمال كبيرة. وإجمالاً فإن مشكلة التمويل تحتاج إلى عناية خاصة ودراسة متأنية من قبل صاحب المشروع لأن ما يترتب عليها يتوقف عليه نجاح المشروع واستمراره أو إخفاقه وانهيائه.

❖ خطة الأعمال

Business Plan

دليل يصف اتجاه العمل ومتطلباته وحاجاته المختلفة من تمويل وعمال وغيره.

❖ كتابة خطة الأعمال Business Plan Writing

تعني خطة العمل دليل يصف اتجاه العمل الجديد ومتطلباته وحاجاته المختلفة من تمويل وفنيين وعمل وغيرها. وتعد الخطة هذه عادة لغرض تقديمها مع طلب قرض إلى الجهات المختلفة. وحتى في المنظمات الكبيرة القائمة فإن المدراء التنفيذيون يطلبون خطة الأعمال قبل المجازفة بتخصيص الموارد التنظيمية النادرة لدعم مشروع ريادي جديد. وبالنسبة للمشاريع الصغيرة فإن هذه الخطة تكتسب أهمية خاصة وعلى إعدادها يعتمد نجاح المشروع وفشله وأهم ما يجب أن تتضمنه خطة العمل الآتي:

- ملخص عام يحتوي على الغرض الأساسي من العمل وعناصر الخطة الأساسية.
- تحليل للصناعة التي سيعمل فيها ويشمل طبيعة الصناعة والتوجهات الاقتصادية وأهم القضايا القانونية والتشريعية وأهم المخاطر.
- وصف للمشروع الصغير يستعرض رسالة المشروع ومالكه وشكله القانوني.
- وصف للسلع أو الخدمات المزمع إنتاجها مع تركيز على السمات المميزة لهذه المنتجات مقابل المنافسين.

- وصف للسوق من حيث الحجم وحدة المنافسة وأهداف المبيعات للسنوات المقبلة.
- استراتيجية التسويق يستعرض فيها خصائص المنتجات وأساليب التوزيع والترويج والتسعير وبحوث السوق.
- وصف للعمليات الإنتاجية سواء كانت تصنيعية أو طرق تقديم الخدمة وكذلك التجهيز والمجهزون وإجراءات الرقابة.
- وصف للكوادر العاملة من فنيين وإداريين الموجود منهم والمطلوب وكذلك سياسات الأجور والتحفيز ونظام الموارد البشرية.
- الاتجاهات المالية والتدفق النقدي لمدة خمسة سنوات مثلاً ونقطة التعادل ومراحل استرداد رأس المال.
- رأس المال المطلوب للمشروع إنشاءً وتشغيلاً وكم هي الاحتياجات المطلوبة وما هو الجزء المتوفر لدى صاحب المشروع.
- أهم المواعيد المفصلية لبداية وتطور المشروع.

أسئلة الفصل السادس

❖ أسئلة عامة

1. ما المقصود بالريادة؟ ومن هم الرواد؟
2. ما هي أهم السمات الريادية؟
3. ما معنى العمل الصغير؟ وما هي المعايير المعتمدة في تصنيفه؟
4. ما هي المزايا التي تحققها الأعمال الصغيرة لاقتصاد الدولة؟
5. ما هي أهم المجالات التي تكثر فيها الأعمال الصغيرة؟
6. حدد أهم أسباب فشل الأعمال الصغيرة.
7. اذكر أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح الأعمال الصغيرة.
8. كيف تنمي المنظمات الكبيرة حالة الريادة وتستفيد منها؟
9. ما هي أهم أشكال ملكية الأعمال الصغيرة؟
10. ما هي أهم العناصر التي يجب أن تتضمنها خطة العمل الصغير؟

❖❖ أسئلة الرأي والتفكير

1. برأيك، هل أن كل من يقيم عملاً صغيراً هو رائد؟
2. هل تفضل العمل بعد تخرجك لصالح الغير (في دوائر الحكومة أو شركات القطاع الخاص) أم ستحاول إقامة مشروع صغير خاص بك؟ وضح الأسباب.
3. قد تجد في الحي الذي تسكنه العديد من الأعمال الصغيرة المتشابهة (مقاهي إنترنت، صالونات حلاقة، أسواق تجارية، محلات بيع أجهزة التلفون الخليوي وغيرها)، بعضها ناجح جداً والبعض الآخر متعثر في عمله، حاول أن تستقصي أسباب النجاح أو الفشل لهذه المشاريع.
4. من وجهة نظرك، كيف يمكن تنمية وتنويع الأعمال الصغيرة القائمة على أساس الريادة؟ وهل تعتقد أن هناك شرائح اجتماعية معينة أو فئات عمرية معينة يكون لديها استعداد وسمات ريادية أكثر من غيرها؟
5. لو أردت أن تبدأ عملاً صغيراً بعد تخرجك وليس لديك المال الكافي لكن لديك فكرة واضحة عن المشروع وتعتقد أن بإمكانك تنفيذه بنجاح لو توفر لديك المال، إلى أين ستتوجه للحصول على الدعم المالي؟ وما هي المؤسسات المتواجدة في بيتك والمتخصصة بدعم الأعمال الصغيرة؟

❖❖❖ أسئلة الخيارات المتعددة

1. عندما يقيم أحد الأفراد عملاً صغيراً ويوكل إدارته إلى شخص آخر فهو:
 - A. رائد
 - B. صاحب عمل صغير
 - C. رائد وصاحب عمل صغير
 - D. لا رائد ولا صاحب عمل صغير
2. إن الرائد الذي يكتفي بتحقيق حلم امتلاك عمل صغير وإدارته هو:
 - A. رائد مثالي
 - B. رائد مثابر
 - C. رائد شاطر
 - D. رائد باحث عن الأمتلية
3. عندما يستطيع العمل الصغير الحصول على جزء من السوق سريعاً قبل المنافسين فإن هذا يدعى:
 - A. الريادة الذاتية
 - B. مبادرة سريعة
 - C. خطط تعاقب
 - D. ميزة الداخل الأول للسوق
4. إن أكثر التصنيفات الشائعة للأعمال الصغيرة تقوم على أساس:
 - A. رأس المال
 - B. عدد الفروع
 - C. عدد العاملين
 - D. حجم المبيعات
5. واحد من بين الآتي ليس من مزايا الأعمال الصغيرة:
 - A. خلق الوظائف
 - B. مصدر للإبداع التكنولوجي
 - C. تحقيق المنافسة
 - D. الضغط على المنظمات الحكومية
6. إن الجزء من السوق غير المشبع من قبل منظمات الأعمال الكبيرة هو:
 - A. Market Share
 - B. New Market
 - C. Niche
 - D. Small Business
7. جميع الأسباب التالية تؤدي إلى فشل الأعمال الصغيرة ما عدا:
 - A. المشاكل الأخلاقية
 - B. النمو السريع غير المسيطر عليه
 - C. العمل لساعات طويلة
 - D. عدم وجود استراتيجية مستقبلية
8. عندما يكون الشخص الريادي راغباً بالتعامل مع حالة عدم التأكد ومستعداً لتحمل المخاطرة، فإن هذه المؤشرات تدل على شخصية:
 - A. تحب الإنجاز العالي
 - B. موجهة للفعل الحقيقي

- C. تقبل العمل في ظل الغموض D. تراقب وضعها الداخلي
9. إن التغيير في الأساليب التنظيمية وإجراءات العمل التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج يسمى:
- A. الإبداع التكنولوجي B. الريادة الذاتية
- C. الإبداع الإداري D. التنوع
10. إن فرق العمل ذات القدرات الإبداعية والتي تعمل بمرونة وحرية تامة في منظمات الأعمال الكبيرة بهدف تعزيز الإبداع تسمى:
- A. Business Incubators B. Skunk Workers
- C. Innovators D. Franchising
11. إن الوحدات المتخصصة بتهيئة مكان عمل وتجهيزات واستشارات فنية وإدارية لتطوير منتج جديد بناء على فكرة ريادية هي:
- A. الريادة الذاتية B. الإبداع التكنولوجي
- C. فرق إنتاج ذاتية D. حاضنات الأعمال
12. في دورة حياة المشروع الصغير فإن المرحلة التي تظهر فيها المشاكل المتعلقة باستمرارية النمو وإعادة صياغة استراتيجيات الإنتاج هي:
- A. البقاء B. النجاح C. النضوج D. الانطلاق
13. الآتي يعد من صور تمويل المشاريع الصغيرة عدا:
- A. التمويل بالتنازل عن جزء من المشروع B. الممولون الرأسماليون
- C. التمويل بالقروض D. البنك المركزي
14. إن مالك العمل الصغير الذي يعتني عناية كبيرة بمستقبل العمل الصغير بعد تقاعده أو موته فهو يضع خطة في إطار:
- A. التقاعد المبكر B. التعاقب والوراثة
- C. المرونة الذاتية D. إنهاء صفة الريادة
15. عند إقامة المشروع الصغير فإن مالكة يحتمل أن يطالب بتقديم خطة عمل المشروع إلى الآتي من الجهات عدا:
- A. المصارف عند طلب القروض B. حاضنات الأعمال عند طلب دعمها
- C. الجهات الحكومية عند طلب الموافقات D. العاملين عند توظيفهم في المشروع

مصادر الباب الثاني

❖ المصادر العربية :

1. أبو ناعم، عبد الحميد مصطفى، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
2. أيوب، نادية، "مدخل إلى إدارة الأعمال" مطبعة جامعة دمشق، دمشق، 1988.
3. برنوطي، سعاد نايف، "إدارة الأعمال الصغيرة"، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
4. جواد، شوقي ناجي، "إدارة الأعمال الدولية: مدخل تنابعي"، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
5. جواد، شوقي ناجي، "إدارة الأعمال من منظور كلي"، دار الحامد للنشر، 2000.
6. حريم، حسين، "إدارة الأعمال من منظور كلي"، دار الحامد للنشر، 2003.
7. دراكر، بيتر، "الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها"، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
8. دنكان، جاك، "أفكار عظيمة في الإدارة". ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1991.
9. الدهان، أميمة، "نظريات منظمة الأعمال"، مطبعة الصفدي، عمان، 1992.
10. عبد السلام، عبد الغفور وآخرون، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
11. الغالبي، طاهر محسن وصالح مهدي العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
12. المنصور، كاسر نصر وشوقي ناجي جواد، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
13. النجار، فايز جمعة وعبد الستار العلي، "الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة"، دار الحامد، عمان، 2006.
14. نجم، عبود نجم، "إدارة الابتكار"، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
15. نجم، عبود نجم، "إدارة المعرفة"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
16. ياسين، سعد غالب، "الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.

17. Bucher, Richard D., "Diversity Consciousness: Opening Our Minds to People, Cultures and Opportunities", Prentice-Hall, New Jersey, 2000.
18. Certo, Samuel C., "Modern Management", 9ed. Prentice Hall, New Jersey 2003.
19. Daft, Richard L., "Management", 8th ed., Thomson, Ohio, 2003.
20. Deresky, Helen, "International Management: Managing Across Borders and Cultures", Harper Collins, New York, 1994.
21. Grifin, Ricky and Michael Pustay, "International Business: A Managerial Perspective", 3rd ed., Prentice Hall, New Jersey, 2002.
22. Kuratko, Donald F, "Entrepreneurship: A Conceptual Approach", 5th e., Harcourt Inc., Florida, 2001.
23. Nickels, William G., et al., "Understanding Business", 6th ed., McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2002
24. Sheremahorn, John S., "Management", 8th ed., Wiley & Sons, New York, 2005.
25. Siropolis, Nicholas, "Small Business Management", 5th ed., Houghton Mifflin, Boston, 1994.
26. Zimmerer, Thomas W. and Scarborough. Norman M., "Small Business and Entrepreneurship" 4th ed., Pearson Education Inc., New Jersey, 2005.

الباب الثالث

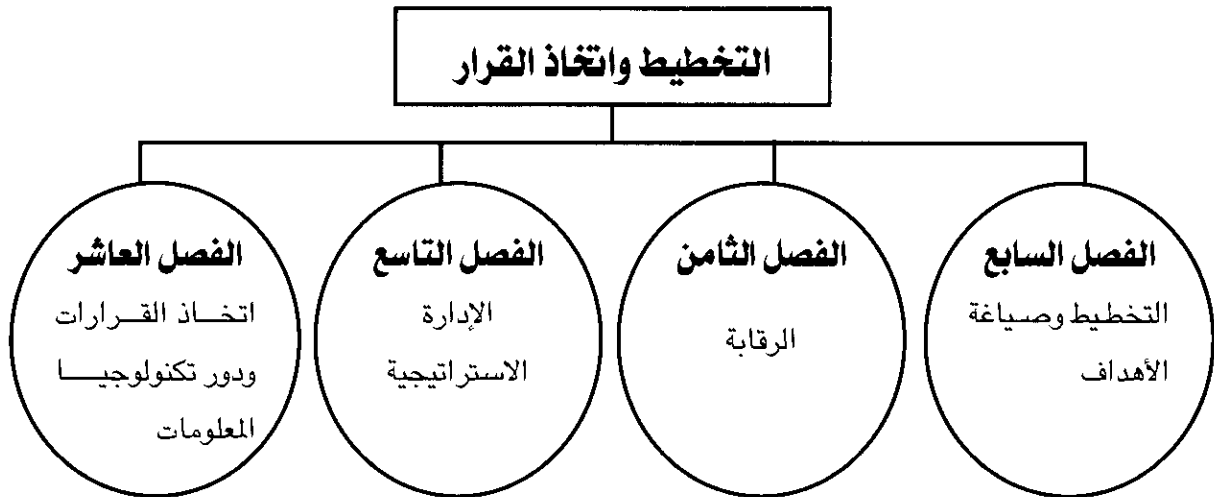
"التخطيط واتخاذ القرار"

الباب الثالث

التخطيط واتخاذ القرار

مقدمة

يمثل التخطيط جوهر عمل المدير والقاعدة التي تستند عليها الوظائف الإدارية الأخرى. لذلك يتطلب الأمر من إدارة المنظمة الاهتمام الجدي بالعملية التخطيطية وإغنائها من خلال وضع أهداف تنظيمية واضحة وبطريقة مترابطة سواء بمدياتها الزمنية القصيرة والبعيدة أو في إطار شمولية وجزئية الأهداف الموضوعية. ولا بد من وجود رقابة فاعلة تضمن التنفيذ الكامل للخطط الموضوعية وتكتشف الانحرافات إذا ما وجدت وتتخذ إجراءات تصحيحية بشأنها. والممارسة الإدارية المتكاملة لا تكتفي بالعملية التخطيطية بإطارها الفني بل يفترض أن توضع هذه الخطط بمحتوى استراتيجي يتجسد بممارسة تفكير منهجي ومنظم من جانب الإدارة العليا على المدى البعيد. وقد تحسنت عملية التفكير والتخطيط واتخاذ القرارات بفضل التطور الحاصل بالمعرفة وتكنولوجيا المعلومات. إن مجمل هذه الأمور ستكون محور الباب الثالث.



الفصل السابع

التخطيط وصياغة الأهداف

