



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



كلية الدراسات العليا

# دور ريادة الأعمال في كفاءة أداء المؤسسات في شركة كونكريت الهندسية المحدودة في السودان

(دراسة حالة على شركة كونكريت الهندسية المحدودة)

(2011م-2014)

Role of Enterprenureship in Private Installations Performance  
Efficiency in Concrete Engineering Company Ltd. In Sudan

(Case Study: Concrete Engineering Company Ltd)

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإقتصاد (تمويل)

إعداد الطالبة:

عبير أحمد إبراهيم قنصوة

إشراف الدكتور:

إبراهيم فضل المولى البشير

1437هـ - 2016م

## صفحة الموافقة

اسم الباحث : عبدالله احمد البصير

عنوان البحث :

دور سياسة الأعمال في كفاءة المؤسسات الخاصة في السودان

موافق عليه من قبل :

الممتحن الخارجي

الاسم : د. محمد عبد الرحمن

التوقيع : [Signature]

التاريخ : 2016/9/4

الممتحن الداخلي

الاسم : د. محمد حسن

التوقيع : [Signature]

التاريخ : 2016/9/4

المشرف

الاسم : د. البصير محمد البصير

التوقيع : [Signature]

التاريخ : 2016/9/4

# الإهداء

إلى أمي وأبي،، أمد الله في عمرهما  
إلى رفيق دربي،، زوجي العزيز  
إلى أبنائي،، فلذات كبدي و رصيدي في هذه الحياة  
وإلى كل من بذل جهداً لإخراج هذا العمل

# الشكر و العرفان

أولاً و أخيراً الشكر لله الذي وفقني في مسيراتي العلمية كلها وصولاً إلى هذه الدرجة من التحصيل الأكاديمي.

الشكر الجزيل لمدرء و موظفي شركة كونكريت (حالة الدراسة) على ما وفروه لي من معلومات و بيانات مكتوبة و غير مكتوبة من خلال المقابلات المتكررة معهم.

كما أزجي شكري للعاملين بمكتبة كلية الدراسات التجارية لما أمدوني به من مراجع و دراسات سابقة في مجال الريادة. اخص بالشكر الجزيل أستاذي د. إبراهيم فضل المولي البشير الذي اشرف على هذا البحث. فقد كان خير مشرف و معين بتوجيهاته و تعليقاته القيمة و التي أعطت هذا البحث شكله النهائي الذي خرج به. شكري الخاص لأسرتي على تفهمها و عونها المتواصل لي خلال مسيرتي كلها و التي توجت بالنجاح في المقررات التدريسية و إكمال هذا البحث لنيل درجة الماجستير في الاقتصاد التطبيقي.

## المستخلص

تمثلت مشكلة البحث في أن السودان يفتقر إلى المعلومات المطلوبة لتحديد عمق المشاكل الموجودة فيما يخص مجال الريادة والأساليب المطلوبة لتحسينها. ويتم ذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي للبحث وهو هل هناك دور لريادة الأعمال في الكفاءة الاقتصادية؟ وهل لها تأثير على الإبداع المؤسسي؟ وقد كان هدفه الأساسي هو التعرف على علم ريادة الأعمال باعتباره عنصر هام في بناء شخصية الريادي ودور الريادي في إنتاجية وربحية المؤسسة.

أما الأهداف الفرعية فهي معرفة دور ريادة الأعمال في كفاءة الأداء وتوضيح الفرق بين الريادة والعبقرية والابتكار ووصف وتحليل ريادة الأعمال من خلال دراسة تطبيقية (شركة كونكريت). وقد أفترض البحث وجود دور لريادة الأعمال في كفاءة الأداء وأن هنالك علاقة بين ريادة الأعمال في المؤسسات الخاصة والإبداع المؤسسي لديها. وقد اعتمد البحث على المنهج الاستقرائي التحليلي والإحصائي الوصفي وذلك لمتغيرات الإنتاج والإيرادات والمنصرفات والأرباح والخسائر خلال الفترة 2011-2014م وقد أنبنى هذا التحليل على البيانات والمعلومات الثانوية التي جمعت من الكتب والدراسات والتقارير السابقة كما استخدم البيانات الأولية التي جمعت من السجلات الداخلية لشركة كونكريت بجانب المقابلات مع مديري الشركة. وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

وقد اتضح من خلال التحليل الإحصائي لبيانات شركة كونكريت أنها تحقق تعادل بين الإيرادات والمنصرفات للفترة 2011-2014م كما توصلت الدراسة إلى أن الزيادة المتواصلة لعدد وقيمة المشروعات التي قامت الشركة بتنفيذها حتى بلغ عددها 53 مشروعاً، وقد نالت رضا العملاء من خلال جودة منتجاتها والشهادات التي حازت عليها. ومن خلال مقابلة المسؤولين في الشركة أتضح أنهم راضون تماماً عن ما تم تنفيذه من أعمال في المشروعات المختلفة بالرغم من الظروف الصعبة والمشاكل التي يمر بها قطاع الإنشاءات في السودان مثل صعوبة الحصول على بعض المواد المناسبة وندرة العمالة الماهرة لبعض المجالات واستحواذ المقاول الأجنبي على نسبة كبيرة من سوق العمل وتأخير استلام المستحقات المالية في أغلب الأحيان وتحويلها إلى ديون هالكة في بعض الأحيان. وبناءً على النتائج تم تقديم توصيات أساسية ممثلة في:

الاهتمام بالريادة كعلم وعمل وإدخالها في المناهج التعليمية وإنشاء حاضنات الأعمال. وكذلك وضع أولوية لتقلبات سعر الصرف في كل الأعمال الخاصة.

هذا بالإضافة إلى تغيير العقود التي تبرم مع الشركات بحيث تتيح إمكانية تعديل الأسعار إذا ثبت أن هنالك متغيرات تستوجب ذلك.

## **Abstract**

The research problem is stemmed from that Sudan is lacking the required information for the identification of the depth of existing problems pertaining to the entrepreneurship domain and the required ways for their improvement. The main question of the research is that, is there a role of business entrepreneurship in economic sufficiency? And does it have an effect on organizational innovation? And its main objective was to address the science of business entrepreneurship as an important element in the building of the entrepreneurial personality, and his/her role in the organization's productivity and profitability

The objectives are addressing the role of entrepreneurship in performance efficiency, and clarifying the difference between entrepreneurship, genius (creativity) and innovation, and describing and analyzing business entrepreneurship, through an applied study on (Concrete Company). The research hypothesized that entrepreneurship has a role in performance efficiency, and that there a relationship between entrepreneurship on the private business organizations and the innovativeness in these organizations. The research depended on the inductive analytical statistical descriptive method for the variables of production, revenues, expenditures, profits and losses during the period 2011-2014, and this analysis is based on secondary data and information collected from books, previous studies and reports, and likewise, primary data, which collected from the internal records of Concrete Company, were used, beside interviewing the company's managers. And the study arrived at the following results:

It was revealed from statistical analysis Concrete Company's data that it is achieving breakeven between revenues and expenditures for the period 2011 – 2014. As well, the study found that the continuing increase in number and value of projects executed by the company until they reached 53 projects, indicates the expansion of the company's businesses, and that the company has a promising future. Also, it was found that the company attained the breakeven point during the period, and gained customers' satisfaction through its products' efficiency and the certificate awarded to it. And by interviewing the responsible persons at the company it was shown that they totally satisfied with implemented businesses in different projects, despite the difficult circumstances and problems in which the construction sector undergoing in Sudan, such as the difficulty of obtaining some appropriate materials and the scarcity of professional labors in some fields, and the foreign contractors monopolization of a huge percentage of construction market, and delaying financial payments, and sometimes transferring them to dead debts. And based on the results, essential recommendations are introduced, represented in:

Putting attention to entrepreneurship as science and a business, and embodying it in educational curricula, and establishing business nurseries, and also setting priorities for exchange rate volatilities in all private businesses.

In addition to changing contract ratified with the companies, to allow for price change, if it was proved that there are variables requiring doing so.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	البند
أ	الإهداء
ب	الشكر
د	المستخلص
هـ	Abstract
ز	المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	الملاحق
<b>الفصل الأول: الاطار العام للدراسة والدراسات السابقة</b>	
1	1-1 المقدمة
1	2-1 مشكلة البحث
1	3-1 فرضيات البحث
2	4-1 أهداف البحث
2	5-1 أهمية البحث
2	6-1 منهجية البحث
2	7-1 مصادر المعلومات
3	8-1 هيكل البحث
4	9-1 الدراسات السابقة
4	1-9-1. مراجعة الدراسات السابقة
12	2-9-1. أوجه الشبة والإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي</b>	
14	1-2. تمهيد
15	2-2. مفهوم ريادة الاعمال
22	3-2. مدارس صفات رائد الأعمال
22	4-2. صفات و سمات الرائد الناجح

23	2-5. الإبداع والابتكار وريادة الأعمال
24	2-5-1. التفكير و الإبداع
25	2-6. دور ريادة الاعمال في كفاءة الأداء
25	2-6-1. تعريف الكفاءة
26	2-6-2. أهمية الكفاءة
27	2-6-3. أهداف قياس الكفاءة
28	2-7. أنواع الكفاءة
28	2-7-1. الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة
28	2-7-2. الكفاءة الهيكلية للصناعة
29	2-7-3. كفاءة تخصيص الموارد
31	2-8. الكفاءة والأداء
31	2-8-1. تعريف الأداء
32	2-8-2. قياس الأداء
<b>الفصل الثالث: دور ريادة الأعمال في كفاءة الأداء</b>	
33	3-1. ريادة الاعمال في العالم
39	3-2. حاضنات الأعمال
39	3-2-1. أهمية حاضنات الأعمال
39	3-2-2. أنواع الحاضنات
41	3-2-3. التجربة الصينية
43	3-2-4. التجربة الامريكية
44	3-4. الريادة في دول العالم الثالث
45	3-4-1. الريادة في الدول العربية والأفريقية
46	3-4-2. تجربة المملكة العربية السعودية في ريادة الأعمال
47	3-4-3. غانا بوابة افريقيا
48	3-5. بعض الشخصيات الريادية العالمية
50	3-6. دور ريادة الأعمال في تطور الاقتصاد



53	7-3. تجربة السودان في ريادة الأعمال
55	1-7-3. المركز الوطني لريادة الأعمال والخدمات غير المالية
56	2-7-3. مسابقة مشروع
<b>الفصل الرابع: شركة كونكريت الهندسية المحدودة</b>	
58	1-4 خلفية عن الشركة
59	2-4 حملة الاسهم الرئيسيين
59	3-4 مجلس الإدارة
59	4-4 رؤية ورسالة الشركة
61	5-4 الهيكل التنظيمي
62	6-4 المعدات والموارد البشرية للشركة
62	7-4 تحليل أرباح الشركة
62	1-7-4. المشروعات التي نفذتها الشركة (الإنتاج)
63	2-7-4 تحليل الربحية
66	8-4 رضا العملاء
67	9-4 الخاتمة
67	النتائج
69	التوصيات
70	قائمة المراجع
74	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول
37	جدول (3-1) نسبة مؤسسات التعليم العالي التي تقوم بتدريس ريادة الأعمال
40	جدول (3-2) عدد حاضنات الأعمال في بعض الدول
59	جدول رقم (4-1) حملة الاسهم وحصصهم
63	جدول رقم (4-2): عدد و قيم المشروعات المنفذة (1991-2014)
64	جدول رقم (4-3) الايرادات و المنصرفات الكلية للشركة للفترة 2011-2014
64	جدول رقم (4-5) مؤشر تحليل الربحية 2011
64	جدول رقم (4-5) مؤشر تحليل الربحية 2012
65	جدول رقم (4-6) مؤشر تحليل الربحية 2013
65	جدول رقم (4-7) مؤشر تحليل صافي الربحية 2014
65	جدول رقم (4-8) نسب الخسارة او الربح للشركة (2011-2014)
66	جدول رقم (4-9) نسبة الخسائر للفترة 2011-2014

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الملحق
74	A. شهادة عضوية اتحاد الغرف التجارية
75	B. شهادة عضوية اتحاد المقالين السودانيين
76	C. شهادة من الهيئة القومية للكهرباء عن تنفيذ عدد من المشروعات
77	D. شهادة انجاز من شركة بروج لخدمات الصناعة و الانشاءات الاستشارية المحدودة
78	E. شهادة انجاز من وزارة التخطيط العمراني و المرافق العامة
79	F. شهادة انجاز من الهيئة القومية للطرق و الجسور
80	G. شهادة انجاز من شركة دال للتنمية العقارية
81	H. شهادة انجاز من ACE للاستشارات الهندسية
82	I. شهادة تقديرية من السيد الأمين العام لوزارة الطاقة و التعدين
83	J. شهادة من شركة ماماس لصناعة الأثاث و المفروشات
84	K. شهادة تقديرية من دائرة التنمية الاقتصادية ابوظبي

## الفصل الأول

### خطة البحث

#### 1-1 المقدمة

تعد الريادة أحد المفاهيم العلمية الحديثة في مؤسسات الأعمال وهي تؤدي دوراً حاسماً في تقديم منتجات خدمية جديدة فضلاً عن دورها في تعزيز الإبداع المؤسسي لدى المؤسسات والشركات مما ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء. ويحاول البحث تقديم إطار نظري دراسة تطبيقية حول مفهوم الريادة وخصائص الريادي، ومدى تأثيرهما على تقديم منتجات، وخدمات جديدة مبدعة في الأسواق السودانية (شركة كونكريت) وبالتالي إمكانية تعزيز موقفها الاقتصادي لمواجهة المتغيرات التسويقية والتوافق مع المنافسة التي تواجهها في الأسواق الداخلية ووصولها إلى النجاح والتميز في كافة مجالات الإنتاج والتسويق والاستثمار من خلال المورد البشري المتميز وما يطلق عليه ريادات الأعمال - (الإبداع المؤسسي).

#### 2-1 مشكلة البحث

إن السودان يفتقر إلى المعلومات المطلوبة لتحديد عمق المشاكل الموجودة فيما يخص مجال الريادة والأساليب المطلوبة لتحسينها. ويتم ذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي للبحث:

هل هناك دور لريادة الأعمال في كفاءة الأداء الاقتصادي؟

هل هناك تأثير مباشر لريادات الأعمال في الإبداع المؤسسي؟

#### 3-1 فرضيات البحث

- a. توجد علاقة موجبة بين ريادة الأعمال و كفاءة الأداء
- b. هنالك علاقة بين ريادة الأعمال في المؤسسات الخاصة والإبداع المؤسسي لديها.
- c. نالت شركة كونكريت رضا العملاء وذلك من خلال جودة منتجاتها والشهادات التي حصلت عليها.

## 1-4 أهداف البحث

الهدف الأساسي للبحث هو:

التعرف على علم ريادة الأعمال باعتباره عنصر هام في بناء شخصية الريادي ودور الريادي في إنتاجية وربحية المؤسسة.  
أما الأهداف الفرعية، فهي:

a. معرفة دور ريادة الأعمال في كفاءة الأداء.

b. توضيح الفرق بين الريادة والعبقرية والابتكار.

c. وصف وتحليل وريادة الأعمال من خلال دراسة تطبيقية على شركة كونكريت.

## 1-5 أهمية البحث

بناء على فرضيات و أهداف البحث، يمكن توضيح أهمية البحث بالنقاط التالية:  
تتبع أهمية البحث من عدم تناول هذا الموضوع في البحوث السابقة بشكل وافي وخاصة في مجال ريادة الأعمال وعلاقتها بكفاءة الأداء الاقتصادي في السودان.

أهمية دور إدارة الموارد البشرية وتدريبها فيما يتعلق بتحديد خصائص الريادي. والتعرف على مفهوم الريادي وتأثيره في الإبداع المؤسسي في المؤسسات الخاصة وتحقيق أهدافه الجوهرية التي تتمحور حول تحديد مدى تأثير الخصائص المتعلقة بالريادي في المؤسسات الخاصة على الإبداع المؤسسي.

## 1-6 منهجية البحث

يستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الاستقرائي والإحصائي الوصفي.

حدود البحث الزمنية: الفترة 2011-2014

الحدود المكانية: السودان - شركة كونكريت المحدودة.

## 1-7 مصادر المعلومات

يقوم البحث على معلومات ثانوية وأولية.

المصادر الثانوية تتمثل في الكتب والمراجع - مجلات - أوراق علمية.

أما المصادر الأولية فتتمثل في المقابلات والسجلات الداخلية للشركة.

## 8-1 هيكل البحث

يتكون البحث من أربعة فصول رئيسية:

الفصل الأول: يحتوي على الإطار المنهجي والدراسات السابقة ويتكون من المقدمة ومشكلة البحث وأهدافه وأهميته وفروضه ومنهجية البحث وحدود البحث وهيكل البحث والدراسات السابقة. الفصل الثاني: الإطار النظري ويتكون من مفهوم ريادة الأعمال ودورها في كفاءة الأداء في شركة كونكريت المحدودة. الفصل الثالث يتناول بالتحليل دور ريادة الأعمال في كفاءة الاداء باستعراض بعض التجارب العلمية و كذلك بعض تجارب العالم الثالث و بعض الدول العربية الإفريقية، و بعض الشخصيات الريادية العالمية. هذا بالإضافة لمجهودات السودان في مجال ريادة الأعمال. الفصل الرابع يتناول حالة شركة كونكريت الهندسية مع تحليل أداءها العام و المالي، بالإضافة مناقشة النتائج و تقديم التوصيات.

## 9-1 الدراسات السابقة

### 1-9-1. مراجعة الدراسات السابقة

#### 1. دراسة سلوى عثمان<sup>1</sup> 2009م

هدفت الدراسة إلى التعرف على ملامح القيادة الإدارية الفعالة ودورها في تطوير أداء العاملين.

وتأتي أهمية هذه الدراسة من ان القيادة الإدارية لها دور كبير في نجاح او فشل المؤسسة فكم من مؤسسات فاشلة ازدهرت بعد استقطاب قادة إداريين من ذوي الكفاءة والجدارة والخبرة وكم من مؤسسة ناجحة إنهارت بعد ذهاب قادتها عنها . فالقيادة هي القدرة على التأثير على الأفراد وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة فهي اذن مسؤولية تجاه المجموعة المقوده للوصول إلى الأهداف المرسومة ، اي انها توجه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم .

والقائد هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لانجاز أهداف محده . اما القيادة هي البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات وهي التي تدعم القوى الايجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان وهي التي تسيطر على مشكلات العمل وتعمل على حلها وتحسم الخلافات. وتوصلت الدراسة الى اهم النتائج : لا تعتمد إدارة الجامعة في تنفيذ قراراتها على السلطات والصلاحيات لاجبار المرؤوسين على التنفيذ ، وانما يتم ذلك عن طريق الاقناع واللوائح المنظمة والمؤسسة . تختار الادارة الكوادر البشرية وفق معايير الكفاءة والجدارة ولا تعمل بالمحابة والمحسوبية والولاءات التحزبية . وتعمل ادارة الجامعة بسياسة الباب المفتوح اسوة بالرسول صلى الله عليه وسلم واصحابه الابرار وذلك بعمل اللازم ، الا ان بعض العاملين يتخوفون من رفع شكواهم الى الادارة.

---

1 سلوى عثمان ، اثر القيادة الفعالة في تطوير الأداء الإداري للعاملين غير الاكاديميين ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2009 م.

- A. نظام الحوافز المعمول به في الجامعة لا يتناسب مع مجهودات وحاجات وطموحات العاملين . وتوصلت الدراسة الى اهم التوصيات وهي :
- B. ضرورة اهتمام وإيمان الادارة العليا بالجامعة بعقد دورات تدريبية للعاملين في المجالات المختلفة مما يؤدي ذلك الى تنمية مهارات وقدرات العاملين وتجويد أدئهم وتقليل الاخطاء وتحقيق اهداف العمل والعاملين بالجامعة .
- C. ضرورة انشاء ادارة منفصلة ومتخصصة تعني بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بالجامعة حسب خطة الجامعة ورؤيتها للتدريب الداخلي والخارجي وضرورة تفهم الادارة العليا بالجامعة لاهمية وتدريب وتأهيل وتنمية مهارات الموظف بالجامعة حتى تتمكن الجامعة من تقديم خدماتها بصورة متسارعة ومواكبة الموظف لكل المستجدات والتطورات على الصعيدين العالمي والمحلي .
- D. ضرورة الاهتمام بالتحفيز خاصة التحفيز المعنوي بإعتبار ان الحافز المادي وحده لا يلعب دورا في تجويد وتحسين العمل بل ان الاهتمام بالحافز المعنوي يؤدي الى رفع الروح المعنوية للعاملين ورضائهم عن الادارة والعمل مما ينسحب عليه ترقية آداؤهم وتحقيق الاهداف المرجوه .
- E. ضرورة انشاء وتخصيص استراحة للعاملات اللاتي يقمن بعمل مكثف يتطلب تواجدهن لفترات طويلة حتى يتمكن من أخذ جزء بسيط من الراحة لعاون عملهن وهن اكثر نشاطا وحيوية وايجابية.

## II. دراسة محمد نشوان الواكي<sup>2</sup>

هدفت الدراسة وبشكل أساسي الى التعرف على واقع القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء في الجمهورية اليمنية وتحليل جوانب القوة والضعف، الى جانب ذلك هدفت الدراسة على الآتي:-

---

<sup>2</sup> محمد نشوان الواكي ، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء ، رسالة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة النيلين 2009م.



A. التعرف على الانماط القيادية السائدة في مؤسسات القطاعين العام والخاص باليمن.

B. التعرف على أثر الانماط القيادية المساعدة على الابداع لدى هذه المؤسسات.

C. التعرف على فاعلية القيادة الادارية ومدى مساهمتها في صنع القرارات الرشيدة.

D. التعرف على العقبات والمعوقات التي تواجه القيادات الإدارية.

E. التعرف على طرق اختيار وتعيين القيادات الإدارية.

F. التعرف على مدى مشاركة الرؤساء لمرؤوسيههم في صنع القرارات الإدارية.

G. التعرف على مدى كفاءة القيادة الإدارية في الوصول إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة.

H. التعرف على مدى اهتمام القيادات الإدارية بالجوانب الانسانية، ورفع الروح المعنوية للعاملين وتأثير ذلك على مستوى الاداء.

I. التوصل الى بعض المقترحات التي ستساعد في حل المشكلات الادارية وتفعيل دور القيادات الادارية، وخلق المناخ المناسب لتؤدي ما هو مطلوب منها بنجاح وذلك لتحقيق أعلى مردود اقتصادي ممكن.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات الجيدة في تقدير الدارس قدمت معالجة لنتائج الدراسة الميدانية، من خلال ما تقدم من دراسة لواقع القيادة الإدارية بمنشآت الأعمال لمجتمع الدراسة فقد تم التوصل الى عدد من النتائج وفيما يلي عرض أهمها:- عدم وجود سياسة عامة موثقة لإختيار القادة بمنشآت الأعمال مما يفقد المنشأة من تحقيق الآتي:- جعل المديرين يفكرون جيدا بأهدافهم وبكل حرص وعناية. السياسة الموثقة كأداة اتصال لتعريف الإدارات بها.

ويمكن اختيار التوصيات على النحو الآتي:- لبناء المفهوم الصحيح للقائد الإداري لابد من الرجوع الى الجهود الأولى التي خاضت ملياً في هذا المجال والتي افاد منها الفكر الإداري واستند الى تحليلاتها وتفسيراتها ونتائجها رغم بساطتها وعفويتها. ولابد من إجراء دراسة واضحة للعلاقات الإنسانية لتوضيح أثرها على المدخل السلوكي للقائد الإداري لنبين أهمية ذلك على القيادة من خلال تناول موضوع التحفيز

(الدافعية) وتوضيح أثر العوامل البيئية على نجاح عمل القائد ومن ثم أهمية دراسة الخصائص الشخصية وعوامل الموقف. وضرورة توافر العناصر الأساسية لممارسة القيادة الإدارية المتمثلة بوجود نشاط إداري، ووجود تنظيمات أعمال تمارس النشاط الإداري وأخيراً المشاركة في وضع وتنفيذ السياسة العامة ويجب ألا يكون وضع السياسة العامة حكراً على مجالس الإدارات فقط فلا بد من مشاركة القادة الإداريين من مديريين عامين ومديري الأقسام والإدارات.

### III. دراسة سامي السر احمد 2010م<sup>3</sup>

هدفت هذه الدراسة الى تقييم اثر السلوك الإداري بمحطات توليد الكهرباء بولاية الخرطوم للفترة من 1996 م - 2010م قامت الدراسة علي فرضية أساسية هي عدم توافر النمط السلوكي الفعال في صناعة الكهرباء وتوافر أنماط السلوك الإداري الغير فعال المعيقة للإنتاج . وبناءا على ذلك قام الباحث بتقديم فصل كامل عن المدارس الإدارية ونظرياتها المختلفة ودقة منظمات الأعمال.

وقام الباحث بإختيار نظرية الشبكة الإدارية كإطار نظري لتطبيق الدراسة الميدانية .

وتناول الباحث التجارب الإدارية العلمية التي قامت الهيئة القومية للكهرباء بتطبيقها واثر الجانب السلوكي علي تطبيق هذه التجارب الإدارية الكبرى . وقام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على محطات التوليد الكهربائي بولاية الخرطوم مستخدماً برنامج SPSS وتوصيل الباحث الى النتائج الآتية : لا يوجد اثر ايجابي للنمط السلوكي الإداري في إنتاج الكهرباء بمحطات توليد الكهرباء بولاية الخرطوم مهندسين وإداريين ومراقبين وعمال بقناعات راسخة بأنه يؤثر السلوك ايجابيا في إنتاج الكهرباء .

وكذلك لا يتوفر النمط السلوكي الفعال المؤمن المشاركة في العمل للعاملين بمحطة التوليد الكهرباء بولاية الخرطوم في سلوك العاملين.

---

3 سامي السر احمد ، اثر السلوك الإداري بمحطات توليد الكهرباء بولاية الخرطوم ، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2010 م.

واهم التوصيات: ضرورة الاهتمام بتطبيق النمط السلوكي السليم في قطاع صناعة الكهرباء على مستوى النشاط الفني والإداري والتركيز على فلسفة المهام المؤقتة في الأنشطة الفنية والإدارية وتوحيد سلوك ودعم من داخل صناعة الكهرباء.

#### IV. محمد مصطفى محمد يوسف<sup>4</sup> 2011م

تناولت الدراسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية كما تم إجراء دراسة الحالة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا . تدور مشكلة الدراسة حول كيفية استخدام آليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي والمشاكل الناجمة عن التطبيق الغير سليم للتخطيط الاستراتيجي بالرغم من إدراك العديد من المدراء والعاملين بالمؤسسات التعليمية والإدارية بأهمية التخطيط الاستراتيجي .

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة في الجامعة المذكورة أعلاه وذلك بإستخدام برنامج الاحصاء في العلوم الاجتماعية Statistical Packages for Social.Sciences (SPSS اختبرت الدراسة الفرضيات الآتية :

A. ان التطبيق السليم للتخطيط الاستراتيجي يؤدي الى تحسين أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي .

B. تؤثر العوامل الديمغرافية ( العمر ، والتعليم ، والخبرة ) في تحسين الأداء .

C. ان تطبيق آليات وأدوات التخطيط الاستراتيجي يؤدي الى رضا العاملين بالمؤسسة في المدى الطويل .

توصلت الدراسة الى نتائج منها ان العاملين بالجامعة لديهم وعي وإدراك بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي وكذلك عدم وجود ربط بين الخطة الاستراتيجية واحتياجات العاملين ، كما ان الجامعة لا تشرك العاملين في اعداد الخطة الاستراتيجية فضلا عن التدريب الغير فعال . وكذلك توصلت الدراسة الى توصيات اهمها ، على الجامعة ان تشرك العاملين في الخطة الاستراتيجية وكذلك عليها ان تفعل

---

4 محمد مصطفى محمد يوسف، اثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2011م.

التدريب في هذا المجال بالاضافة الى ادخال البرامج الجديدة وذلك لتحسين الاداء .

#### V. دراسة آلاء محمد الحسن عمر 2012<sup>5</sup>

تدور مشكلة هذا البحث حول القيادة الإدارية فى تطوير بيئة العمل الداخلية بمؤسسة كهربائية بدولة قطر فى الفترة ما بين العام 2000م الى العام 2005م ومدى فاعلية هذه القيادة المنوط بها فى ادارة هذه المؤسسة وملائمتها لظروف العمل وتطويره على ضوء نظريات الإدارة وصولا لتحقيق نتائج افضل . أهم النتائج والتوصيات التي توصل لها الباحث:

- من خلال الزيارة الميدانية التي قام بها الباحث لمؤسسة كهروماء بدولة قطر وجد انها الجهة الوحيدة في الدولة التي تمد الدولة بمصدري الكهرباء والماء وهي المسئولية عن جميع الأعمال المتصلة بهاتين النشاطين من مد خط التوصيل بالطرق والشوارع وعمل محطات التقوية اللازمة اى انها تساهم فى عملية التنمية والتطور الكبيرين الذى نشهده دولة قطر فى السنوات الأخيرة .

- ومع هذه الامكانيات والمستوى العالى التي تتمتع به هذه المؤسسة يوصى الباحث بالمحافظة على السمتوى لاعالى من كفاءة القيادة الادارية للمؤسسة يجب عليها ان تتابع باستمرار التطور والتقدم وخاصة ثورة التكنولوجيا فى جميع المجالات مثل المجالات مثل الاتصالات وايضا المعدات المستخدمة .

---

<sup>5</sup> آلاء محمد الحسن عمر ، القيادة الإدارية في تنمية الأداء الإدارى للعاملين ، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير

العلوم في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2012م.

#### IV. دراسة عازة يعقوب على حامد 2013م<sup>6</sup>

هدفت الدراسة وبشكل أساسي إلى التعرف على واقع التدريب وأثره على كفاءة أداء العاملين في شركة دال للصناعات الغذائية " الكوكاكولا " وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : من خلال الدراسة اتضح أن عناصر التدريب الجيد تؤثر على المقدرة على العمل . ويعتبر التدريب من العوامل الهامة في ترقية أداء العاملين ويساهم في التغلب على الكثير من المشاكل والصعوبات التي تواجه العاملين في عملهم. وتوصلت الدراسة إلى إن الاختيار السليم للمتدربين والمادة العلمية من اهم عوامل نجاح العملية التدريبية.

وضح من خلال الدراسة ان قاعات ومعامل التدريب مهيا من حيث الإضاءة والتهوية وكذلك مواعد وفترات التدريب مناسبة مما يؤدي إلى استيعاب البرنامج التدريبي.

وأهم التوصيات على ضوء ناتج التحليل الاحصائي للدراسة تمثلت في الآتي : على شركة دال للصناعات الغذائية المواصلة في نفس السياسات المتبعة في تنمية وتطوير العاملين وذلك لزيادة معرفتهم بالعمل حتى يشعرون بروح الانتماء نحو شركتهم . وتدريب الموارد البشرية يساهم في تحسين أداء الأفراد وتنمية مهاراتهم وحماية موارد المنظمة مما يؤدي إلى انخفاض التكاليف الإدارية ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة لذلك من أعطاء اعتبار خاص لأهمية التدريب للعاملين مهما كانت تكاليف التدريب

وعلى شركة دال للصناعات الغذائية أيضا السعي لإدخال التحسينات اللازمة وتطوير نظام التدريب لمواكبه التطور الذي يحدث في المستقبل .

---

<sup>6</sup> عازة يعقوب على حامد ، دور عناصر التدريب على كفاءة أداء العاملين ، المستقبل بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2013م.

#### IIV. محي الدين عبد الله صالح 2015<sup>7</sup>م

تتاول البحث بالدراسة والتحليل موضوع اثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل حيث تعتبر عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي من أعمال إدارة الموارد البشرية وهي اشبه بالتنبؤ بما يمكن ان يحدث في المستقبل . وهي عملية ايجاد الشخص البديل الذي يشغل او ينوب عن الشخص شاغل المنصب في حال غيابه لاي سبب كان ، وعدم ترك المنصب شاغرا .

مشكلة البحث : ان عدم التطبيق المبكر لعملية التعاقب الوظيفي ، أدى إلى وجود فجوة كبيرة في الوظائف القيادية بمنظمات الأعمال ، مما انعكس سلبا على أدائها الكلي .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للحصول على البيانات والمعلومات عن الظاهرة موضوع البحث والبعينة الكونة لمجتمع البحث من العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط .

تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة ، متلمسا بها احساس المجتمع المعني بوجود خطة للتعاقب الوظيفي بمؤسستهم وكيف يتم استخلاف القادة الحاليين اذا شغرت وظائفهم لاي سبب من الاسباب .

أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة، بأ، عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي، ذات اثر كبير في إعداد القادة المحتملين من داخل المؤسسة او من خارجها. ايضا توصلت الدراسة الى ان عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي لا يمكن ان تتم بمعزل عن تخطيط الموارد البشرية ، وقد أمن على ذلك صدق النتائج التي اسفر عنها تحليل الاستقصاء .

أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة تتمثل في أربعة محاور :

A.أهمية تطبيق خطة التعاقب الوظيفي في جميع مؤسسات القطاع العام وشركاته .

---

<sup>7</sup> محي الدين عبد الله صالح ، اثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال 2015م.

B. اتباع أحدث الطرق في تقييم الأداء والرصد والمتابعة من أجل اختيار سليم لقادة المستقبل .

C. إدارة الموارد البشرية عليها ان تولي اهتمام خاص بعملية التعاقب الوظيفي كواحد من مهامها الاساسية.

### 1-9-2. أوجه الشبة والإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تعددت الدراسات المحلية التي تناولت دور تطوير أداء المؤسسات من عدة جوانب علمية وإدارية و سلوكية ، ومن خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة نجد أنها ذات علاقة جيدة بهذه الدراسة وذلك لأنها بينت الكثير من المعلومات التي تحتاج إليها هذه الدراسة ولكن هذه الدراسة تمتاز على جميع الدراسات السابقة بالآتي:-

A. نجد بعضها تناول العوامل التي تساعد السلوك الإداري في المساهمة في زيادة كفاءة وفعالية أداء العاملين مما يعتبر جزء من هذه الدراسة.

B. وكذلك تناول بعضها أثر استخدام المدارس الإدارية ونظرياتها المختلفة في منظمات الأعمال وهذا يعتبر من صميم دراستنا ولكنه يغطي جزء منها.

C. وكذلك إهتمت بعضها بمعرفة تأثير ملامح القيادة الادارية الفعالة ودورها في تطوير أداء العاملين مما يجعلها دراسة محددة الأهداف مقارنة بهذه الدراسة فالباحثة تناولت دور ريادة الأعمال من زاوية أنها أداة لكفاءة أداء المؤسسات الخاصة.

D. تحدثت بعضها عن اثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية وتوفير الكوادر المؤهلة والكافية لإدارات الموارد البشرية حتى تتمكن هذه الإدارات من القيام بدورها السليم ، وكيفية استخدام آليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي والمشاكل الناجمة عن التطبيق الغير سليم

E. تحدثت بعضها عن اثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل في المؤسسات ودوره في مدى التفاعل بين إدارة الموارد البشرية والعاملين من حيث زيادة كفاءة العمل ورفع الإنتاجية وعدم وجود فجوة كبيرة في الوظائف القيادية بمنظمات الأعمال وهذا يعتبر جزء لا يتجزأ من هذه الدراسة لأن

زيادة الإنتاجية تحدث عن طريق رفع كفاءة العمل وهذا أكثر ظهوراً في هذه الدراسة.

مما سبق يتضح أن هذه الدراسة ذات مميزات كثيرة وذلك لأهمية دور قيادة الأعمال في كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة و تطبيقاتها في الحالة السودانية.



## الفصل الثاني الاطار النظري والمفاهيمي

### 2-1. تمهيد

تمثل الريادة النشاط الذي ينشأ ويدير منظمة جديدة من أجل استثمار فرصة مبتكرة ومتفردة، وهذا ما يطلق عليه بالريادة الخارجية، كما تكون الريادة ضمن المنظمة القائمة وتمثل عندها مغامرة جديدة من خلال إيجاد أعمال جديدة أو إعادة التجديد الإستراتيجي فيها وهذا ما يدعي بالريادة الداخلية أو ريادة الشركة. وقد أصبحت ريادة الشركة وسيلة حيوية للمنظمات القائمة كي تستمر في اكتشاف الفرص واستثمارها من أجل تحريك المنظمات والأفراد إلى حالة جديدة من الوجود، ولا سيما بعد أن إزدادت حاجة المنظمات لتكون أكثر ابتكاراً من أجل البقاء وتسريع النمو في بيئة عالمية شديدة التنافس والتغير الحركي وزيادة مستوى اللاتأكد. وفي ظل العولمة الإقتصادية المستمرة والمتزايدة، أصبحت فكرة الريادة المتعلقة بالشركات موضوع اهتمام القادة والمدراء، ليس فقط في مجال فهمهم للموضوع، بل القدرة على وضع الإستراتيجيات المناسبة لنجاح المنظمات واستمرار الميزة التنافسية لها. إذ مثلت الريادة أحد الميزات التنافسية لمنظمات اليوم، ولكي تتجح المنظمة يجب أن تضع الرؤية التي تشجع على النمو بالأعمال الريادية، وتؤدي المشروعات الصغيرة دوراً ملحوظاً في الإقتصاد حيث تلبي العديد من إحتياجات المجتمع من سلع وخدمات مما يعني مساهمتها الفعالة في الناتج المحلي. إضافة الى ذلك فإن المشروعات الصغيرة تقيد المجتمع بإيجاد فرص عمل للأفراد، والذي ينعكس ايجاباً على تقليل البطالة، وتعد الريادة أحد الأسباب الرئيسية وراء نشوء هذه المشروعات الصغيرة، والريادة تمثل أحد الحقول الدراسية المهمة والحديثة في العلوم الإقتصادية والإدارية، ويرجع اهتمام كثير من الباحثين والدارسين بهذا المجال إلى النمو الكبير الذي حققته اقتصاديات الدول الكبرى منها الولايات المتحدة والتي أعتمدت على المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تنامت بشكل كبير، والتي كانت تتميز بفاعلية الأداء، وقدرة كبيرة في التأقلم مع مختلف الظروف والبيئات.

تأسيساً على ما تقدم يحاول البحث تقديم مفهوم الريادة والريادي ومحددات أهم الخصائص والسمات التي يتمتع بها الريادي في المنظمات العامة وفي شركة دال خاصة، نظراً لأنها مجال التطبيق في هذه الدراسة.

## 2-2. مفهوم ريادة الاعمال

تعد ظاهرة التطوير القضية الأولى في عالم اليوم، وقد ظهرت في صور متعددة، كالتطوير في الأوضاع الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية وفي انماط العمل من أي جهة.

ان التطوير لم يعد كمالياً بل اصبح امراً حتمياً، في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي وتطور فهم المنظم، وتحتاج مؤسسات العمل المختلفة الى تحديث انظمتها وتطويرها بصورة مستمرة، لتحقيق متطلبات التطور في مختلف المجالات والمؤسسات وذلك لتطوير النمط التقليدي غير المنتج في الأداء (أي الغير ريادي) نحو انماط جديدة قادرة على مواجهة التحديات.

ان مجالات التطوير مختلفة منها ما يركز على الانظمة واللوائح والإجراءات ومنها ما يركز على الهياكل التنظيمية ومنها ما يركز على العنصر البشري، ولذلك وبناء على ماسبق تستهدف الدراسة استعراض مفاهيم شخصية الريادي والتعريف به وتطويرها والاهتمام بالريادة وكيف أنها تساعد على اداء المؤسسات ورفع كفاءتها.

عرف آدم سميث الريادي بأنه الفرد الذي يتولى تكوين منظمة ما لغرض اقتصادي (Kamalanabhan 2006:8)، وبذا فإنه مبتكر يفترض مخاطرة غالباً ما ترتبط مع بدء مغامرة جديدة، إضافة الى المهارة في جمع الموارد من ضمنها الأفكار والطرائف والاختراعات والأفراد والمديرون ورأس المال.<sup>8</sup>

يعرف جوزيف ريادة الأعمال بأنها "عملية ابتكار وتطوير طرق وأساليب جديدة لإستغلال الفرص التجارية" وعرف الاتحاد الأوروبي عام 2003 ريادة الاعمال بأنها الافكار والطرق التي تمكن من خلق وتطوير نشاط ما عن طريق مزج المخاطرة والابتكار والإبداع والفاعلية في التسيير وذلك ضمن مؤسسة جديدة أو قائمة.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Kamalanabhan2006:8/

<sup>9</sup> / ريادة الاعمال في المملكة العربية السعودية، العوائق والتحديات، P.P.t

رواد الاعمال هم أشخاص تنطلق عليهم في البداية صفة (المبادرة) ومن ثم (المغامرة) وحب التعدي، ولذا كان من الاولى تعريب كلمة (Entrepreneur) الى (مبادرين)، إذ ان أصحاب الاعمال الصغيرة وريادي الاعمال الجدد واختلفوا عن غيرهم بالمبادرة والعمل بقوله عز وجل ( حتى يغيروا ما بأنفسهم). ولذا فإن أي عمل ناجح وراءه شخص أو أشخاص مبادرين عملوا عليه وضحوا بالغالي والنفيس لتحقيق حلمهم.<sup>10</sup>

على قدر أهل العزم تأتي العزائم \*\*\* وتأتي على قدر الكرام المكارم  
وتعد الريادية ظاهرة معقدة ومتعددة الابعاد ويعتمد التعريف لمفهوم الريادية على الاطار والمنظور الذي يتم من خلاله تناول معنى الريادية، فقدينبثق المفهوم عن منظور اجتماعي، أو اقتصادي، أو إداري ولا يخضع لتعريف موحد فالريادية غير مرتبطة بوظيفة، أو مهنة، أو علم معين. بدأ ظهور مفهوم ريادية المؤسسة (Corporate Entrepreneurship) في (1985) نتيجة لتعرض المنظمات لموجة من التغيرات السريعة في مختلف المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والتي رفضتها الى ضرورة ايقاظ الروح الريادية داخل تنظيماتها وقدم ( Convins Levin) مفهوم الموقف الاستراتيجي الريادي ضمن المنظمات بالإشارة إلى ان القرارات الاستراتيجية وفلسفة الإدارة كلاهما يتضمن تركيز ريادي. ويرى ان مفهوم الريادية هو مجموع الإجراءات اللازمة لإيجاد شيء مختلف ذي قيمة من خلال تكريس الوقت والجهد الازمين لذلك مع الأخذ بنظر العناية المخاطرة المصاحبة لذلك وللحصول على مكتسبات مادية أو تحقيق الرضا الفردي.

وأشار (Convins Levin) في عام 1991م الى أهمية ربط الريادة بمصطلح مفاهيمي مرتبط بالسلوك المنظمي لعدة أسباب منها أن الفاعلية الريادية تقاس من خلال أداء المنظمة، وان نموذج الريادة يؤكد على السلوكيات، ويدار السلوك المنظمي من خلال توليد استراتيجيات منظمة والخضوع للمدخلات الإدارية. وبعدها وسع (Lumpk in Dess) سنة 1996م هذا المفهوم بتقديم (بناء التوجه

(الريادي) الذي بين فيه ميل المنظمات أي الإرتباط بالإبداعية وتقبل الخطر وممارسات المبادأة واستراتيجياتها.<sup>11</sup>

دراسة (الطائي والخفاجي 301:3009) ارست الدراسة الجوانب الفكرية لمفهوم الريادة، وأكدت على ان الريادة الاستراتيجية أحد الحقول الفكرية التي تناولتها المدارس المعاصرة للأعمال بالدراسة والتحليل، وهي تمثل أوجها مضافة الى منظور الريادة والريادة المنظماتية.

دراسة (برنوطي، 3008 :33) تناولت الدراسة المصطلح (Entrepreneur)، وأظهرت ان مفاهيم الريادة قد تغيرت ثلاث مرات خلال العقود الاخيرة، فقد كان يطلق عليها اسم (منظم) لكون علماء الاقتصاد الاوائل ركزوا على مهارة الريادي في (التنظيم) وفي "اقامة عمل وشركة" ثم (مقاول) والسبب هو ان فئة المقاولين كانت الفئة التي اظهرت أعلى "استعدادات الريادية" غير محصورة بالمقاولين، بل ان كثيراً من الشباب والشابات الذين أقاموا شركات لتقديم خدمات حاسوب أو تجارة الهواتف النقالة وخدمات الانترنت أو متاجر ملابس وأغذية وغيرها، أقاموا شركات صغيرة حولها خلال مدة قصيرة الى شركات كبيرة وأحياناً عملاقة، لذلك، غيرت الترجمة العربية مرة أخرى الى "الريادة".

دراسة (صالح،3:3007) أشارت الدراسة الى اقتران مصطلح الريادة (Entrepreneurship) في بدايات القرن العشرين بمفهوم الاستحداث الذي انتشر على نطاق واسع في عالم الاعمال اليابانية، وفي الاونة الاخيرة أصبحت الريادة، وبخاصة في مجال الأعمال تعني السبق في ميدان ما من خلال الشجاعة والاقدام والتصميم والنجاح وتحمل المخاطرة وتحقيق التميز.

دراسة (الغالبى،34:2009) أظهرت الدراسة ان الريادة مفهوم بالغ الاهمية للأعمال والمنظمات على اختلاف أساليب عملها وحجومها وقد كان هذا المفهوم سابقاً متجسداً في القدرات المنظمة والاستثمارية ما يدعى (المقاولون) وهم أفراد يتمتعون بقابليات وقدرات تحمل المخاطر، وقبول المجازفة المحسوبة، وريادة الفرص والتخطيط العلمي السليم والإدارة الإبداعية وتوليد الافكار.

<sup>11</sup> / مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية، المجلد 21، العدد:2:213

دراسة (زيدان، 3007:58)، أكدت الدراسة على أن مفهوم الريادة أحد المفاهيم الحديثة في مجال العلوم الإدارية لذلك ومثلما يحدث مع جميع المفاهيم الحديثة، فقد نشأ مفهوم الريادة، اعتماداً على الأساليب والنظريات المستعارة من العلوم الأخرى<sup>12</sup>. دخل مفهوم الريادة لأول مرة في اللغة الفرنسية في مطلع القرن السادس عشر حيث تضمن مفهوم المخاطرة وتحمل الصعاب الذي وافق الحملات الاستكشافية العسكرية. دخل مفهوم الريادة إلى النشاطات الاقتصادية في مطلع القرن الثامن من قبل ريتشارد كانتلون (Richard Catillon) الذي وصف التاجر الذي يشتري سلعاً بسعر محدد ليبيعهها في المستقبل بسعر لا يعرفه مسبقاً بأنه ريادي مهما يكن الأمر فإن روح المخاطرة والمغامرة بقيت ملازمة لمفهوم الريادة (د. مروة أحمد). ويعرف (Jeffry A. Timmons) الريادة بأنها القدرة على خلق وبناء الأشياء من لا شيء، أنها المبادرة والعمل والإنجاز لبناء المشروع علاوة على كونها الملاحظة والتحليل وهي موهبة الاحساس بالفرصة حيث لا يراها الآخرون. وعرف روت هيز رتش الريادة بأنها عملية إنشاء شيء مختلف في قيمته من خلال تكريس الوقت والجهد الكافيين وتحيل الاعباء والاطار المالية والنفسية والاجتماعية المصاحبة لذلك والحصول على المكافآت المالية والقناعة الناتجة عن نجاح المشروع.

وعرضت (د. مروة أحمد) عدة تفسيرات للريادة وفيما يلي بعض التغييرات المختلفة لمعنى الريادة (Entrepreneurship).

رأى ساي J.B.Say في الريادي مقدرة فائقة على الإدارة فالريادي هو ذلك الشخص الذي يدير العملية الانتاجية وينظم عناصر الانتاج فيها ويشرف على مجمل هذه العملية بالكامل وعليه ان يكون قادراً على التوجيه والاشراف باعتباره حجر الزاوية في العملية الانتاجية، تتبع قدرة الريادي من روح الولاء للعمل التي لا تتضمن معرفة دقيقة لبيئة النشاط الاقتصادي والسرعه في اتخاذ القرار وابقاء العيون

<sup>12</sup> /مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات، العدد الثاني والثلاثون ، شبط 2014، دور ريادة الاعمال في تطوير الابداع المؤسس، د، عاطف جابر عبدالرحيم، ص55

مفتوحة على كل المتغيرات، إضافة الى قدرة متميزة لدى الريادي على ادارة اموال المشروع.

يعرف هوزيليتز (Hoselitz) عام 1952 الريادي بأنه الشخص الذي تتوفر فيه مهارة الادارة وروح القيادة، والريادة في المجال الصناعي مزيجاً من تصنيع الأشياء وتسويقها دون معرفة قبولها عند الآخرين، وهذا يعني ان روح المخاطرة أيضاً مرافقة لسلوك الريادي.

ويصف فريدريك هاربسون (Fredrik Harbison) الريادي بأنه الشخص الذي يملك مهارة البناء المؤسسي بجانب مهارات ادارية وابداعية في بناء التنظيم أو ادارة المؤسسة.

ويقول ميكيلاند Mecleland ان الريادي هو الانسان غير التقليدي والذي يتوج اعماله بطريقة مميزة مبتكرة والأهم من ذلك أنه قادر على اتخاذ القرار في ظروف غامضة ترتفع فيها نسبة المخاطرة والريادي ذو سلوك اقتصادي ولديه واقعية قوية لبلوغ الهدف، انه الانسان ذو الآراء المميزة، وصاحب الخيال الواسع.<sup>13</sup>

وفيما يلي لابد لنا من معرفة خصائص وصفات الشخص الريادي وهل الريادة موهبة من الله أم أنها صفة مكتسبة؟ هل يمكن لأي شخص ان يكون ريادياً ذلك ومع توضيح الفرق بين الريادة والابداع.

نحن نعتقد ان كثيراً من الناس لا يعتبرون الريادة خياراً نظراً لأنه تم التأثير عليهم ليفتقدوا أنه لا يمكن لأي شخص ان يكون ريادياً، وان الريادة مخصصة فقط لأصحاب الرؤى التي تفوق القدرات البشرية.

يزيد ان نثبت لك ان الريادة خيار مفتوح لأي انسان وهي ليست مكاناً خاصاً، بل هي ساحة مفتوحة للجميع. إذا عرفنا فقط كيف نفعلها ما يقوله الناس هو " إذا لم تمتلك قدرات قيادية على مدار حياتك، فعليك نسيان موضوع الريادة". الأسوء عن ذلك كله انه إذا لم نتسرب من المدرسة ولكن مع ذلك فأى انسان متعلم يحظى بوقت ناجح في السلم الوظيفي، فعليك بشطب الريادة من قائمة خياراتك المستقبلية<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> / الريادة

<sup>14</sup> / الجميع قادرون

أنظر حولك، في الشارع وستلاحظ معظم العلامات التجارية لمتاجر البيع بالتجزئة من حولك كانت ذات مرة ليس اكثر من عمل تجاري ريادي ناشيء مالا تلاحظه انه لم يكن هناك خلف هذه الوجوه أي معجزات. اغلبهم لم يعرف يوماً شيئاً عن التجارة، وقليل منهم روا أن يكونوا رياديين.

التاريخ ملئ بقصص الرياديين من كل الاحجام والاشكال، وإذا فكرت فيها ستجد ان كريستوفر كولومبوس هو من أقدم الامثلة. كانت فكرته العبقرية ان يجد طريقاً اسرع الى اسيا بالابحار غرباً بدلاً من الشرق وبالتالي يجعل العملية التجارية تدر عوائد اكبر.

التاريخ مليء بالناس الناجحين الذين التقطوا الفكرة وعملوا على تنفيذها. كلهم رياديون. ربما تكون كلمة "ريادي" جديدة في أيامنا هذه، ولكن تطبيقها الواقعي قديم منذ بدء الانسانية.

ولا بد لنا من معرفة أن الريادة ليست سمة شخصية، وانه يوجد طراز ريادي عالمي موحد، لا يوجد مجموعة مواصفات مشتركة يمكن التعرف عليها مسبقاً، بحيث إذا امتلكت هذه المواصفات فانك من المتوقع ان تنجح في الريادة، نحن نتحدث عن درب يمكن لجميع الناس ان يسلكوه، فهو أمر مكتسب وليس أمراً فطرياً.

يقول الريادي بيتر دروكر: " انها ليست ميزة شخصية: خلال ثلاثين سنة، شاهدت اناس من ذوي الشخصيات والمزاجات المختلفة يواجهون التحديات الريادية بشكل جيد. بعض الرياديون انانيون، والآخرون متعاونون لحد كبير. بعضهم عيني وبعضهم نحيف. بعضهم يعمل بقلق وبعضهم يعمل باسترخاء. بعضهم لديهم شخصية سامرة مرحه، وبعضهم لايمتلكون شخصية اكثر من شخصية السمك المجد)<sup>15</sup>.

ربما يكون التعريف الوحيد الذي يصف ويشمل جميع الرياديين انهم في التحقيق يعملون بنفس الطريقة: يبدؤون ويشغلون اعمالهم التجارية الخاصة. وبشكل أوسع: هم يتعرفون على فرصة، ويملكون الجرأة للعمل على تنفيذها.

<sup>15</sup> / الجميع قادرون، ص14

ولذلك تصرف كأن الريادة عملية يمكنك ان تتحملها. بما انه لا يوجد نوع واحد للشخصية الريادية فانه يمكن لأي شخص ان ينفذ الإجراءات ويتقن المهارات التي تجعله ريادياً. يوضح بيتر دروكر ان: " أي شخص يمكنه ان يصل الى قرار يجعله يتعلم ليكون ريادياً ويتصرف بريادية. الريادة سلوك وتصرف اكثر من كونها سمة شخصية".

نحن نعتقد انك بمجرد ان تمتلك فكرة، وتقرر ان تتابعها فانت تبدأ بالتصرف بريادية، حتى بدون ان تعلم انك تقوم بذلك. العامل المشترك الوحيد بين الرياديين هو حلم و ارادة لعمل كل مايلزم لتحويل ذلك الحلم الى حقيقة.

يجدر بنا ان نوضح ان الرياديين مختلفون عن المخترعين. المخترعون هم العباقرة الذين يخرجون بأفكار، بينما يحول الرياديون هذه الافكار الى اعمال تجارية، وعادة تكون افكار أشخاص آخرين. يعتمد المخترعون على حدسهم وعبقريتهم. هم امثال توماس ، اديسون في هذا العالم وهناك فقط عدد قليل جداً منهم.<sup>16</sup>

## 2-3. مدارس صفات رائد الأعمال:

1. مدرسة السمات: أهم سمات الرائد فيها هي:

A. المنافسة والإبداع والذكاء.

B. الحاجة إلى الإنجاز والميل للاستقلالية.

C. القدرة على تحمل المخاطر.

D. القدرة على التفكير والابتكار.

E. القدرة على الضبط الذاتي.

F. العزيمة والإصرار والثقة بالنفس.

2. المدرسة البيئية الموقفية:

تؤمن بتأثير الثقافة على الفرد وعنهما:

A. نظرية الجذب والرفع: تجذبه البيئة الايجابية والعكس صحيح.

B. منهج الحراك الاجتماعي: التحدي فيه بخلق الإبداع.

C. الخلفية الاسرية: أهمية القدوة.

<sup>16</sup> / الجميع قادرون، ص15



- D. التعليم والخبرة: تعليم مهارات النجاح.
3. المدرسة السلوكية: امتلاك المهارت (التكاملية والتفاعلية).
4. المدرسة المعاصرة: تعني أن سلوك الرائد الناجح ناتج عن عاملين هما:  
الاحساس بالفرصة واستغلال الفرصة.

## 2-4. صفات و سمات الرائد الناجح

لرائد الاعمال عدة صفات، يمكن تلخيصها كالاتي:

- A. وضوح الهدف.
- B. البحث عن أسلوب معين في الحياة.
- C. لا يخاف من الفشل.
- D. شخصية حاملة.
- E. فاعل.
- F. لا يستسلم للعوائق<sup>17</sup>.
- اما سمات الرائد الناجح، فهي:

- A. المثابرة ووضوح الأهداف.
- B. القدرة على بناء العلاقة الإنسانية.
- C. القدرة على التواصل.
- D. الإنضباط الذاتي.
- E. التعامل مع الفشل.
- F. الثقة بالنفس.
- G. تحمل المخاطر.
- H. تحمل المسؤولية الشخصية.
- I. الطاقة والنشاط.
- J. تحمل الغموض.
- K. القدرة على التفكير الابتكاري.
- L. استخدام الموارد الخارجية.

<sup>17</sup> / ريادة الأعمال، أحمد الشميري، وفاء المبيريك.

M. المعرفة الفنية.

N. قدرة التعامل مع الارقام.

O. حساسية التعامل مع النقود.

P. المعرفة العملية.

## 2-5. الإبداع والابتكار وريادة الأعمال

يتعلق ذلك بموضوعات مفهوم الإبداع، التفكير والابداع، سمات المبدع، عوامل دعم الإبداع و عوائق الإبداع<sup>18</sup>.

مفهوم الإبداع: عملية فكرية وموهبة منحها الله للإنسان. و يهدف الإبداع الى تقديم منتج فريد وجديد.

الإبداع لغة: أبدعت الشيء أي اخترعته على مثال غير سابق. المبدع: هو المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد. التفكير و الإبداع في الجانب الايمن من المخ يوجد: الإبداع+ الفن+ الخيال في الجانب الايسر من المخ يوجد: التحليل + المنطق + الارقام.

التفكير و الإبداع لتنمية الإبداع الناتج عن استخدام نصفي المخ بتوازن ينبغي تدريب المخ وتمرينه عن طريق:

A. التأمل والتفكر.

B. تحليل المشكلات وحل الالغاز.

C. السفر والإطلاع على تجارب الآخرين.

D. تنمية المواهب والهوايات (رسم وتأليف).

E. تنمية القدرات (كمبيوتر - مهارات سمعية).

## 2-5-1. التفكير و الإبداع

لا يوجد رابط علمي مؤكد بين الإبداع والذكاء فقد لا يبديع الذكي شيئاً وقد يأتي صاحب الذكاء العادي بالكثير من الإبداعات عند كل البشر وترك لهم أمر تنميتها ونقلها. يمكن تلخيص سمات المبدع في الاتي:

<sup>18</sup> / ريادة الاعمال، احمد الشميري، وفاء المبيريك.

1. الطلاقة وهو إنتاج عدد كبير من الافكار من فترة زمنية محدودة ومنها:  
الطلاقة الفكرية- الطلاقة التعبيرية- الطلاقة الترابطية.
2. المرونة وهي: القدرة على التكيف السريع في المواقف أو المشاكل المستجدة  
وهي: مرونة عضوية تلقائية- مرونة تكيفية.
3. الحساسية للمشاكل: لديه إحساس مرهف للتعامل مع المشكلات في وقت واحد.

الحساسية للمشكلات تظهر في بعض الصفات من شخصية المبدع مثلاً:

- A. القدرة على تحمل المسؤولية.
  - B. القدرة على التحليل والاستدلال.
  - C. مستعد لحل المشكلة مهما كانت معقدة.
- الاصالة: تعني إنتاج ما هو غير مألوف .. الشخص المبدع لا يكرر افكار الآخرين فافكاره متجدده.. ينفر من الحلول التقليدية للمشكلات.<sup>19</sup>
- الاصالة تؤكد وجود عدد من الصفات يتحلى بها المبدع:
- A. يقترح حلول غير مألوفه.
  - B. مستقل.
  - C. يجب التغيير والتجديد.
  - D. يجب المخاطرة والمجازفة.
  - E. المثابرة وعدم الاستخدام.
  - F. لا يتوقف عن التفكير في المشكلة.
  - G. ايجابي كثير التفاؤل.
  - H. شجاع لا يهاب ولا يتراجع.

وترتبط تنمية الإبداع بعوامل البيئة الداخلية والخارجية.

البيئة الداخلية: هي العوامل المرتبطة بطبع الإنسان وقدرته الشخصية وتتأثر بالبيئة التي ينشأ فيها الإنسان.

<sup>19</sup> / ريادة الاعمال، احمد الشميميري، وفاء المبيريك.

البيئة الخارجية: تتمثل المحيط الذي يعيش فيه الإنسان من الأسرة- المدرسة- الجامعة- العمل- البيئة الاقتصادية والاجتماعية.<sup>20</sup>

## 2-6. دور ريادة الاعمال في كفاءة الأداء

سنقوم في هذا الجزء بتوضيح بعض المصطلحات حتى يسهل علينا فهم دور الريادي في كفاءة اداء المؤسسة. والمصطلحات مثل توضيح الكفاءة الاقتصادية، بصورة عامة وكفاءة اداء المؤسسة وفيما سبق وضحنا مفهوم الريادة وخصائص الريادي.

### 2-6-1. تعريف الكفاءة

الكفاءة لغة هي الحالة التي يكون فيها الشيء مساوي لشيء آخر.<sup>21</sup> إلا ان هذا التعريف تطور تطوراً كبيراً عن المعنى اللغوي.

الكفاءة اصطلاحاً و قد شاع استخدام هذا المصطلح في تحليل قدرة المؤسسة على حسن استخدام مواردها، والتحكم الجيد في تكاليفها. ويرجع مفهوم الكفاءة الى الاقتصادي الايطالي فلفيدو باريتو، الذي طور من هذا المفهوم حتى أصبح يعرف بأمثالية باريتو<sup>22</sup> ووفقا لهذا الأخير أن تخصيص الموارد فهو إما تخصيص كفاء، أو تخصيص غير كفاء، والتخصيص غير كفاء للموارد فهو يعبر عن اللا كفاءة<sup>23</sup>

### " Line Efficiency

كما تعرف الكفاءة بأنها الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة، والذي يحقق أقل مستوى للتكلفة، دون التضحية بجودة مخرجات المؤسسة". كما تعتبر الكفاءة عن الاستخدام العقلاني في المفصلة بين البدائل واختيار أفضلهما، بشكل يسمح بتقليل التكاليف أو تعظيم الربح الى أقصى درجة.

من خلال ماسبق يمكن استنتاج أن الكفاءة تعني:

<sup>20</sup> / ريادة الاعمال، احمد الشميمري، وفاء المبيريك.

<sup>21</sup> / ابن منظور ، لسان العرب،م ح 1/ ط1 دار احياء التراث، بيروت،1998،ص:112-115

<sup>22</sup> / فلفيدو باريتو (1848)، 1923، عالم اقتصاد واجتماع ايطلي، كان من الاوائل الذين اهتموا بالكفاءة في

القرن 19

<sup>23</sup> / محمد الجموعي قريشي، قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية: دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية خلال الفترة (1994-2003)، اطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة الجزائر، الجزائر 2006، ص5

قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، سواء زيادة في الإنتاج أو تقليل التكاليف، وذلك بالاستغلال الامثل للموارد المتاحة من حيث المردود الكمي والنوعي بأقل نفقات ممكنة.<sup>24</sup>

## 2-6-2. أهمية الكفاءة

تهدف المجتمعات الاقتصادية لتخصيص مواردها بطريقة مثلى، بغرض تحقيق أعلى كفاءة اقتصادية إنطلاقا من مزج عناصر الانتاج والحصول على أكبر منتج، حيث تعتبر هذه الأخيرة أهم نقطة للكفاءة في النظرية الاقتصادية والتسيير، كما أعطى الاقتصاديون للكفاءة أهمية عظمى، ويتضح ذلك من خلال وصف الاقتصادي جيقونز "Jevons"<sup>25</sup> لمشكلة الكفاءة بأنها المشكلة الاساسية في الاقتصاد، وتكمن أهمية الكفاءة في مبدأ الانتفاع من الموارد المادية والبشرية بأقل تكلفة ممكنة.<sup>26</sup>

## 2-6-3. أهداف قياس الكفاءة

تقاس الكفاءة لمجموعة من الأهداف منها:

### 1. هدف تحفيزي

يساهم قياس الكفاءة بشكل كبير في تحفيز وتشجيع المسيرين لتحقيق أهدافهم المسطرة، وذلك بدفعهم لخلق الكفاءة من خلال نظام التعويضات والعقوبات.

### 2. هدف إعلامي

يساعد قياس الكفاءة كلا من المؤدين والمسيرين على اختيار إستراتيجياتهم وتحديد اولوياتهم من خلال معايير الكفاءة، كما يقوم بتقديم معلومات، حيث أن تحديد معايير قياس الكفاءة هي طريقة رائعة لمعرفة الاختيارات الإستراتيجية، مما يسمح بتقليص مخاطر التعارض بين الأهداف وخاصة في البنوك والوكالات التابعة لهما، أن قياس الكفاءة يمكن أن يؤدي الى خلق نوع من الاتصال بين الموظفين.

<sup>24</sup> / شوقي يورقية، الكفاءة التشغيلية للمصارف الاسلامية ، دراسة تطبيقية معاصرة، اطروحة دكتوراه منشورة، جامعة ...، الجزائر، 2011، ص39.

<sup>25</sup> /وليم ستالي جيوفنز(1882-1985) عالم منطق استخدم المنهج الرياضي في التحليل الاقتصادي .

<sup>26</sup> / الشيخ الراوي، دراسة تحليلية للكفاءة في التسيير مع دراسة حالة الكفاءة الاقتصادية والنسبية لمؤسسات الصناعات النسيجية والقطنية في الجزائر خلال الفترة (1988-1993) مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر، الجزائر، 1995، ص05-06

### 3. هدف توجيهي

لمعرفة التحكم الجيد لابد من القياس، ولأن قياس الكفاءة يقدم للمسيرين المعلومات والمعطيات المؤدية الى إتخاذ القرار السليم، فإن عملية القياس تسمح بربط الكفاءة من أمام عملية التحكم بضمان متابعة اختيار القرارات الاستراتيجية، ومن خلف عملية التحكم نستخرج الانحرافات بين ماهو محقق وماهو مقدر، ومن التحليل نتعرف على أسباب هذه الانحرافات، وبالتالي إتخاذ القرارات الصحيحة.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> / Richard06 zerbejr, Economic efficiency in law and economics, Edward Elgar publishing USA, 2001, P:34.

## 2-7. أنواع الكفاءة

هناك ثلاث أنواع رئيسية للكفاءة وهي: الكفاءة الاقتصادية أو الإنتاجية و الكفاءة الهيكلية للصناعة وكفاءة تخصيص الموارد للاقتصاد ككل، بالإضافة الى مفاهيم أخرى للكفاءة مثل الكفاءة (X).

### 2-7-1. الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة

تعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة والنتائج المحققة، من خلال تعظيم المخرجات أو تخصيص الكمية المستخدمة من المدخلات للوصول الى حجم معين من المخرجات، وتقاس بالنسبة التالية: المخرجات الفعلية، المخرجات القصوى من الموارد المتاحة حيث ترتفع الكفاءة كلما ارتفعت هذه النسبة، وتكون الكفاءة مثلى عندما تكون هذه النسبة تساوى الواحد وذلك عندما يساوي الناتج لعوامل الإنتاج تكلفة كل عامل.

### 2-7-2. الكفاءة الهيكلية للصناعة

ترتكز الكفاءة الهيكلية على الكفاءة التقنية للصناعة، اقترح هذا النوع لأول مرة سنة 1957 من طرف الأستاذ Farrell، وطور في دراسة كل من (Hjalmansson, forsund) في سنتي 1974 و 1978م تقوم الكفاءة الهيكلية بقياس مدى تفاعل صناعة ما مع أداء أحسن مؤسساتها، وذلك بأخذ متوسط الوزن للكفاءة التقنية للمؤسسات لصناعة معينة هذا بالنسبة ل Farrell.

أما بالنسبة ل (Forsund, Hjalmunssor) بناءً في دراستهما أن الكفاءة الهيكلية تقاس بأخذ المتوسط الحسابي لكل من المدخلات والمخرجات.<sup>28</sup> وقد أدت دراسة كل من (Forsund, Hjalmunssor) إلى تبيان أهمية الكفاءة التقنية الهيكلية و التي تعرف علي أنها هي التغير النسبي للمخرجات المحققة إلى التغير النسبي للمدخلات، تقيس مستوى الزيادة في الإنتاج للمؤسسة أو الصناعة.

<sup>28</sup>/Forsund.F.R.& Hjalmarsson.L, frontier production function and technical progress: A study of general mill processing in Swedish duiryplant, *Econometrica*, 1979, 47,P:04

## 2-7-3. كفاءة تخصيص الموارد

تقوم هذه الكفاءة على قياس الخسارة في رفاهية المجتمع نتيجة هدر الموارد، ويقر معظم الاقتصاديين الى ان اللاكفاءة التجميعية تؤدي الى نقصان الرفاهية في المجتمع، كما أثبتت الدراسات التطبيقية أن هذا النقصان يمكن ان يكون أقل من 1% من الناتج الوطني الاجمالي في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1929م، من خلال دراسة قام بها (A.Charberger)، ويتم تحليل كفاءة تخصيص الموارد بقياس الخسارة من الرفاهية في حالة الاحتكار وذلك بالمقارنة في وضعيتي الاحتكار والمنافسة التامة.

وإذا دار حديثنا عن ريادة المنظمات تحديداً. فقد زاد الاهتمام بموضوع ريادة المنظمات في السنوات الأخيرة، وذلك بسبب التقدم التكنولوجي وظهور العولمة والخصخصة التي كان لها الأثر الكبير في بيئة الأعمال، والبيئة التنافسية للمنظمات المحلية والدولية والعالمية. ولقد تزايد الاهتمام بهذا الموضوع، لما له من دور في نمو اقتصاد البلد على المستوى الكلي ونمو المنظمات وتوسعها وحصولها على موارد مالية ومادية، وبعد موضوع ريادة الاعمال من الموضوعات المهمة ومع تسارع معدلات التغيير في بيئة الأعمال ازدادت أهمية هذا الموضوع بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير.<sup>29</sup>

وبدأ ظهور مفهوم ريادة المؤسسة (Corporate Entrepreneurship) في (1985) نتيجة لتعرض المنظمات لموجه من التغيرات السريعة في مختلف المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية التي دفعتها الى ضرورة ايقاظ الروح الريادية داخل تنظيماتها. ويرى أن مفهوم الريادية هو مجموع الاجراءات اللازمة لإيجاد شيء مختلف ذي قيمة من خلال تكريس الوقت والجهد اللازمين لذلك مع الأخذ بنظر العناية المخاطرة المصاحبة لذلك وللحصول على مكتسبات مادية أو تحقيق الرضا الفردي.

(Covin, Slevin) في عام 1991 الى أهمية ربط الريادة بمصطلح مفاهيمي مرتبط بالسلوك المنظمي لعدة أسباب منها إن الفاعلية الريادية تقاس من خلال أداء

<sup>29</sup> / مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 2: 2013



المنظمة، وان نموذج الريادة يؤكد على السلوكيات، ويدار السلوك المنظمي من خلال توليد استراتيجيات منظمة والخضوع للمدخلات الإدارية.

وبعدها وسع (Lumpkin) سنة (1996) هذا المفهوم بتقديم (بناء التوجه الريادي) الذي بين فيه ميل المنظمات الى الارتباط بالابداعية وتقبل الخطر وممارسات المبادأة واستراتيجياتها<sup>30</sup>.

وقد عرف (Kemelgor) في 2002 ريادية المنظمة بأنها ظاهرة على مستوى المنظمة التي تلتزم حدياً بتوليد الابتكارات والإبداعات الجذرية والتراكمية للتحقيق أهمية استراتيجية مرتبطة بالتنافسية تلك المنظمة، فالمنظمات الريادية قادرة على دعم الابتكارات بشكل نظامي ومستمر، والسلوك الريادي تحتاجه جميع المنظمات لتواكب التطور في بيئة شديدة التنافس<sup>31</sup>.

وعلى الرغم من إختلاف تعاريف الريادية إلا ان هناك اتفاقاً فيما بينهما على أنها نمط ريادي معين يتضمن المبادأة وتنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية، لتحويل الموارد والاوزاع الى حالة عملية هذا ما أشار له برين عام 2004 وأشار (Covin, Slevin) عام 2006 الى التوجه الريادي بأنه مفهوم أساسي في ادبيات الإدارة هدفه تحقيق مخرجات مرغوبة على مستوى المنظمة ويشجع لإندفاع نحو تفضيلات إدارية ونشر معتقدات وسلوكيات ريادية، وهو مرتكز لنجاح الريادية والمعتقدات الريادية بأنها عملية تمييز الفرص والإستعداد لاستغلالها وتقبل المخاطرة وتنظيم وتنسيق الموارد لخلق الميزة التنافسية. ويشير اغلب الباحثين في علم الاقتصاد والنفس الاجتماعي الى الحقيقة القائلة، بأن الريادة هي عملية وليست ظاهرة ساكنة إذ يجب أن تحصل مع التغيير وترتبط ايضاً مع قضايا الخيارات.

والمنظمات الريادية كيانات مساهمة بقوة في التنمية الاقتصادية وزيادة الدخل القومي، عن طريق توليد الابتكارات وتنمية الاسواق وايجاد فرص العمل وإدخال التكنولوجيا المتطورة لتحسين السلع والخدمات، سواء كان ذلك ضمن نطاق محلي أم دولي.

30 / مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 2: 2013

31 / مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 2: 2013

أن الريادين يدرسون الوضع بشكل عام أكثر من غيرهم وأنهم لا يتجهون الى الاعمال بأخذ جزء من المخاطرة، ولكن يتم التنبؤ بتميز وضع الاعمال بصور اكثر ايجابية، وأن مهارات المخاطرة تأتي من حالات اللا تأكد والغموض والكيفية التي تضمن بقاء وضمان نجاح الأعمال والخوف من الفشل. والريادي يتمتع بالتميز بحيث يصبح لديه الرؤية المستقبلية الايجابية والريادي أكثر تبصراً وذو نظرة ثاقبة لدعم تنفيذ الاعمال حيث تنقله الرؤية الايجابية نحو المسار الريادي.

إن خصائص التوجه الريادي للمنظمات يشمل (الابداعية، المخاطرة، وعدم الاتساق، وأفضل طريقة للتنظيم، والتنافسية الهجومية) ويعبر عن ريادة الاعمال كأداة لتجديد القيمة، أو إعادة الحياة للمنظمات الموجودة، وبذلك وهي كأداة ممارسة لتطوير الاعمال، ونمو المغامرات، ودعم الربحية، وتطوير المنتجات والخدمات والعمليات الجديدة. فالمزايا الريادية للمنظمة (المغامراتية، والابداعية، والتجديد) يمكن أن تخلق بالاعتماد على الموارد الملموسة (الموارد المالية، المادية، والعمل) وغير الملموسة (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال الفكري والريادي).

فدور الموارد غير الملموسة هو حث المنظمة نحو الريادية والابداع وتطوير قدراتها للاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية والإفادة من الفرص التي تكون موجودة في بيئتها التنافسية<sup>32</sup>.

## 2-8. الكفاءة والأداء

### 2-8-1. تعريف الأداء

يختلف تعريف الأداء بين الباحثين ويعود ذلك أهداف استعمال هذا المصطلح. **الأداء لغة:** أدى الشيء: قام به، أدى الدين: قضاؤه وأدى إليه الشيء: أوصله إليه والأسم الأداء<sup>33</sup>.

أما اصطلاحاً: فيقصد به جملة من الأبعاد المتداخلة التي تتضمن كيفية الانجاز والطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة، ومدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير والمقاييس المحددة والمتعلقة بالكمية والنوعية والوقت .

<sup>32</sup> / مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 2: 2013  
<sup>33</sup> / مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط4، ج 1، مكتبة الشروق الدولية، مصر، ص:10

## 2-8-2. قياس الأداء

قياس الأداء هو: تقييم لمدى تحقيق الأهداف المسطرة، ويمكن إن يكون:<sup>34</sup> قياس مالي: يتم التعبير عنه بوحدات نقدية للأرباح.  
قياس غير مالي: يتم التعبير عنه بوحدات غير نقدية كنسبة إرضاء العملاء. من خلال ما سبق نخلص إلى إن مفهوم الأداء أشمل من مفهوم الكفاءة، حيث أن هذه الأخيرة هي أحد مقاييس الأداء.

---

<sup>34</sup>/Giraud fetal, control digestion et pilotage deta performance. Gualina Editeur. France, 2002, P:21

## الفصل الثالث

### دور ريادة الأعمال في كفاءة الأداء

لقد تعرضنا في الفصل السابق لمفهوم الريادة وشخصية الريادي وكذلك مفهوم الكفاءة والأداء وفي هذا الفصل نوضح بعض الشيء عن ريادة الأعمال في كفاءة الأداء في العالم عموماً والعالم الثالث والدول العربية والسودان على وجه الخصوص.

#### 3-1. ريادة الأعمال في العالم

يبلغ عدد الشباب في العالم أكثر من مليار وتتراوح أعمارهم ما بين 10-24 سنة وهم يشكلون نسبة 18% من مجمل سكان العالم ويصل الشباب والأطفال معاً نسبة 40% من مجموع سكان العالم. وان الشباب من نساء ورجال يؤدون اليوم دوراً هاماً في جميع أنحاء العالم كمواطنين، وعمال، ومنتجين، ورجال أعمال ومستهلكين وأعضاء في المجتمع ومساهمين في التغيير. وان طاقة هؤلاء الشباب وقدرتهم على التجديد تشكل ثروة لا تقدر بثمن، ولا يسع أي دولة ان تضحي بها ورغم ما تمثله هذه الفئة من ثروة وطنية في كل دولة، إلا انها تتميز أيضاً بضعفها الشديد. فهي تعاني من مستويات عالية من الاضطراب الاقتصادي والاجتماعي، ويعجز الشباب عن تحقيق كامل قدرتهم ويتعذر الحصول على وظائف منتجة ولائقة ولذلك تنتشر العطالة.

تقدر منظمة العمل الدولية عدد الشباب العاطلين عن العمل ب 86 مليوناً تقريباً (ذكور وإناث) في العام 2004، مما يشكل نسبة 45% من مجموع 191 مليون عاطل عن العمل في العالم.<sup>35</sup>

وفي إطار عمل التعليم للجميع (EFA) الذي تقوم بتنسيقه اليونسكو، على المجتمع ستة أهداف رئيسية، منها الهدف الرابع الذي ينص على تلبية احتياجات التعلم لدى اليانعين من خلال الفرص المتكافئة للتعلم وبرامج المهارات المناسبة. يذكر ان هذا الهدف يرتبط مباشرة بالتعليم الثانوي الذي يحاول تلبية احتياجات الشباب والمجتمع.

<sup>35</sup> رسالة مشتركة من اليونسكو ومنظمة العمل الدولية، ص V

واليوم تتوافر مبادرات وطنية ودولية عديدة في العالم تنشط في سبيل دعم تطوير برامج تعلم المهارات الحياتية التي تتضمن عناصر حلول الريادة والتوظيف.<sup>36</sup>

وفي بعض الدول بدأت إصلاحات التعليم التقني والمهني تساعد الطلبة على التآلق مع مفهوم الريادة في إطار التعليم الوطني، إلا ان قلة قليلة من الدول أعدت أطر سياسات واضحة وشاملة لتعزيز الريادة والتوظيف الذاتي في التعليم الثانوي القائم على المدرسة بشكل مباشر أكثر مع عالم العمل والمشاريع وتمكين المجتمعات.

في الواقع، ان هذه الدول التي سجلت انطلاقة أسرع من غيرها، إنما نجحت في ذلك بادراجها اصلاح التعليم الثانوي ضمن اصلاحات أوسع نطاقاً تهدف الى تعزيز المشاريع وتنمية الاقتصاد المحلي، وتوفير التماسك مابين وزارات التعليم، والمشاريع، والتجارة والصناعة، والوزارات المسؤولة عن الشؤون الاجتماعية والحد من الفقر، والجهات المزودة للتدريب على المستوى الوطني. وترافق ذلك أيضاً بالتعاون مابين المدارس وشركات الأعمال وغرف التجارة والحكومات المحلية والإقليمية والوطنية على الصعيد المحلي.

مثال لذلك في فنلندا ومنذ شهر أغسطس/ آب 2001، تشتمل كافة المؤهلات المهنية على مهارات ريادية. و ثم تحديد مؤهلات إضافية خاصة "برجل الأعمال الريادي" و "بالأخصائي الريادي" على جده، إذ تقتصر الأخيرة على الأشخاص الذين يزاولون ريادة الأعمال منذ أكثر من 5 سنوات. وفي العام 1999، وضع حيز التنفيذ قانون التدريب المهني برجال الأعمال.<sup>37</sup>

ومن الامثلة كذلك استراليا تشجع مبادرة التعليم والتدريب المهني في المدارس لطلبة المرحلة الثانوية بالمشاركة في دروس تعليم مهني في المدرسة، أو لدى الجهات المختصة في التدريب العام والخاص، كما تتيح لهم المجال في ان يدمجوا مابين العمل والتعليم المهني العام بدوام كامل أو جزئي. هكذا يتخرج الطلبة

<sup>36</sup> / رسالة مشتركة من اليونسكو ومنظمة العمل الدولية، ص Vi  
<sup>37</sup> / كتاب نحو ثقافة للريادة في القرن الواحد والعشرين، ص 33

بمؤهلات كاملة أو جزئية من التعليم والتدريب المهني بالإضافة الى الشهادة الثانوية مما يعزز فرص إيجادهم لعمل إضافة إلى ذلك سوف يتمكنون من استكمال ما اكتسبوه لغاية الآن من أرصدة تعليمية للحصول على مؤهلات أعلى من التعليم والتدريب المهني.<sup>38</sup>

وفي إطار تشجيع الثقافة الريادية وافق اتحاد التجارة والصناعة النرويجي (FERD) على دعم رجال الأعمال الشباب وهي جمعية خيرية تجتهد في سبيل تزويد اطفال وطلبة المدارس بتجربة مباشرة في تأسيس الابتكار والإبداع القيم. كما وافق الاتحاد على تقديم دعم مالي سنوي بقيمة 200.000 كروان نرويجي على مدى ثلاثة اعوام. بالإضافة الى ذلك سوف يسهم اعضاء من فريق إدارة الاتحاد بدعم جمعية الاعمال الشباب مباشرة في عملهم ومن ضمنهم الرئيس التنفيذي للاتحاد وجوهان ح. اندرسون، الذي سبق ووافق على إدارة اجتماعات جمعية رجال الأعمال الشباب ودوره دراسية نحو 200 معلم من مدارس وكليات التعليم الثانوي. تعمل جمعية رجال الاعمال الشباب كجمعية غير ربحية من دون اي انتماء سياسي، وتتخذ جانب تعزيز ثقافة الريادة والإبداع لدى اطفال وطلبة، المدارس الثانوية وتحظى الجمعية بدعم عدد من الرياديين من رجال الاعمال النرويج.<sup>39</sup>

وبوضوح اكثر تتطلب الثقافة الريادية تشجيع ممارسة زيادة الأعمال وتحفيز المجتمع غير تعلم مبادئ زيادة الاعمال ومن جهة أخرى وجود حكومة تدعم العلوم التطبيقية وزيادة الاعمال من خلال سياساتها المحفزة ويندرج تحت الثقافة الريادية التعليم حيث يعتبر محوراً أساسياً في تنمية زيادة الأعمال وتطوير المهارات والسمات العامة لها. ومن حسن الحظ أنه يمكن استثمار دور التعليم في تنمية زيادة الأعمال في سن مبكرة قد تصل الى رياض الاطفال ويمكن ان يمتد هذا الدور ليصل الى المراحل المتقدمة من التعليم العالي.

<sup>38</sup> / كتاب نحو ثقافة للريادة في القرن الواحد والعشرين، ص34

<sup>39</sup> / كتاب نحو ثقافة للريادة في القرن الواحد والعشرين، ص 38

ومن المتطلب لهذا التعليم أن يكون قائماً على الإبداع والابتكار، فالأساليب التقليدية للتعليم القائم على التلقين والحفظ لم تعد تناسب التعليم الجامعي الحديث فضلاً على أنها عائق كبير أمام بناء شفافية ريادة الأعمال. فريادة الأعمال تتطلب تعليماً قائماً على توليد الأفكار والتأمل والابتكار، وإطلاق العنان للإبداع المتحرر من النمطية، والتفكير المؤطر، والتدرج المنطقي الرتيب. كما يتطلب التفكير الريادي ان يتمحور الطالب على مفهوم "المنشأة" ويجعل التعليم التطبيقي المجال الشائع لأساليب التعليم الجامعي.

وقد سبقت أوروبا كثيراً من الدول في هذا المجال حيث استخدمت منذ عام 1988م عدداً كبيراً من البرامج التشجيعية لمفهوم "المنشأة" في التعليم العالي بشراكة ودعم من شركات القطاع الخاص على المستوى المحلي والإقليمي. وكانت ثمرته أن أعدت جيلاً من الشباب يمتلك روح الريادية.<sup>40</sup>

وقد ذكر روبرت هيسرش ومايكل بيتر 2008م أن الدراسات أوضحت ان نسبة إمكانية إنشاء مشروع خاص للذين يدرسون ريادة الأعمال تساوي أربعة أضعاف النسبة للذين لا يدرسون ريادة الأعمال. كما أن الدخل المتوقع للذين يدرسون ريادة الأعمال يزيد حوالي 20% الى 30% عن دخل الذين يدرسون التخصصات الأخرى.

وقد أشارت الإحصاءات الى توجه عدد كبير من الدول المتقدمة نحو تدريس ريادة الأعمال. ويبين الجدول الآتي بعضاً من الإحصاءات لدول مختارة تقوم كلياتها وجامعاتها بتدريس ريادة الأعمال.<sup>41</sup>

تدريس ريادة الأعمال في التعليم العالي في بعض الدول 2009-2010م  
يوضحها الجدول التالي رقم (1-3):

40 / كتاب أبحاث المؤتمر 46، ص 26  
41 / كتاب أبحاث المؤتمر ، ص 36

جدول (1-3) نسبة مؤسسات التعليم العالي التي تقوم بتدريس ريادة الأعمال

الدولة	نسبة مؤسسات التعليم العالي التي تقوم بتدريس ريادة الأعمال
الهند	59%
فنلندا	73%
اليابان	69%
بلجيكا	43%
كوريا الجنوبية	46%
البرازيل	26%
بريطانيا	49%
المكسيك	27%
السعودية	9%

المصدر: كتاب ابحاث المؤتمر ، ص 36

وكذلك الاهتمام بالابحاث العلمية وسن القوانين التي تشجع وتساعد على ذلك وهي في الواقع لا تتخذ شكل قوانين تقليدية وانما تنفذ شكل ادوات تشريعية اكثر بساطة واكثر مرونة من القوانين التقليدية (الانظمة) وهذه السياسة التشريعية تناسب اكثر الدول التي تكتمل فيها الهياكل الإدارية والعلمية المشرفة على اعمال البحث والابتكار وتتوفر لديها بنية تحتية علمية كافية وبنية تشريعية تناسب بيئة الأعمال. وهو ما لا يتوفر في عدد كبير من الدول العربية وعدد آخر من الدول، بسبب بنيته التشريعية (المنتدى العالمي لريادة الاعمال 2010).<sup>42</sup>

وتعتبر حاضنات الأعمال من أهم الأدوات لتنمية وتوسيع مفهوم وممارسات ريادة الأعمال. فهذه المؤسسات تهدف الى توفير احتياجات المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ظل تحيز بيئة الأعمال الى المشاريع القائمة والكبيرة بشكل عام ويتمثل الدور الرئيسي لحاضنات الاعمال في تذليل المصاعب امام مشاريع الشباب المتوسطة والصغيرة عن طريق استضافة المشروع في مراحل التأسيسية الى أن يصل المشروع الى مرحلة النضج والخروج من مظلة الحاضنة. كما تقوم حاضنات الاعمال بتوفير المعلومات اللازمة لإجراء دراسات الجدوى ودراسات السوق. والتي تعدها خبرات متخصصة في المجالات المالية والمحاسبية والقانونية تحت سقف واحد هذه الخدمات لا تتوفر عادة لهذه المشاريع الصغيرة لارتفاع تكلفتها

<sup>42</sup> / كتاب ابحاث المؤتمر ، ص 37



وعدم التفات أصحاب الاختصاص الى هذه المشاريع المحدودية العائد المادي من خدماتها. ولكن حاضنات الأعمال تتمكن من توفير هذه الاستشارات الضرورية والأساسية في حياة كل مشروع كونها تستعين بمواردها الداخلية من الخبرات المتوفرة لديها. والتي تتخفف تكاليفها مع زيادة عدد المشاريع تحت الحاضنة، بالإضافة الى ذلك فإن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تستفيد من خدمات الاستضافة الفعلية لمقر عمليات المشروع وتوفير الخدمات اللوجستية من اتصالات وعلاقات عامة، وصولاً الى تمكين المشاريع المختصة من الاستفادة من القوى العاملة لدى الحاضنة. هذه الخدمات تخفف من التكاليف الرأسمالية لمشاريع من ما يحد من مخاطر الفشل ويساهم في تسريع عملية نمو الأعمال.

وقد عرف (الشميمري وسرور 2013) الحاضنة بأنها " وحدة خدمية تهدف الى تحويل الأفكار والابتكارات الى مشروعات اقتصادية منبثقة، وذلك من خلال تقديم عدد من خدمات التأهيل والدعم المادي والمعنوي والاستضافة والإرشاد لرواد الأعمال.

يرجع تاريخ الحاضنات الى أول مشروع تمت إقامته في ولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك عام 1959 عندما قامت عائلة "Bataiva" بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل الى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع توفير النصائح والاستشارات لهم، ولاقت هذه الفكرة نجاحاً كبيراً خاصة وأن هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال وقريباً من عدد من البنوك ومناطق تسوق ومطاعم، وتحولت هذه الفكرة فيما بعد الى ما يعرف بالحاضنة. ومنذ عام 1959 هناك الآلاف من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي في هذا المركز، والذي يعمل حتى الآن وتحت نفس الاسم القديم وهو ( Batavia Industrial Center) لكن هذه المحاولة لإقامة الحاضنات لم يتم متابعتها بشكل منظم حتى بداية اعوام الثمانينات وتحديداً في عام 1948 حينما قامت هيئة المشروع الصغيرة (SBA) بوضع برنامج تنمية وإقامة عدد من الحاضنات. وفي هذا العام لم يكن يعمل في الولايات المتحدة سوى 20 حاضنة فقط والتي ارتفع عددها بشكل كبير، وخاصة عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال (NBIA) في عام

1985 من خلال رجال الصناعة الأمريكيون وهي مؤسسة خاصة تهدف الى تنشيط تنظيم صناعة الحاضنات.<sup>43</sup>

### 2-3. حاضنات الأعمال

#### 3-2-1. أهمية حاضنات الأعمال

- A. زيادة فرصة نجاح المشاريع الجديدة.
  - B. توفير بيئة ملائمة لنشأة المشاريع الصغيرة "و حمايتها من مراحلها الأولى.
  - C. تحويل البحوث والدراسات الى مشاريع ومنتجات.
  - D. ربط المشاريع الصغيرة (التكامل الصناعي).
  - E. دعم المهارات والإبداعات لدى أصحاب المشاريع الصغيرة.
  - F. تطوير أفكار مبتكرة خاصة في المجالات التكنولوجية الجديدة.
  - G. تنويع مجالات النشاط بالاقتصاد المحلي.
  - H. توليد النشاط والثروة في نطاق واسع عن طريق انشاء قطاع حيوي من المشروعات الصغيرة التي تدعم زيادة الأعمال.
- ومن منظور أشمل الادوار التي يمكن ان تلعبها الحاضنة:
- A. تشجيع الفكر الريادي المغامر بدلاً من فكر الموظف التابع.
  - B. زيادة وتيرة قيام مؤسسات جديدة على أسس متينة.
  - C. تقديم التسهيلات لأصحاب المشروعات الواعدة بتحويلها الى مؤسسات تخلق فرص العمل.
  - D. زيادة القدرات العلمية والإدارية للمؤسسات وبالتالي زيادة القدرة التنافسية .
  - E. نقل التكنولوجيا من مراكز البحث والجامعات الى الواقع الصناعي المحلي.

#### 3-2-2. أنواع الحاضنات

تنقسم الحاضنات الى انواع عديدة منها:

1. حاضنات المشروعات العامة غير التكنولوجية، والمتركة في جذب مشروعات الأعمال الزراعية والصناعات الهندسية الخفيفة أو ذات المهارات الحرفية المتميزة،

<sup>43</sup> / كتاب ابحاث المؤتمر، ص 14 (الشيراوي 2005)

وحاضنات تكنولوجية تهدف الى الاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات وتدويلها الى مشروعات ناجحة.

2.حاضنات الأعمال الدولية: والتي تركز على التعاون الدولي المالي والتكنولوجي بهدف تأهيل الشركات القومية من خلال الشركات الدولية والاتجاه الى الأسواق الأجنبية.

3.الحاضنات المفتوحة" دون الجدران": وتشمل الحاضنات التي تقام من أجل تطوير وتنمية المشروعات والصناعات القائمة بالفعل في التجمعات الصناعية كمركز متكامل لخدمة ودعم المشروعات والصناعات المحيطة.

4.حاضنات منخفضة في أعمال المرأة.

5.حاضنات لاستيعاب المتقاعدين من الجيش والشركات والمؤسسات.

حاضنات ذات مجالات متخصصة إبداعية. الجدول رقم (2-3) يوضح عدد حاضنات الأعمال في بعض الدول

جدول (2-3) عدد حاضنات الأعمال في بعض الدول

الدول	عدد الحاضنات	عدد المؤسسات المختصة
الصين	670	45000
كوريا	279	4770
اليابان	190	2375
سنغافورة	120	1800
الهند	110	800
الصينية	104	1300
استراليا	80	160
تايلندا	89	412
ماليزيا	110	2000
أوزباكستان	32	488
نيوزلندا	10	142
هونكونج	05	200
فيتنام	11	47
باكستان	51	09

المصدر: كتاب ابحاث المؤتمر، ص 14 (الشبراوي 2005)

ريادة الاعمال هي ليست مقصورة على شخص معين أو دولة معينة بل من الضروري ان تكون هناك مسئولية فردية وكذلك مسئولية جماعية مؤسسية لتوليد الأفكار الريادية ومن الضروري ان يكون هنالك تعاون وتنسيق بين كافة الأطراف ذات الأختصاص لتتحول الأفكار الريادية الى مشاريع انتاجية ومؤسسات اقتصادية. ولو نظرنا للعالم أجمع لوجدنا الكثير من التجارب الريادية الناجحة من الأفراد والمؤسسات.

وبالرغم من أن مكونات بيئة منظومة الأعمال هي واحدة ومشاركة بين كافة المجتمعات إلا ان خصائص هذه المكونات وآلية تفاعلها وتفصيلها تختلف من مجتمع الى آخر ومن بيئة لأخرى والى درجة يمكن القول ان بيئة ريادة الأعمال في مجتمع ما هي فريدة من نوعها وتختلف بقوة عن بيئة ريادة الأعمال الملائمة لكل مجتمع من المجتمعات الاخرى. فمع اختلاف البيئة الثقافية للمجتمع، وتباين النظام الاقتصادي وخصائص الهيكل السكاني، ومع اختلاف نوعية ودرجة ندرة الموارد، ومع اختلاف أنظمة الحكم والسياسة وتختلف خصائص وآليات بناء وتفصيل منظومة ريادة الأعمال.

وفي الجزء القادم سنتناول تجارب بعض الدول وكذلك بعض الشخصيات الريادية.

### 3-2-3. التجربة الصينية<sup>44</sup>:

اصبحت التجربة الصينية مثار دهشة العالم أجمع لما حققته من انجازات بدأت آثارها تتضح بشكل واضح على الاقتصاد العالمي، ومن المتوقع لهذه التجربة ان تصبح الاكبر اقتصادياً في العالم بحلول عام 2030 فقد بلغت صادراتها أربعة مليارات، وواردتها ثلاثة مليارات دولار عام 1972 ووصل كل منهما الى 194.9، 165.8 مليار دولار على التوالي عام 1999 وكانت الصين اكبر دائن لأمريكا حيث اصبح فائض الميزان التجاري بينهما لصالحها بنحو 400 مليار دولار. وفي عام 1997 بلغت التجربة الصينية دورها، حيث حققت أعلى معدل نمو على الإطلاق لأي دولة وهو 9.7%.

<sup>44</sup> / دراسة مقدمة للمؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال ، ص 11

وقد بدأت تجربة الصين الجديدة على يد ماوتشي تونج في اكتوبر عام 1949 وكان تعدادها آنذاك 542 مليون نسمة، والان بلغ تعدادها مايزيد عن 1.3 مليار نسمة وفي 1979 مرت الصين بمرحلة تحول نحو الاصلاح الاقتصادي واصلاح الشركات بها.ومن عوامل نجاح هذه التجربة الاعتماد على العلوم والتكنولوجيا والمعلومات الكافية عن جميع الاسواق التي تصدر اليها بالإضافة للعمل الجاد المستمر.

ونوضح فيما يلي أهمية هذه المشروعات للاقتصاد الصيني وإجراءات تشجيع هذه المشروعات.

تشير الاحصائيات الى وجود 5-8 مليون شركة ومصنع في الصين، 99% منها تعتبر شركات صغيرة ومتوسطة مملوكة للدولة. وتحقق هذه المشروعات 66% من اجمالي الناتج الصناعي ويعمل بها 95% من العمالة.

يبلغ الناتج الصناعي للصين، وقد اعطت الحكومة الصينية اهتماماً كبيراً بالصناعات ...، وصدقت على قانون للصناعات الصغيرة والمتوسطة بقاء تنفيذه في بداية عام 2003 لضمان نمو هذه الصناعات بشكل سليم. وتلعب الصناعات الصغيرة دوراً هاماً في تحقيق حدة البطالة في المدن والقرى الصينية. حيث توفر ثلاثة أرباع فرص العمالة. وتمثل المشروعات الصغيرة 67% والمشروعات الكبيرة 25% والمتوسطة 8% من حجم المشروعات في الصين. وتهتم الصين بالمشروعات الصغيرة لعدة أسباب منها تأثير إنتاجها على الوضع الاقتصادي الكلي كما انها عنصر مؤثر في استقرار المجتمع ويهتم الفكر الصيني نحو إصلاح الشركات والمصانع الصغيرة والمتوسطة من خلال بيعها ونقل ملكيتها من القطاع العام الى القطاع الخاص (الخصخصة) بدلاً من الاعتماد على الأجانب تتم الخصخصة في التجربة الصينية بالتدرج من المشروعات المتوسطة ثم الكبيرة وهناك تشجيع للاستثمار بإعفاء المشاريع الجديدة من الضرائب وكذلك تعفى واردات الخامات والآلات من الجمارك. كما يتاح للمستثمر استعادة 40% مما دفعه من ضرائب عندما يعيد استثمار أرباحه في ذات الشركة وذلك لجذب الاستثمار والاستثمار الأجنبي وتقوم الجهات المعنية في الصين باصدار القوانين والسياسات المهمة

ونشرها ولاسيما القانون الخاص بالمشروعات المشتركة بين الصين والدول الأجنبية. وتقوم الصين بتعديل السياسات المعمول بها بما يتوافق مع الأوضاع الجديدة الناجمة عن اصلاح الهيكل الاقتصادي والتنمية الاقتصادية.

والتجربة الصينية على الرغم من نجاحها الملحوظ عالمياً إلا انها مازالت تعيد ترتيب نفسها كل فترة كلما ثبت لها وجود أي شكل من اشكال التحلل، وهو ما يجب ان نستوعبه، حيث يجب ان تتأمل كل دولة وضع المشروعات الصغيرة في اقتصادها بأمانة، ثم تحدد نقاط الضعف في هذا القطاع الحيوي بحيث يخطط لدعمه على مستوى مركزي أولاً ثم على مستويات أقل.

### 3-2-4. التجربة الامريكية:

لقد انتهجت الولايات المتحدة الامريكية سياسة واضحة بعد الحرب العالمية الثانية لدعم وتشجيع المنشآت الصغيرة. وقد وضعت امريكا تعريفاً لهذه المنشآت مختلفاً باختلاف النشاط الذي تعمل فيه.

وقد اتخذت أمريكا العديد من الخطط والبرامج الإستراتيجية لتحقيق التطور في قطاع المنشآت الصغيرة منها:

1. انشاء العديد من المنظمات الحكومية لمساعدة وتطوير المنشآت الصغيرة مثل إدارة المشاريع الصغيرة وهي مؤسسة حكومية انشأت عام 1953 وتهدف الى مساعدة أصحاب المشاريع الأمريكيين لإقامة وتشغيل مشاريع صغيرة ناجحة.

2. منح إعفاءات ضريبية للمشاريع الصغيرة تصل الى 25%.

3. مراكز تطوير المنشآت الصغيرة المعاهد والجامعات حيث تعمل على تقديم استشارات ... وتدريب وغيرها.

4. انشاء برنامج من وزارة التجارة لتشجيع زيادة المشاريع الصغيرة في التجارة الالكترونية حيث يتمتع هذا القسم 105 مركز تنتشر في جميع أنحاء أمريكا. وكان لهذا النشاط اثراً في زيادة عدد المنشآت الصغيرة ويتمثل دورها فيما يلي:

A. منح القروض للمشاريع الصغيرة غير القادرة على توفير تمويل ذاتي وذلك بشروط معقولة وميسرة.

B. مساعدة المشاريع الصغيرة في بيع منتجاتها وخدماتها للحكومة الفدرالية.

C. منح قروض للمشاريع القابلة للتأثر بالكوارث الطبيعية.

D. منح القروض للمشاريع الصغيرة غير القادرة على توفير تمويل ذاتي وذلك بشروط معقولة وميسرة.

E. مساعدة المشاريع الصغيرة في تسويق منتجاتها وتصديرها للخارج.

F. تطوير وتنمية المهارات الإدارية والفنية لأصحاب المشاريع الحاليين والمتوقعين، من خلال توفير برامج تدريبية.

G. تقوم الإدارة بترخيص وتنظيم شركات الاستثمار الخاصة، التي تعنى بتقديم القروض للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

H. دعم المرأة ومساعدة الأقليات من أجل زيادة مشاركتهم في ملكية مشاريع صغيرة ومتوسطة.

وللتوسع في توفير المساعدات الإدارية والاستثمارية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في جميع الولايات على حد سواء ! قامت إدارة الهيئة مركزاً في كل ولاية، بالإضافة إلى وجود مؤسسة ريادية عامة أو خاصة تقوم برعاية هذا المركز وإدارة برامجه، كما قامت الهيئة بتأسيس مكاتب للقطاع الخاص ليجمع بين موارد القطاع الخاص وموارد إدارة المشاريع الصغيرة، لزيادة فعالية برامج الهيئة، خاصة فيما يتعلق بتوفير التدريب الإداري والإرشادية بالإضافة إلى قيامها بالمساعدة في الحصول على عقود حكومية وعقود من الباطن والقيام بتمويل صادرات هذه المشاريع من خلال برامجها.

### 3-4. الريادة في دول العالم الثالث

كلنا يعلم ما يعانيه العالم الثالث أو العالم النامي من مشاكل اقتصادية ومن فقر ومشاكل البطالة.

وقد لعبت ريادة الأعمال على مر الأعوام السابقة وكذلك قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً في النمو الاقتصادي وتطوير المجتمع وأصبحت من

أهم وأقوى مصادر الدخل للدول وسبباً في تطور المجتمعات وزيادة القوى العاملة ولذلك تعمل الدول النامية على زيادة إعداد رواد الأعمال في مجتمعاتها وتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة وذلك سياسة منها في تطوير الاقتصاد المحلي والنهوض بالدولة فكيف تعمل زيادة الأعمال على تطوير الاقتصاد في الدول؟

### 3-4-1. الريادة في الدول العربية والأفريقية

ماذا عن دعم بيئة ريادة الأعمال في الدول العربية والأفريقية.<sup>45</sup>

ظهرت في الآونة الأخيرة الكثير من حاضنات الاعمال في المنطقة العربية وكذلك بعض شركات رؤؤس المال المخاطرة ومنصات للتمويل والاستثمار الاجتماعي، كل ذلك كان جميلاً، لكن الموقف في مشهد ريادة الأعمال في المنطقة والذي جرب ان يعرض فكرته أو شركة أو منتجاً على هذه المنشآت فبالأكيد قد مر بتحديات كثيرة ومحبطة أحياناً، فبعض سلبيات وبيروقراطية عالما العربي انتقلت بشكل تلقائي الى عالم ريادة الأعمال، فمن عدم وجود خطة ونظام ريادة متكامل، الى الانتقائية والقطرية عند بعض شركات التمويل فتعمد لدعم شركات ناشئة من دولتها أو من دول معينة فقط، أي البحث عن الربح السريع، الى استغلال رواد الأعمال بشروط عادلة وأخذ نسبة كبيرة من الاستثمار بحجة تقديم خدمات مثل الإرشاد والنصح الى الوساطة والمحسوبية أحياناً، وهناك من ظن ان ريادة الأعمال هي مجرد ورشات عمل ودورات تتقاضى مقابلها بعض الاموال وتقوم بتخريج رواد الأعمال!

ونظام الاستثمار ودعم ريادة الأعمال مليء بالفجوات ومعظم حاضنات الأعمال العربية وشركات رأس المال المخاطر محصورة في بلدها أو في دول قليلة ولا تريد التكامل في ما بينها، لذلك ان اردنا لمجتمع ريادة الأعمال ان ينجح وان أردنا ان تصل شركاتنا للعالمية علينا إعادة النظر في سياسات بعض مؤسسات دعم ريادة الأعمال وإلغاء الحدود لرواد الأعمال والتكامل والتعاون.

وفيما يلي بعض تجارب الدول العربية والإفريقية:

<sup>45</sup> / الانترنت تم النشر في 2015 /9/25  
<http://www.huffpostarabi.com/hamam>



### 3-4-2. تجربة المملكة العربية السعودية في ريادة الأعمال: 46

تهدف هذه التجربة الى تعزيز السلوك الريادي وغرسه في نفوس الشباب والأطفال في سن مبكرة، ولإنشاء أجيال تسعى للتفكير والإنجاز والتحسين والتطوير المستمر من خلال تعزيز الأنشطة والفعاليات الريادية وطرح المسابقات التعليمية ومنح الجوائز الريادية التي تشجع على الاستمرار في الإبداع والابتكار.

تميزت التجربة السعودية بالرغم من حداثتها بتوفير بيئة ملائمة لنمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تعدد جهات وصناديق دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودعم المشروعات الخاصة بالمرأة كنموذج للأسر المنتجة، بالإضافة الى منح قروض مسيرة دون فوائد، بجانب ترويج انتاجات ومبتكرات رواد الأعمال المتفوقين من خلال إشراكهم في المحافل الدولية لريادة الأعمال ودعم حصول بعضهم على جوائز تقديرية (المري، 2013م).

نتائج هذه التجربة (السلبية والايجابية تتلخص في الآتي:

- A. سعت الى القضاء على ظاهرة البطالة.
- B. اغفلت استخدام وسائل الاعلام في نشر ثقافة الجودة.
- C. اهتمت بنشر ثقافة ريادة الأعمال من خلال المراكز المختصة بريادة الاعمال وحضانات الاعمال فقط.
- D. عقدت مؤتمرات بالاشتراك مع الغرف التجارية، وتشارك في المؤتمرات الدولية الخاصة بريادة الأعمال.
- E. تعاني من ضعف التواصل بين الرياديين خبراء الريادة.
- F. تقدم جوائز مادية وشهادات تقدير للمتميزين في المشروعات الريادية (مشروع بادر ومركز ريادة الأعمال في جامعة الملك سعود).
- G. ركزت بشكل اكبر على دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- H. ركزت على الطلاب والشباب الخريجين وكذلك المرأة.
- I. أولت مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية مهمة دعم الجهود الريادية.
- J. لم تفرض اي ضرائب على المشروعات الصغيرة.

K. إنشاء الهيئة السعودية لدعم وتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتوصية البنوك التجارية والمؤسسات الخاصة لدعمها بقروض حسنة دون فوائد.

L. تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال الأجهزة الحكومية والبنك الزراعي والصندوق الخيري الوطني وصندوق المئوية وصندوق التنمية الصناعية وصندوق تنمية الموارد البشرية.

M. تقديم الدعم المالي والفني والاستشارات والتدريب من المؤسسات المالية والبنوك والصناديق في شكل قروض ميسرة السداد ذات فائدة من قبل الغرف التجارية الصناعية وبرامج عبداللطيف جميل وصندوق القروض الدوارة وصندوق الأمير سلطان لدعم المنشآت الصغيرة للسيدات وحاضنات الأعمال.

### 3-4-3. غانا بوابة افريقيا<sup>47</sup>

في موقعها بغرب القارة الافريقية، تتميز غانا بانتشار ثقافة ريادة الأعمال بدءاً من اسواها الحلية الى مركزها التجاري المتقد نشاطاً.

كما تتميز بالأهمية التي توليها لمجال التعليم مما جعل الكليات الغانية الأكثر جدارة بالثناء في المنطقة لدى الجائزة الإفريقية لريادة الأعمال شريك كبير في غانا يشغل بالفعل مع المقاولين رواد الأعمال الأفارقة هناك.

وهناك العديد من الشخصيات الريادية في غانا من بينهم النساء مثال (ديبور أهينكور) رائدة اعمال اجتماعية أطلقت مشروعاً تجارياً ناجحاً هدفه تزويد الأطفال الأفارقة بقصص نابغة من واقعهم الإفريقي عندما كانت ديورا طفلة وأين على قراءة قصص غربية من تأليف كتاب غربيين. فكانت أحلامها كطفلة تعكس واقع تلك القصص التي كانت تقرأها.. " كان ذلك أمراً حزيناً"، كما ذكرت بعد ذلك الأطفال الافارقة يحتاجون قصصاً افريقية لكي تكون أحلام طفولتهم حقيقية لا أحلاماً ... على الواقع الأوروبي أو الامريكي.

هكذا اطلقت قصص الأطفال التي ألفها كتاب افارقة والعمل على عرض وتسويق تلك القصص في افريقيا وباقي بلدان العالم. بهذه الطريقة اصبح حلمها حقيقة واصبح الأدب الافريقي يلعب خيال الأطفال الأفارقة.

<sup>47</sup> الانترنت مندبات مملكة النوبة.

تتضم ويبورا اهيكتورا الى الجائزة الافريقية لريادة الاعمال لمساعدة رواد أعمال آخرين في غانا والمنطقة بشكل عام عبر توجيههم قصد تطوير أفكارهم الى مشاريع ناجحة.

انطلاقاً من سنة 2015 عرفت المقاولات وريادة الأعمال على مستوى قطاع برمجيات الكمبيوتر في القارة الافريقية وفي غانا على وجه الخصوص نمواً ملحوظاً. وقد ساهم دور اللاعبين الاساسيين في النظام الايكولوجي انها تمثل مدرسة ميلتوتر المقاولاتية للتكنولوجيا (MEST) المصنفة من طرف فاست كومياي في الرتبة 6 من حيث طابعها التجديدي في نجاح جيل جديد من رواد الاعمال في مجال التكنولوجيا.

تعمل مدرسة ميلتوتر المقاولاتية للتكنولوجيا (MEST) على استقطاب الطلاب المحليين في اكرا من افضل الجامعات في غانا لتدريبهم واحتياجاتهم بهدف جعل افكارهم التجارية تتفتح وتنمو، فمذ إنشائها سنة 2008، تمخضت (MEST) عن 15 شركة ناجحة بشكل مدهش، أفضل نصيحة يسريها رواد الاعمال الغانيون هي " .. عن المال،، مصارات التواصل مفتاح لنجاح فكرة مشروعك. فحين تخاطب أو تتحدث مع مستثمر ما عليك إلا أن تكون واضحاً بدء من التعبير الجسدي الى نبرة الصوت. بعبارة أخرى، انخرط في التعامل مع المستثمرين للدخول في الحديث معهم.

### 3-5. بعض الشخصيات الريادية العالمية<sup>48</sup>

#### A. ألبرت اينشتاين

واجه ألبرت اينشتاين منذ صغره صعوبة كبيرة في التواصل مع الناس والتعلم بالطريقة التقليدية لكن هذا على ما يبدو لم يكن مؤشراً على قلة ذكائه ولم يكن عائناً امام نجاحه وهو ما اثبتته مع الزمن باكتشافه نظرية "النسبية" أحد أهم اعمدة الفيزياء الحديثة، وحصوله على جائزة نوبل في الفيزياء عن مساهمته في النظريات الفيزيائية وخصوصاً اكتشافه للظاهرة الكهروضوئية التي شكلت الأساس لنظرية الكم.

<sup>48</sup> /الانترنت الموقع الالكتروني <http://bayyrag.com>

## B. هنري فورد عام 1901

فشل هنري فورد في إعادة إنتاج نموذجه الأول بسيارة بمحرك يعمل على الوقود ليقرر المستثمرين حل الشركة، عاد بعده فورد وتمكن من اقناع بعض المستثمرين بالإستثمار في فكرته مرة أخرى، فورد الذي تعلم من تجربته الاولى الكثير تعرض هذه المرة الى مضايقات وتدخلات كثيرة في عمله وصلت اوجها عندما قام المستثمرين بجلب شخص للإشراف على عمله الامر الذي دفعه الى ترك .ز على مشروعه. اثمرت محاولات فورد الى ان وجد الشريك المثالي مالكومسون ليجد طريقة وينشأ خطأً للانتاج ويصمم سيارة من ابتكاره بالكامل،سيارة فورد موديل 8 التي بدأت معها رحلة شركة فورد العالمية.

## C. ستيف جوينز امبراطور أبل<sup>49</sup>

ولد ستيف جوينز في 24 من فبراير عام 1955 في سان فرانسيسكو في الولايات المتحدة الامريكية من اب سوري يدعى عبدالفتاح جندي وام سويسرية المانية اسمها جوان.

عندما كان ستيف في المرحلة الثانوية تعرف على صديقه ستيف وزنيك (1919) وفي عام 1972 كان هناك جدل في امريكا حول مجموعة من الهاكرز يطلقون على انفسهم Phonaphreaker قاموا بتصنيع جهاز اطلقوا عليه اسم Blue box هذا الجهاز يقوم بالاحتيال على شركة الاتصالات الأمريكية Atot ويسمح للمستخدمين بإجراء المكالمات مجاناً فرأ ستيف وزنيك في إحدى الصحف وقام بعرضه على ستيف جوينز فخطرت ببال ستيف جوينز فكرة جديدة وهي تقليد الجهاز وبيعه وجنى الارباح من ذلك.

وبالفعل نجح الجهاز إلا ان هذه الطريقة لم تكن مشروعة خالفت الشرطة القبض عليهم وانتهى هذا المشروع.

وفيما بعد التحق بالجامعة ولكنه قام بتركها واحتاج للمال فعمل في شركة اتاري اشهر شركات العاب الفيديو في ذلك الوقت وعمل صديقه كمهندس في شركة HP

<sup>49</sup> / كتاب ستيف جوينز تم اعداد هذا الكتاب بالتعاون مع موقع التقنية اليوم.

ومن خارج الدوام كان يعمل ستيف وزنيك على بناء لوحة كمبيوتر بمواصفات متطورة وقد أعجب ستيف جوائز بالفكرة.

قرر ستيف جوائز وستيف وزنيك الشروع في بناء أول كمبيوتر وكان ذلك يكلفهم 1000 دولار ولكن المبلغ غير متوفر لديهم باع ستيف جوائز سيارته الفولكس وباع ستيف وزنيك حاسبة اترى اتش بي الخاص به لتوفير المال ومن هنا كانت بداية (أبل).

### 3-6. دور زيادة الأعمال في تطور الاقتصاد

#### A. زيادة الاستثمار ورأس المال

يساعد رواد الأعمال في زيادة الاستثمارات المحلية وتكوين رأس المال وزيادة الموارد المالية عن طريق تشجيع الأفراد على استثمار موالهم في تمويل مشاريعهم الخاصة ومن خلال التوظيف الذاتي وتحقيق الأرباح وزيادة الدخل الخاص بالفرد مما يساعد على زيادة التنمية الصناعية والاقتصادية للبلد.

بعض رواد الأعمال يعملون أيضاً على استخدام أموالهم في خدمة المجتمع، مثل التعليم والرعاية الصحية كرائد الأعمال الناجح بيل جيتس.

#### B. زيادة نسبة التوظيف وخلف فرص عمل:

غياب فرص التوظيف الحكومية تدفع الشباب الى الاتجاه الى ريادة الأعمال وذلك يقلل من نسبة البطالة في المجتمع التي تحدد مشكلة مزمنة وتهدد من تطور الدول، نشر مفهوم ريادة الأعمال في المجتمع يساعد على توفير فرص عمل وتنمية اقتصاد الدولة وهذا ما حققته الكثير من الدول مثل ايطاليا التي اثبتت ان زيادة معدل التوظيف الذاتي ساعد على زيادة ونمو اقتصادها.

### C. تعزيز التنمية الإقليمية:

تساعد زيادة الأعمال على زيادة التنمية الإقليمية، من خلال تحويل هذه المناطق النائية الى مناطق صناعية وتطوير هذه المجتمعات التي لم يصل اليها التطور الاقتصادي، وزيادة الخدمات بها مثل خدمات النقل والرعاية الصحية والتعليمية وتحقيق التوازن بين المناطق الريفية والمناطق الحضرية.

### D. القضاء على الاحتكار الاقتصادي

زيادة المشاريع الصغيرة ومساعدة الشباب على اقامة مشاريع مختلفة، يساعد في زيادة النشاط الصناعي في المجتمع والتقليل من احتكار رجال الاعمال لبعض الصناعات، وخلق توازن في السوق الصناعية، وتحقيق التكافؤ بين أصحاب الاعمال.

### E. زيادة المنتجات والصناعات المحلية

رواد الأعمال دائماً ما يبحثون عن فرص مختلفة تساعد على تنفيذ مشاريعهم، ولذلك يسعون دائماً الى ابتكار وتنفيذ منتجات وخدمات جديدة مختلفة، وبذلك يساعدوا في تنمية الصناعات المحلية والتكنولوجية، كصناعة الهواتف الذكية والتطبيقات في الصين التي خلقت سوقاً جديداً في هذا المجال صدرته إلى جميع دول العالم.

### F. تحسين ظروف المعيشة

زيادة دخل الانفراد في المجتمع وتحسين ظروف معيشتهم هو شكل من أشكال الرخاء الاقتصادي، وزيادة الاعتماد تلعب دوراً فعالاً في تحسين ظروف الفرد من خلال تبني ابتكاراتهم في إعادة إنتاجية البضائع المختلفة بتكلفة اقل وتقديمها في صورة أفضل قليلة التكلفة ومساعدتهم على تحقيق الأرباح.

### G. تعزيز صادرات الدولة

تعمل زيادة الأعمال على زيادة التجارة الخارجية من خلال تصدير الصناعات المحلية لبلاد الخارج، وتقليل استيراد الدولة للمنتجات التي يمكن تنفيذها محلياً، أو اعتماد سياسة التبديل في المنتجات مع الدول الأجنبية.

## H.تشجيع السيدات على دخول سوق العمل

ريادة الأعمال تساعد كثير من السيدات على الاستفادة من مهاراتهم المختلفة في إقامة مشاريع خاصة بهم تساعد في تحسين حياتهم والمساهمة في تدوير عجلة الاقتصاد المحلي.

كل هذه الأسباب تجعل من ريادة الأعمال عنصراً هاماً في منظومة التطور الاقتصادي، ولذا يجب ان تعمل الحكومات على نشر مفهوم ريادة الأعمال في المجتمع وتوفير الدعم اللازم والتمويلات المناسبة للشباب ومساعدتهم على الابتكار والإبداع وتبني أفكارهم، ومساعدتهم على تأسيس المشاريع وتسهيل الإجراءات الرسمية لهم.

وكلنا يعلم ماينقص هذه الدول من بنية تحتية، ونقص في المناهج التعليمية وسهولة الإجراءات وضعف قوانين الاستثمار.

مع ذلك هنالك كثير من التجارب الناجحة ونستعرض هنا من باب المثال التجربة الماليزية:<sup>50</sup>

لا يستطيع أحد ان ينكر ان ماليزيا تلك الدولة التي كانت من الدول النامية الفقيرة في جنوب شرق آسيا- استطاعت تحقيق نهضة حضارية خلال فترة قصيرة في التسعينات ومازالت تتقدم رغم بعض التحديات التي تمر بها. فماذا عن دعم بيئة ريادة الأعمال في ماليزيا؟

لن أقول لكم انه مثالي فهناك بعض السلبيات لكن هناك نظام متكامل مدعوم من الدولة والقطاع الخاص والقطاع التعليمي والجامعي.

فمثلاً الجامعات تقوم بإنشاء شركات مشتركة مع طلابها الذين لديهم مشاريع مميزة، وتقدم لهم الدعم اللوجسي والتقني والمادي، فتقدم المكاتب والمختبرات والطلاب المتطوعين للعمل ومبالغ مادية لهذه الشركة التي أسسها ذلك الطالب مع الجامعة، وبالمقابل ستحصل الجامعة على دخل عند نجاح هذه الشركة وكذلك جزء من الملكية الفكرية للمشروع.

<sup>50</sup> / الإنترنت تم النشر في 2015/9/25م  
<http://www.huffpostarabi.com/hamam>

مثلاً طالب لديه فكرة يقوم بتقديمها لحاضنة اعمال اسمها (Cradle) كريدل معناها (المهد) وتعرض فكرتك عليهم، فإن اعجبتهم هذه الفكرة وحصلت على موافقة فيقومون بإعطائك مايقارب اربعين الى خمسين الف دولار، على ثلاث دفعات، على شكل هبات مشروطة، اي ليس عليك إعادة المبلغ ان نجحت بتنفيذ ما وعدت به في خطتك.

بعد ان تنجح في تطوير المنتج الاول تستطيع بعدها ان تقوم بتقديم خطة عمل الى (Cradle) مجدداً لتسويق منتجك والبدأ بيعة في السوق لتحصل على هبة مشروطة ثانية تصل الى حوالي مئة وعشرون الف دولار امريكي، في هذه المرحلة يقوم رائد الاعمال بتأسيس شركة والحصول على الهبة وتسويق منتجك في السوق، بعدها إذا نجح واراد التوسع يصل السوق العالمية يقوم بتقديم خطة عمله الى شركة رأس مال مخاطر مدعومة من وزارة المالية الماليزية اسمها (MAVCAP) وتستطيع عندها طلب مبالغ بملايين الدولارات لتطوير المنتج بشكل اوسع والتصدير مقابل نسبة من الشركة تتفاوض مع شركة رأس المال المخاطر حولها.

الأمر لا يتوقف عند هذا فهناك العديد من حاضنات الأعمال وشركات رأس المال المخاطر الخاصة التي تتخصص بمجالات معينة مثل دعم الاستثمار في الطاقة النظيفة منها للمنتجات الزراعية ومنها ما هو متخصص في التكنولوجيا الحيوية وغيرها.

هذا النظام المتكامل يساعد الشخص الذي يملك مجرد فكرة في ان يصل الى شركة عالمية أو شركة مدرجة في البورصة مع مرور السنين وهذا ما يختلف عن ماليزيا في العالم العربي.

### 3-7. تجربة السودان في ريادة الأعمال

بداية نرجع بالتاريخ للوراء ونتحدث عن بدايات العمل الخاص في السودان. بالنسبة للعمل الخاص في السودان نشأت الفئات التجارية أو ما يسمى الفئات الراسمالية المحلية خلال فترة الحكم الثنائي وكانوا معظمهم من الراسمالية الأجانب الذين استوطنو السودان، وفي الفترة مابعد الاستقلال ظهرت الراسمالية الوطنية السودانية من تجار واصحاب نشاطات تجاربه اصبحت اليوم معروفة



اسهمت في نمو الاقتصاد الوطني ووفرت الكثير من فرص العمل للعديد من الناس كما دعموا الاقتصاد لكثير من المشروعات الضخمة التي عادت بالخير الوفير وقامت بتقوية وتنمية الاقتصاد الوطني. اغلب رجال الاعمال في السودان يكرهون الاضواء ولا يفصحون عن ثروتهم ويبدو ان محمد إبراهيم الذي يعيش في لندن هو الوحيد الذي يفصح عن ثروته التي تبلغ اكثر من مليار دولار.

واللافت للنظر أن اغلب رجال المال والأعمال في السودان لم يولدوا أثرياء، بل هم من رجال كادحون وعصاميون سعوا وعملوا واجتهدوا ونجحوا ونالوا ثمرة جهدهم. وعلى سبيل المثال السيد ابو العلا بالخرطوم بحري والذي اشتهر بأعمال العقارات والزراعة وآل النفيدى اسم ورقم لا يمكن تجاوزه في عام الأعمال وآل كمبال، وآل طيفور والسواحي وآل حجار وبيطار، وآل الكوارتي بامدرمان وآل ابراهيم مالك وآل طلب ببكري ومن . من الراسماليه الوطنيه السيد صلاح إدريس وجمال الوالي والكاردينال وكذلك آل البرير ويا بكر حامد ود الجبل وآل عبداللطيف داؤود الذي يعتبر من أشهر وانجح رجال الاعمال في السودان.<sup>51</sup>

ومن عيوب رائد الاعمال السوداني انه محدود الطموح والثقافة المحليه لا تعنيه على الاطلاق وكذلك المجتمع بنظرة سالبة لرائد الأعمال الى ان يحقق النجاح والثروة وكذلك تعلم رائد الاعمال السوداني محدود، رائد الأعمال السوداني تقليدي وغير مبدع ويعتمد على التقليد والمحاكاة والعمل الروتيني ويعتمد على الفرديه في تصرفاته واعماله التجارية وأيضا يفتقر للمرونة في أعماله التجارية وفي تفكيره الامر الذي يؤثر على اداءه والرسوم المقررة على التلائم مع البيئة الجديدة وكذلك طبيعة وبيئة السودان مقيدة وغير مساعدة للعمل الخاص وافتقارها للبنية التحتية التي تيسر الاعمال وكذلك من المعوقات الرسوم والضرائب والجمارك وعدم توفر الخام. وكذلك من اسباب الفشل سوء الادارة والعمالة غير الماهرة والمدرية ونقص رأس المال وسوء بيئة العمل والسياسات الحكوميه . وكذلك عدم توفير الحماية الكافية لاصحاب رؤوس الاموال.

<sup>51</sup> كتاب ريادة الأعمال إشارة خاصة للسودان الخرطوم، 2016م، د. عبد العظيم سليمان المهمل، أ/ الطيب داود تيراب.

وفيما يلي سنتعرض لبعض تطورات او بعض المحاولات الريادية في السودان.<sup>52</sup>

### 3-7-1. المركز الوطني لريادة الأعمال والخدمات غير المالية

جاءت فكرة إنشاء المركز الوطني لريادة الأعمال والخدمات غير الماليه لرواد الأعمال المبتدئين والناشئين بمبادرة من المركز العربي الدولي لريادة الأعمال والاستثمار التابع لمنظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO) بدولة البحرين وبين بنك الاسرة كمؤسسة مالية متخصصة تعمل في مجال التمويل الأصغر وفق سياسة الدولة الرامية لتقليل حدة الفقر بالبلاد ورفع المستوى المعيشي للشرائح المستهدفة من الفقراء النشطين اقتصادياً وذلك وفقاً (نموذج ترويج وتطوير الأعمال -البحرين - النموذج العربي).  
تتلخص أهداف المركزفي:

- A. دعم أصحاب المشاريع المحتملين لتحويل أفكارهم الى أفكار تجارية.
  - B. تمكين ومساعدة الشباب والنساء للانتقال من القطاع غير الرسمي الى القطاع الرسمي وبالتالي تسهيل تحولها من المشاريع المتناهية الصغر الى المشاريع الصغيرة والمتوسطة في نهاية المطاف.
  - C. توفير الخدمات ذات القيمة المضافة الى المشاريع الصغيرة والمتوسطة لعملياتها الحالية القائمة لمساعدتها على النمو والتوسع.
  - D. تقييم احتياجات نظم لتطوير الاحتضان في السودان وتقديم الدعم للحاضنات القائمة.
  - E. تشجيع وإطلاق العنان لامكانيات رواد الأعمال من الشباب السوداني من خلال مستوياته المختلفة.
- يستهدف المركز مقدمي ومستفيدي الخدمات المالية من المؤسسات المختلفة من مؤسسات وبنوك التمويل الأصغر والبنوك التجارية الأخرى بالإضافة الى:
- A. العاطلين عن العمل.
  - B. الخريجون.

<sup>52</sup> المركز الوطني لريادة الأعمال والخدمات غير المالية/ بنك الأسرة.

- C. من المدارس .
- D. النساء .
- E. المعاشيين .
- F. الحرفيين .
- G. الحرفيين التقليديين .
- H. اصحاب الصناعات المنزلية .
- I. اصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة .

### 3-7-2. مسابقة مشروعى<sup>53</sup>

ماهو مشروعى: مشروعى هو مسابقة تهدف الى نشر فكرة الريادة لدى الشباب وتسلط الضوء على الفرص العظيمة التي تستطيع الريادة توليدها امام جمهور الشباب في السودان.

مشروعى هو شراكة بين المجلس الثقافي البريطاني وأمانة شباب الاعمال باتحاد اصحاب العمل والسفارة البريطانية.

ويهدف لنشر ثقافة ريادة الاعمال بين الشباب في السودان ورفع الوعي بين عامة الناس. المشروع برعاية سوداني. وسي تي سي وبنك المال المتحد وشركة كوفتي.

للمشروع الاهداف التالية:

- A. تقوية وتدعيم دور الشباب ومنحهم المساحة اللازمة لعرض وتسويق مشاريعهم وافكارهم.
- B. تمكين ثقافة الإبداع والابتكار.
- C. المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- D. خلق شبكة من قادة متقبلين في مجالات الاعمال. ويتنافس 12 متسابقاً مع بعضهم البعض لتقديم أفضل أفكارهم التي تصلح لتحويلها الى مشاريع. ويتم تطوير هذه الأفكار فيما بعد وتنقيحها من قبل لجنة من رجال الأعمال الذين يقدمون النصيحة المهنية القيمة.

<sup>53</sup> الانترنت: مدونة أرنجلش لريادة الأعمال وقصص النجاح.

ويعد سلسلة من التحديات، يتم اختيار ستة مرشحين من قبل لجنة التعليم ومن هؤلاء المرشحين، فإن خمسة منهم سيتم اختيارهم من خلال تصويت يشارك فيه الجمهور ليكون لهم فرصة ربح احدى الجوائز الثلاثة المطروحة. ويمول المشروع من قبل COFF TEA ، وبنك المال المتحد وشركة الاتصالات السودانية ومجموعة سي تي سي.

و قد ظل مشروعى يتوسع ويكبر عام بعد عام ويغطي عدة محاور:

A.المسابقة التلفزيونية حيث يمتاز من 12 متسابق ويقدموا افكار مشاريعهم للجنة من الخبراء والمحكمين.

B.تدريب 800 شاب وشابه في إنشاء وإدارة المشاريع الريادية.

C.المساهمة في نشر وتدعيم التعليم في مجال ريادة الأعمال بالتعاون مع الجامعات السودانية.

D.التبادل مع رواد الاعمال الشباب وأساتذة مراكز ريادة الأعمال بالجامعات البريطانية لإضافة بعد عالمي واثراء التعاون .

E.التطوير المستمر عبر منتدى ريادة الاعمال ونادى مشروعى حتى يتبادلوا الخبرات والتجارب.

F.برنامج مشروعى حيث يتلقى رواد الأعمال التنوير والنصائح من شبكة كبيرة من العاملين بمجال الأعمال والخبراء والمهنيين في التسويق والاقتصاد والإدارة المالية وخدمة العملاء وإدارة المشاريع وخلافه.

يلتقون بصورة راتبه ( عيادة أعمال ومشرف ولكل صاحب مشروع من المتسابقين الأربعة وعشرون).

تبلغ قيمة الجوائز 200 ألف و150 ألف، 100 ألف للمرتبة الأولى والثانية والثالثة بالترتيب.<sup>54</sup>

54 / الانترنت موقع British Council  
موقع المجلس الثقافي البريطاني العالمي.

## الفصل الرابع

### شركة كونكريت الهندسية المحدودة

يتناول هذا الفصل بالتحليل حالة شركة كونكريت الهندسية وذلك من حيث نشأتها، رأسمالها المصدق والمدفوع، حملة الأسهم ومجال أعمالها ومنتجاتها، رؤيتها، والعضويات والشهادات التي نالتها، بجانب الهيكل التنظيمي والإداري لها. كما يتم في هذا الفصل تحليل الأرباح والخسائر للشركة خلال الفترة 2011-2014 من واقع بياناتها وسجلاتها الداخلية.

كما يستعرض درجة جودة المعدات والآليات التي تمتلكها الشركة بجانب كوادرها البشرية التنفيذية.

#### 4-1 خلفية عن الشركة

تقع الشركة في شارع 43، مربع 21، الخرطوم 2، السودان  
تأسست في العام 1989م

تعتبر واحدة من أميز شركات البناء والتشييد في السودان، تأسست في العام 1989م برأسمال كلي يبلغ 500.000 دولار أمريكي.  
لدى الشركة أكثر من 100 موظف دائم، أكثر من 1000 قوة عاملة وأكثر من 500 قطعة معدات متطورة (بنهاية العام 2015م).

خلال العشرة سنوات الماضية بلغت الأموال المتداولة 12.000.000 دولار.  
تتلخص الأنشطة الرئيسية للشركة في الهندسة المدنية، تشييد المباني والإعمال الأرضية عن طريق الشركة الفرعية الثلاثية.

بلغ رأس المال المصدق: 500.000.00 دولار

و هو نفسه رأس المال المدفوع: 500.000.00 دولار وذلك حسب شهادة

التسجيل.

#### 2-4 حملة الأسهم الرئيسيين

يوضح الجدول رقم (1-4) حملة الأسهم وحصصهم.

جدول رقم (1-4) حملة الأسهم وحصصهم

المساهم	الحصة
عثمان الأمين علي	33%
عماد الدين الأمين حسن	33%
محمد عباس الشيخ	34%
المجموع	100%

المصدر: السجلات الداخلية للشركة

#### 3-4 مجلس الإدارة

يتكون مجلس الإدارة من السادة:

عثمان الأمين علي

عماد الدين الأمين حسن

محمد عباس الشيخ

تتبع لكونكريت شركة فرعية تنفيذية هي الثلاثية للإنشاءات.

تقدم الشركة خدمة واسعة من المنتجات للمستوى الذي يلبي ويرضي

طموحات عملائها القيمين، بجانب ممارسات هندسية متميزة.

تشمل منتجاتها ولا تتحصر في الآتي:

A. المرافق والخدمات: الرعاية الصحية، التعليم، التجاري والمباني السكنية.

B. البنيات التحتية : الطرق والجسور.

#### 4-4 رؤية ورسالة الشركة

رؤية الشركة هي ان تصبح شركة إنشاءات عالمية رائدة، تقدم منتجات ذات

جودة عالية وحلول فعالة لأغلب المعضلات في مجال صناعة الإنشاءات المدنية

المساهمة في تطوير صناعة التشييد في السودان.

وتحقق الشركة رسالتها عبر:

إدخال العمالة والمهارة الاجنبية في اعمال التشطيب وذلك لأجل دفع جودة منتجاتها للمستويات والمقاييس العالمية، بجانب تدريب العمالة المحلية وصقل مهاراتهم للمستويات العالمية في مجال وتقنيات البناء والتشييد.

ولأن الشركة تمارس أنشطتها بهدف رضاء عملائها لتحقيق فوائد الأجل الطويل، فقد أسست الشركة علاقات اعمال متميزة مع موردي مواد عالميين ومصنعين من الذين اسهموا في صناعة التشييد عبر العالم.

للشركة مقدرات ومهارات عالية توثق فيها التي تمكنها من تنفيذ حزمة واسعة من المشروعات بأعلى المواصفات الفنية والإدارية وتفخر بجميع المشروعات التي قامت بتنفيذها في السودان. ويشهد على جودة الأعمال التي تنفذها الشركة العضويات والشهادات التالية:

الشركة عضو في اتحاد المقاولين السودانيين.

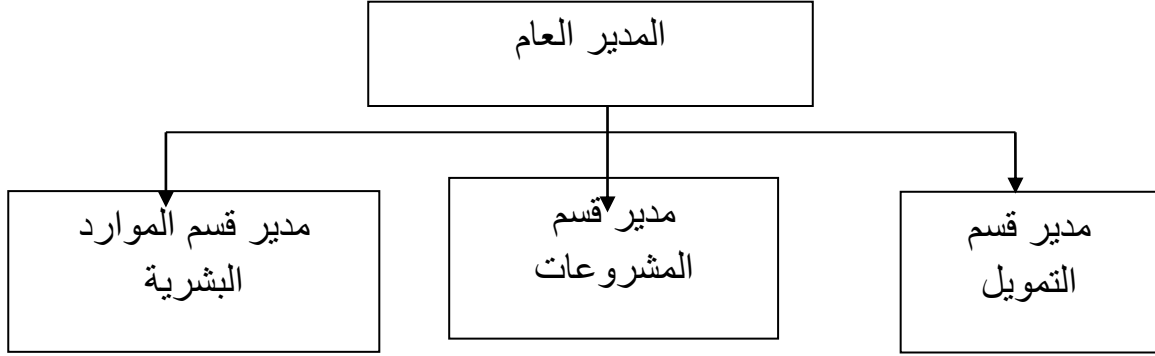
عضو اتحاد الغرف التجارية.

و قد حصلت على شهادة تسجيل المصدرين والمستوردين.

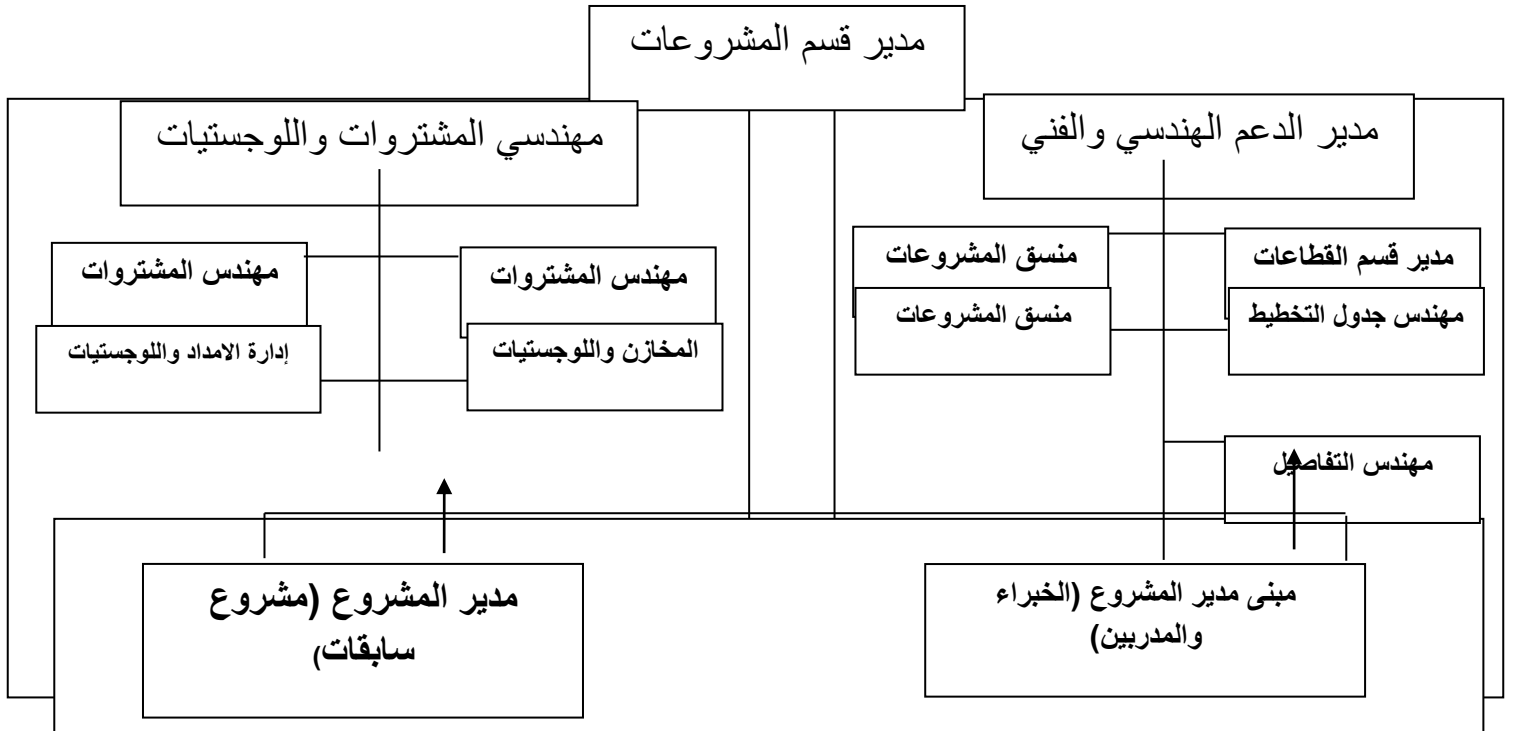
و شهادة مجلس تنظيم مقاولي الاعمال الهندسية.

## 4-5 الهيكل التنظيمي

يوضح الهيكل التنظيمي والإداري للشركة بالمخطط التالي:  
مخطط الهيكل الاداري و التنظيمي للشركة



## الهيكل التنظيمي لقسم المشروعات:



المصدر سجلات داخلية للشركة



#### 4-6 المعدات والموارد البشرية للشركة

تمتلك الشركة رصيد كبير من الكوادر البشرية بدأ برئيسها الذي يمتلك خبرة أكثر من 32 عام في مجال العمل الهندسي بالإضافة على مدراء الوحدات والمشروعات بجانب الكادر الهندسي المتميز. هذا حسب السجلات الداخلية للشركة. كما تمتلك الشركة معدات وآليات هندسية وإنشائية متطورة وكلها بحالة جيدة جداً من معدلات بناء، معدات إنشاءات وسيارات، كما هو واضح من سجلات الشركة، مما يؤهلها لتنفيذ المشروعات التي تتعاقد عليها بكفاءة ودقة وجودة.

#### 4-7 تحليل أرباح الشركة

تم تحليل الأرباح و/ أو الخسائر بناءً على جداول الحسابات المتاحة من سجلات الشركة وذلك باستخدام مفاهيم الربحية المحاسبية والاقتصادية وذلك للفترة (2011-2014م).

#### 4-7-1. المشروعات التي نفذتها الشركة (الإنتاج)

يعبر عن انتاج الشركة منذ انشائها بالتغير في عدد و قيمة المشروعات المنفذة خلال الفترة 1991-2014 كما في الجدول رقم (2-4) التالي:

جدول رقم (2-4): عدد و قيم المشروعات المنفذة (1991-2014)

القيمة الكلية	العدد	التغير في القيمة من سنة لأخرى
690,000	4	المشروعات المنفذة في 1991
1925,000	3	المشروعات المنفذة في 1992
162,000	2	المشروعات المنفذة في 1993
460,000	4	المشروعات المنفذة في 1995
450,000	3	المشروعات المنفذة في 1996
482,000	1	المشروعات المنفذة في 1997
390,000	1	المشروعات المنفذة في 1998
6836,000	2	المشروعات المنفذة في 1999
9486,000	4	المشروعات المنفذة في 2001
520,000	1	المشروعات المنفذة في 2002
628,000	1	المشروعات المنفذة في 2003
692,7672	7	المشروعات المنفذة في 2004
1877,823622	9	المشروعات المنفذة في 2005
581,863200	2	المشروعات المنفذة في 2006
3163,75000	3	المشروعات المنفذة في 2007
5000,000	2	المشروعات المنفذة في 2009
3609,3125	3	المشروعات المنفذة في 2010
300,000	1	المشروعات المنفذة في 2012
63524,15507	53	المجموع

المصدر: السجلات الداخلية للشركة

عليه نلاحظ ان الشركة قد نفذت 53 مشروعا بقيمة كلية 63524,15507

مليار جنية سوداني .

#### 4-7-2 تحليل الربحية

يتم ذلك عن طريق تحليل صافي الربح او الخسارو الذي يعرف على أنه

الفرق بين الإيرادات والتكاليف الكلية وتُعطى بالمعادلة:

الخسارة أو الربح = الإيرادات الكلية - المنصرفات الكلية

و يتطلب تحقيق الكفاءة الاقتصادية:

i. تخفيض التكاليف لتحقيق نفس الهدف.

ii. زيادة الإنتاج (الإيراد) بنفس مقدار التكاليف.  
و كليهما يصب في تعظيم الأرباح و تقليل الخسائر  
الجدول التالي رقم (3-4) يوضح الإيرادات و المنصرفة الكلية للشركة للفترة  
2011-2014.

جدول رقم (3-4) الإيرادات و المنصرفة الكلية للشركة للفترة 2011-2014.

السنة	الإيرادات	المنصرفة	إجمال الخسارة	صافي الخسارة
2011	27.13	23.517	3.596	4.852
2012	22.549	21.616	5.11	526
2013	11.676	10.600	3.317	3.864
2014	27.988	27.719	1.306	6.181

ومنه تحتسب نسبة التكاليف لإيرادات بالصيغة :

$$\frac{\text{الإيرادات كلية}}{\text{التكاليف كلية}}$$

يتم تحليل الربحية على اساس سنوي للفترة (2011-2014) و ذلك للاكمال  
البيانات عن هذه الفترة.

جدول رقم (4-4) مؤشر تحليل الربحية 2011

27.13	الإيرادات
23.517	المنصرفة
3.596	إجمال الخسارة
4.852	صافي الخسارة

المصدر: السجلات الداخلية للشركة

$$\text{النسبة 2011:} = \frac{27.113.548.00}{23.517.199.08} = 0.86735971$$

هذا يعني ان الجنية كمنصرف يحقق %1.15 كإيراد. بالمقلوب، فان:

$$1.15\% = \frac{23.517.199.08}{27.113.548.00}$$

جدول رقم (4-5) مؤشر تحليل الربحية 2012:

22.549	الإيرادات
21.616	المنصرفة
511	إجمال الخسارة
526	صاف الخسارة

$$\%0.95 = \frac{22.549.639.92 \text{ الإيرادات}}{21.626.948.41 \text{ المنصرفات}} \text{ النسبة 2012}$$

#### جدول رقم (4-6) مؤشر تحليل الربحية 2013:

11.676	الإيرادات
10.600	المنصرفات
3.317	إجمالي الخسارة
3.864	صافي الخسارة

$$\%1.10 = \frac{10.600.038.61 \text{ الإيرادات}}{11.676.848.16 \text{ المنصرفات}} \text{ النسبة 2013}$$

#### جدول رقم (4-7) مؤشر تحليل صافي الربحية 2014:

27.988	الإيرادات
27.719	المنصرفات
1.306	إجمالي الخسارة
6.181	صافي الخسارة

$$\%1.01 = \frac{27.719.707.81 \text{ الإيرادات}}{27.988.060.85 \text{ المنصرفات}} \text{ النسبة 2014}$$

الجدول التالي رقم (4-4) يلخص نسب الخسارة او الربح للشركة

#### جدول رقم (4-8) نسب الخسارة او الربح للشركة (2011-2014)

متوسط الفترة	نسب الخسارة/ الربح	السنة
1.05	1.15	2011
	0.95	2012
	1.10	2013
	1.01	2014

عليه من هذا التحليل نلاحظ النتائج التالية:

A. تقريباً تحقق الشركة نقطة تعادل خلال السنوات 2011-2014.

B. لا اختلاف يذكر في نسب الخسائر/ الأرباح للفترة.

C. تضخم طفيف في المنصرفات مقابل الإيرادات

لكن لا بد من الأخذ في الاعتبار التدهور في سعر صرف الجنيه السوداني مقابل الدولار خلال الفترة 2011-2014 حيث أنخفض الجنيه من 3.5 جنيه مقابل دولار في 2011 إلى 6.5 جنيه مقابل دولار في 2014م.

الجدول التالي رقم (4-5) يوضح نسبة الخسائر للفترة 2011-2014:

جدول رقم (4-9) نسبة الخسائر للفترة 2011-2014:

السنة	النسبة
2011	20.63
2012	21.86
2013	2.33
2014	4.67

#### 4-8 رضا العملاء

تتمتع الشركة بسمعة جيدة وقد نالت رضاءً واسعاً من قبل عملائها ويعزى ذلك إلى الالتزام والدقة والجودة العالية في تنفيذ المشروعات التي تعاقدت عليها. كما يمكن أن يدل على ذلك بالعضويات والشهادات التقديرية التي حصلت عليها الشركة. ويوضح ذلك بالملاحق المرفقة (1 إلى 11).

## 4-9 الخاتمة

### أولاً. النتائج

- 1) أصبحت الريادة في عالم اليوم علم وعمل في مجال الأعمال خصوصاً لدى القطاع الخاص. من أمثلة التجارب العالمية الرائدة في مجال الريادة الولايات المتحدة، الصين، الهند، أما من أمثلة الدول العربية السعودية ومن الأمثلة الأفريقية نجد غانا.
  - 2) في السودان بدأ الاهتمام بالريادة حديثاً، لكن في تطور، ومن المجهودات في رفع العمل الريادي تجربة بنك الأسرة، شركة زين (برنامج مسابقة مشروع، شركة سوداني، MTN).
  - 3) اهتمت هذه الدراسة تحديداً بتحليل وجود ودور الريادة في شركة كونكريت في علاقتها مع الإنتاج والربحية.
  - 4) اتضح من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الشركة أنها تحقق تعادل بين الإيرادات والمنصرفات للفترة 2011م-2014م حتى جاءت نسب الأرباح/الخسائر كالاتي 1.15%، 0.95 % 1.10 % و 1.01 % للأعوام 2011، 2012، 2013 و 2014 على التوالي.
  - 5) كما توصلت الدراسة إلى الزيادة المتواصلة لعدد وقيمة المشروعات التي قامت بتنفيذها حيث بلغ عددها 53 مشروعاً بقيمة إجمالية بلغت 6352415507 جنسية سوداني وذلك منذ إنشائها في العام 1988 و أكملت تنفيذ أول 4 مشاريع في العام 1994م. وهذا يشير بوضوح إلى التوسع في أعمال الشركة.
  - 6) للشركة مستقبل واعد في مختلف مجالات الإنشاءات والمقالات، وذلك للتوسع المطرد لهذا القطاع في السودان أفاد به المسؤولين التنفيذية للشركة من خلال المقابلة مع السيد عثمان الأمير علي رئيس مجلس الإدارة.
- (i) أنهم راضون تماماً عن ما تم تنفيذه من أعمال في مشروعات إعادة التوطين في مشاريع السدود ومشاريع إمداد خطوط نقل الكهرباء بين الولايات ومشاريع المحطات

التحويلية للكهرباء وذلك رغم الظروف الصعبة التي يمر بها قطاع الإنشاءات السوداني.

(ii) يعتقد أنه كان من الممكن إنجاز أفضل مما تم وذلك بسبب الظروف التي يمر بها القطاع من حيث عدم اهتمام الدولة به كقطاع مهم ومحرك لركود الاقتصاد.

(iii) أهم الإشكاليات التي تواجه القطاع تتمثل في:

شح العمالة الماهرة في مختلف المجالات سواءً كان ذلك في مجال التشييد (المباني) أو تشييد عمالة فنية ماهرة في تشغيل الآليات وصيانتها.

عدم التزام أصحاب العمل بدفع ما عليهم من مستحقات لشركات المقاولات من أجلها مما أثر سلباً بشكل ضخم على القطاع خصوصاً عند الأخذ من الاعتبار عدم ثبات سعر الصرف الذي يؤدي إلى تدهور قيم المديونيات مع مرور الخدمة وتأخر سدادها.

(iv) هنالك عدم وضوح للرؤيا وذلك لأن المخدم الأكبر للقطاع هو الحكومة وأن القائمين على الأمر غير مدركين لأهمية القطاع للاقتصاد ويظهر ذلك في عدم وجود سياسة واضحة حول كيفية تمويل المشروعات، بجانب عدم ثبات سعر الصرف، بالإضافة إلى أن عقود الإنشاءات مع الدولة تصنف حسب القانون المدني المعدل 1984م كعقود إذعان حيث لا مجال فيها لتعديل الأسعار لتواكب تكلفة العمل التي تتأثر كبيراً بأسعار الصرف والتضخم.

(v) تهتم شركة كونكريت وفروعها الثلاثية بتدريب الخريجين الجدد ومن ثم ضمهم لفريق المهندسين أو الموظفين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم حتى يتمكنوا من قيادة العمل في المستقبل. كما تقوم الشركة بتوفير فرص تدريب لهم في الخارج مع معاهد تدريب بناء القدرات.

(vi) تعتبر كونكريت والثلاثية من الشركات الرائدة في مجاليهما وهما من قائمة الشركات صاحبة التصنيف العالي. كما أن لدي الشركتين مشروعات في مجال التطوير العقاري، لكن السياسات تحول دون الولوج إلى هذا المجال.

## ثانياً: التوصيات

ومن خلال ما توصلنا إليه من نتائج توصي هذه الدراسة بالآتي:

(i) لا بد لنا الاهتمام بالريادة علماً وعمل وإدخالها في المناهج التعليمية خاصة بعدما أثبتت الدراسة أن الريادة شيء مكتسب عكس الإبداع والابتكار. ومن ناحية عملية الاهتمام بحاضنات الأعمال.

(ii) وكذلك اخذ دور تقلبات سعر الصرف في كل الأعمال الخاصة.

(iii) يرى السيد رئيس مجلس الإدارة أن العبء الأكبر يقع على الحكومة في استحداث سياسات تشجيع القطاع الخاص المحلية على الجرأة والدخول في مجالات جديدة.

(iv) كما يقع على عاتق الحكومة عبء مكافحة الشركات الأجنبية المنافسة للشركات المحلية من كل المشروعات وتحديد نوعية المشروعات التي يُسمح للشركات الأجنبية الدخول فيها وألا يُسمح لها بالعمل غلا بالشراكة مع الشركات المحلية وذلك بغرض نقل الخبرات والتكنولوجيا هذا بالإضافة إلى تغيير العقود التي تبرم مع الشركات بحيث تتيح إمكانية تعديل الأسعار إذا ثبت أن هناك متغيرات تستوعب ذلك.



## ثالثاً: قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

أحمد، مروة الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة (الطبعة الأولى: منشورات جامعة القدس المفتوحة).

أحمد الشميمري و وفاء المبيريك ريادة الأعمال تأليف الدكتور.  
جامعة قاصري مباح - ورقلة - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم  
التسيير قسم العلوم التجارية.

الطائي، محمد عبد حسين، الخفاجي، نعمة عباس خضير، (2009)، (نظم  
المعلومات الإستراتيجي - منظور الميزة الإستراتيجية)، دار الثقافة والنشر والتوزيع،  
عمان - الأردن.

الغالبين طاهر محسن، (2009)، (إدارة إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة  
والصغيرة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

بهجة عمر الطيب بدري، جامعة الخرطوم كلية الدراسات الاقتصادية والاجتماعية  
قسم الاقتصاد القياسي والإحصاء الاجتماعي، تطبيق بعض النماذج الرياضية في  
عملية التخطيط في مصنع سيقا للغلال، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في  
الاقتصاد القياسي،

برنوطي، سعاد نائف، (2008)، (إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة)، الطبعة  
الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

بروبرت هيزرتش، تنظيم المشروعات (مركز الكتب الأردني: 1991) الجميع  
قادرون: تأليف سحر وبوبي هاشمي، ترجمة إلى العربية: م. جعفر تيسير، حجير.

تركي الشمري، و رمضان الشراح، دراسة مقدمة للمؤتمر السعودية لجمعيات ومراكز الأعمال "تحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط" الرياض - المملكة العربية السعودية 9-11 سبتمبر 2014م.

محمد بدوي، مبادرون الإصدار الأول 2010

ميسون علي حسين، مجلة جامعة بابل/ العلوم الإنسانية/ المجلد 31/ العدد 3: 2013. الريادة في منظمات الأعمال معا لإشارة لتجربة بعض الدول (بحث نظري) جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.

صالح، أحمد علي، (2007)، (الأنماط الريادية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية - بحث استكشافي ميداني)، بحث مقدم إلى مؤتمر اتحاد رجال الأعمال العراقيين المنعقد في بغداد.

زيدان، عمرو علاء الدين (2007)، (ريادة الأعمال - القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

شريفة جعدي، أطروحة مقدمة لاستكمال درجة دكتوراه، شعبة العلوم المالية، تخصص: دراسات مالية واقتصادية بعنوان: قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية، دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006-2012). أجازت 19 أكتوبر 2014.

الانترنت منتديات مملكة النوبة 2012/9/30م الموضوع شركة سيقا للغلال الكاتب/ محمد صالح جعفر.

ستيف جوبز تم إعداد هذا الكتاب بالتعاون مع موقع التقنية اليوم  
www.tegtoday.com إعداد وتنسيق وإخراج علاء الدين الجراي.

سونيا بحري، نحو ثقافة للريادة في القرن الواحد والعشرين (تحفيز الروح الريادية من  
خلال التعليم للريادة في المدارس الثانوية، نتائج بحث اليونسكو ومنظمة العمل  
الدولية الممارسات الجيدة رئيسة قسم التعليم الثانوي العامي، اليونسكو كلاوس  
هافترون/ اختصاصي أول في التعليم للريادة والتطوير، منظمة العمل الدولية.

أبحاث المؤتمر، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال/9 سبتمبر  
2014 (نحو بيئة دائمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط، الرياض - المملكة  
العربية السعودية الجهة المنظمة أكاديمية البرامج التدريبية TARCADEMY.

سمير زهير الصوصي، جامعة الكويت، أمين عام اتحاد وشركات الاستثمار الكويتي  
بعض التجارب الدولية الناجحة في مجال تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة  
والمتوسطة (نماذج يمكن الاقتداء بها في فلسطين) (وزارة الاقتصاد الوطني)  
السياسات والتحليل والإحصاء، مكتب محافظة قلقيلية 2010م  
samirs.sp@hotmail.com

الانترنت: مدونة أرنجلش لريادة الأعمال وقصص النجاح.

الانترنت تم النشر في 2015/9/25

<http://www.huffpostarabi.com/hamam>

عبد العظيم سليمان المهل، الطيب داود تيراب ريادة الأعمال إشارة خاصة للسودان  
الخرطوم 2016م.

ثانيا: المراجع الإنجليزية:

Jeffry. Timmons, the entrepreneurial mind: 1981-1982.

Jorge Bananate, An institutional Guide for Enterprise Development organizations, (New York: the seep network, 1993).

Tandi Dantose, I'm sorry < internet 8/05/1999.

# الملاحق

الرقم: 7011  
Date: 2014/4/9  
التاريخ: 9/4/2014  
مصادق من قبل مجلس إدارة اتحاد غرف التجارة  
بجانب غرفة السودان  
كشوفه مطبوعه عن المجلس  
1435 هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

اتحاد غرف التجارة  
UNION OF CHAMBERS OF COMMERCE  
شهادة عضوية  
Membership Certificate

NO: 1343  
الرقم: 1343

الاسم: شركة كونكريت الهندسية المحدودة  
عضو غرفة: المسؤوليين  
التاريخ: 2014/4/9  
تسري هذه الشهادة حتى 31 ديسمبر 2015

Member of Chamber:  
Date:  
Validity up to 31 December

عليه عام اتحاد غرف التجارة  
Established in 1908 عام



# اتحاد المقاولين السودانيين Sudanese Contractors Association

الفرقة القومية للمقاولين والخبير محاسب الهندسية  
شعبية ( مقاولي الباطن والنسب )

## MEMBERSHIP CERTIFICATE شهادة عضوية

The Sudanese Contractors Association hereby certifies that

بهذا يشهد اتحاد المقاولين السودانيين على

is a member of the association and therefore shall

شركة كونكريت الهندسية المحدودة

be obliged to the association's rules and follow

عضواً عاملاً وتسري عليه لوائح النسخة الانشائي  
للائحاء وكل القرارات التي تصدر من اللجنة التنفيذية

Registration No :

2001-41

رقم التسجيل :

Date of Registration :

2001/03/20

تاريخ تسجيل العضوية :

Date of issue :

2016/02/16

تاريخ إصدار الشهادة :

عبدالمجيد محمد الحسن محسن العباس  
رئيس الجمعية

عبدالمجيد محمد الحسن محسن العباس  
رئيس اللجنة العليا  
صلاح  
مدير المصن الإحصاء

## الهيئة القومية للكهرباء

NATIONAL ELECTRICITY CORP  
الإدارة العامة للتوزيع



Our Ref.....  
Your Ref.....

أشارتنا: م.ع.ب. / ١١/٢٨ / ٢٠٠٦  
أشارتكم: .....  
التاريخ: ٢٠٠٦ / ١١ / ٢٨ م

### شهادة إلى من يهمهم الأمر

تشهد الهيئة القومية للكهرباء - الإدارة العامة للتوزيع بأن السادة / شركة كوهريت الهندسية إحدى الشركات المنفذة لمجموعة الأعمال العمرانية وخصوصاً في مجال المقاولات والإنشاءات قد قامت الشركة بتنفيذ مجموعة من محطات التوزيع 11/33 ك.ف داخل وخارج ولاية الخرطوم وهي كالتالي :

١. محطة توزيع كهرباء القيادة العامة
٢. محطة توزيع كهرباء حله كوكو
٣. محطة توزيع كهرباء نحيات
٤. محطة توزيع كهرباء الامدادات
٥. محطة توزيع كهرباء الملك عمر
٦. محطة توزيع كهرباء بري
٧. محطة توزيع كهرباء الدامر

ولهذه شهادة منا ببالك

م / محمد احمد محمد آدم  
مدير الإدارة العامة للتوزيع



استخرجت هذه الشهادة بناء على طلب الشركة

The republic of the Sudan  
P.O.Box : 1380 ; mohamed1@nec.sudan

جمهورية السودان  
ص ب : ١٣٨٠ - بريد إلكتروني : mohamed1@nec.sudan

عندما - اتحاد كهربائي منسق لكل يدع السودان - نسقم بخدماتنا الأخرى والنظمية الموزع وفق الصيغة بالمعايير ، (با تكميل، قرضا) اهتمامنا الرقائنا ونسوق الصيغ الأحدث في مجالات



شركة بروج لخدمات الصناعة والإنشاءات الإستشارية المحدودة  
BROUJ INDUSTRY & CONSTRUCTION SERVICES CONSULTANCY CO. LTD.

النعرة : ش ب/إشراف/09/146

التاريخ: 2009/7/20م

## شهادة إنجاز

المشروع : كحيلة شرق - المدينة (5)  
اسم المالك : وحدة تنفيذ للسود  
المقاول : شركة كونكريت الهندسية المحدودة  
الإستشاري : شركة بروج لخدمات الصناعة والإنشاءات الإستشارية المحدودة .

نشيد بأن الأعمال الآتية تم إنجازها بالموقع المنكور وتم استلامها والأعمال هي:

1. المباني السكنية والخدمية - المدينة (5) - إجمالي العمل المنجز = 67,997,353 جنيه سوداني .

فقط سبعة وستون مليون وتسعمائة سبعة وتسعون ألف وثلاثمائة ثلاثة وخمسون جنيه سوداني .

م. الأمين محمد علي  
مدير الإشراف



INDUSTRY AND CONSTRUCTION  
SERVICES CONSULTANCY CO. LTD.

Tel: +249 912 607 456  
Office: +249 185 330 848  
Fax: +249 185 334 687  
P.O.Box: 10782 Khartoum - Sudan  
E-mail: brouj@brouj.com  
Website: www.brouj.com



بسم الله الرحمن الرحيم

ولاية كسلا

وزارة التخطيط العمراني والمرافق العامة

إدارة الطرق والجسور

التمرة ٥٨ / ٧ / ١

التاريخ ٢٠١١ / ٥ / ٢٢

شهادة إنجاز

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه نفيكم بأن الشركة الثلاثية للإنشاءات قد أكملت العمل في طريقي الشهداء باتت و الختمية الجديدة بتاريخ ٢٠١١/٥/٢٦ م وتم إستلام الطرق المذكورة إستلاماً إبتدائياً .

وهذا شهادة ما يخلقه .

رجز احكم الله ع  
مدير إدارة الطرق والجسور - ولاية كسلا  
م. عثمان الزين عثمان  
ولاية كسلا





دال للتنمية العقارية  
DAL Property Development Co. Ltd

No. 1 Block 5 East, Khartoum 2. T: +249 1 83 471 775  
P. O. Box 1840 Khartoum, Sudan F: +249 1 83 471 885  
e-mail: info.dpd@dalgroup.com www.dalgroup.com

Date: 10/07/05

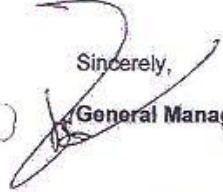
**Subject: Executed Project Certificate**

Dear Sir/Madam,

We hereby certify that Concrete Engineering Company Ltd. , has executed the extension phase of **Sutrac Office Building K8** witch was built in the duration period from May 2004 to Jan 2005 in a total value of 450000 (USD) to the highest technical and managerial standard.

The certificate has been issued upon their request. And we are happy to recommend and support their involvement and participation in any similar works. If you have any queries relative to the projects they have delivered to us, please do not hesitate to contact.

Sincerely,

  
General Manager



A DAL GROUP COMPANY

# ACE

## ARCHITECTS

## CONSULTING ENGINEERS



P.O. BOX 46- KHARTOUM  
SUDAN  
TEL. 00-24911-785467  
FAX. 00-24911-782768

Subject: Executed Projects Certificate

Date 24/09/2004

We hereby certify that Concrete Engineering Co Ltd has executed the following project(s) to the highest technical and managerial standards .

NO	PROJECT	Nature of Client's	Project Duration		Contract Value (USD)
			Start	End	
1	Ariab Headquarter Ariab Mining company	Mining	2001	2003	1,346,000

This certificate has been issued upon their request .And we are happy to recommend and support their involvement and participation in similar works.

If you have any queries relative to the projects they have delivered to us , please do not hesitate to contact us.

Sincerely Yours,

Jack Ishkanes  
Director



الجمهورية السودانية  
وزارة الطاقة والتعدين  
المؤسسة السودانية للنفط

هدية تقديرية  
السيد / مدير شركة كوزنك ريت

يسر وزارة الطاقة والتعدين والتعدين ان تتقدم لكم بهذه  
الشهادة التقديرية ورفاء وعرفانا لجهودكم المقدرة في  
إنشاء المنشآت السكنية الخاصة للعاملين بالمؤسسة السودانية للنفط

نسال الله ان يجعلها لكم في ميزان حسناتكم

أ. م. ج. ج.

د. م. م. ج. ج.

الأمين العام لوزارة الطاقة والتعدين

الخميس ١٧ أغسطس ٢٠٠٦

Mamas For Furniture &  
Foam Industry Co. Ltd.



ماماس لصناعة الأثاث  
والإفروشات المدبوغة

Subject: Executed Projects Certificate

Date 30/3/04

We hereby certify that Concrete Engineering Co Ltd has executed the following project(s) to the Highest technical and managerial standards and as specified.

No	Project	Nature of Client's Business	Project Duration		Contract Value (USD)
			Start	End	
1	Mam International Co .Ltd Furniture Factory admtoistration building 300m2 3200m2 whare houses.	Furniture Factory	Apr-1999	Mar-2001	1,360,000

This certificate has been issued upon their request. And we are happy to recommend and support Their participation in any competition to carry out constriction tender work.

If you have any queries relative to the projects they have delivered to us, please do not hesitate to Contact .

Sincerely Yours,

شركة ماماس للأثاث والبطونيات  
  
Ali Dabab  
الرجس  
General Manager

الخرطوم بحري - المنطقة الصناعية - تلفونات: ٢٢٥٩٧٠ - ٢٢٥٩٧١ - ٢٢٥٩٧٢ - فاكس: ٢٢٥٩٧٥ - ٢٢٥٩١٣  
Khartoum Bahri - Industrial Tel: +249 13 325970 - 325971 - 325972 Fax: +249 13 325975  
E-mail: mamasfont-@sudanmail.net



تنظيم بيوت الخبرة للخدمات الاستشارية  
(مثل مجلس بيوت الخبرة في مجلس  
المقاولين) والمهندس / ياسر شبيخ  
الدين محمد عبد الله عضو  
مجلس إتحاد المقاولين  
السودانيين والدكتور  
مهندس / عمر عبد  
الله أبو الرين مسجل  
مجلس المقاولين  
السودانيين.

ولقد تمكن الوفد  
من خلال هذه الزيارة  
من الإلتقاء بالاستاذ /  
محمد عمر عبد الله وكيل  
دائرة التنمية الاقتصادية  
والاستاذ / أحمد عبد الرحمن  
البركاني مدير تصنيف المقاولين  
بالدائرة وتم التعرف علي اسس وقواعد  
تنظيم وهيكله عمل المقاولين والاستشاريين  
وإجراءات تسجيل وتصنيف المهندسين و  
كذلك التطورات في الإنشاءات والبنيات  
التحتية والنهضة العمرانية الكبيرة التي



مواصلة للمساعي المبذولة لتنظيم

بيوت الخبرة الاستشارية وأعمال

المهنة ونظراً لأهمية التعرف بما

كانته دولة الإمارات العربية

المتحدة من نهضة عمرانية

تأتي من إتحاد المقاولين

المهنيين ومجلس

تصنيف الأعمال

المهنية ومجلس

تنظيم بيوت الخبرة

للمهنة الاستشارية

بإدارة اللجنة التنفيذية

بقيادة إدارة أبو

علي خلال الفترة ٤-٥

يوليو ٢٠١٠م وذلك بغرض

تبادل الخبرات والمعلومات

والتفكير بطريقة تسجيل

تصنيف المقاولين والمستشارين المطبقة

منها.

وتكون الوفد من المهندس / مالك علي دنقلا

أمين عام إتحاد المقاولين السودانيين والمهندس

/ عثمان الأمين علي خليفة أمين عام مجلس

الوفد إتحاد الوفد زيارة دولة الإمارات بعد

المسا في عدة أنظمة وممارسات في عدة

القطاعات وأنظمة إدارة أبو ظبي تجربة فريدة

مستفيدة من الواجب التعرف عليها والاستفادة



ات هذه الورشة  
من مجلس تنظيم  
ت الاستشارية  
جلسة الأولى وتم  
ة ورقة العمل  
ارسة تقييم