

## محددات ريادة الأعمال في تبوك: مقترحات وحلول

### "في ضوء مشروعات الريادة للعام 2014"

أحمد سعد محمد خميس

عبد الباقي عبد الله الزعاري

جامعة تبوك- تبوك- المملكة العربية السعودية

المخلص: تهدف هذه الدراسة للتعرف على معوقات ومحددات ريادة الأعمال في مدينة تبوك، وقد جاءت في ثلاثة فصول. تناول الفصل الأول أساسيات ومفاهيم ريادة الأعمال وكان بمثابة الإطار النظري للدراسة، وتناول الفصل الثاني تطور مفهوم الريادة في المملكة العربية السعودية، أما الفصل الثالث فقد ناقش واقع ريادة الأعمال في تبوك للتعرف على المعوقات والمحددات التي واجهت مشروعات ريادة الأعمال التي صادق عليها معهد ريادة الأعمال بتبوك في عام 2014. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تمثلت في التعرف على وجود مشكلات ومحددات تواجه المشروعات الريادية في تبوك وأهمها: المشكلات والمحددات المتعلقة بتسويق الخدمة أو المنتج للمشروع الريادي. والمشكلات والمحددات التمويلية. والمشكلات والمحددات الإدارية. استناداً إلى ما تم التوصل إليه أوصت الدراسة بضرورة تقديم مساعدات لدعم القدرات التسويقية لأصحاب مشروعات الريادة وتطوير طرق جديدة للتعريف بالسلع والخدمات المنتجة، ومواصلة تقديم الدعم التمويلي الشامل الذي يتضمن مواصلة توفير الاستشارات المالية والمحاسبية للريادي. إصدار التوجيهات الإدارية اللازمة لحث أصحاب مشروعات الريادة للاضطلاع بمسئولية أعمالهم بأنفسهم عوضاً عن العمالة الأجنبية لتعزيز تراكم الخبرات الشخصية. مواصلة العمل الإعلامي لترسيخ مفهوم الريادة وسط الشباب والطلاب من خلال تنظيم الفعاليات الإعلامية والمهرجانات والأنشطة التعريفية. انشاء قسم أو برنامج أو حتى إدراج مقرر لدراسة تخصص ريادة الأعمال في جامعة تبوك لتعزيز التوجيهات نحو الريادة لدى الطلاب في تبوك.

الكلمات المفتاحية: ريادة، مشروعات ريادية، محددات، مقترحات، حلول.

**Abstract:** This study aims identifying the obstacles that face entrepreneurs in Tabuk. The study has been covered in three chapters. The first chapter was the theoretical framework of this study whereas it discussed the concepts and basics of entrepreneurship. The second chapter explored the development of the concept of entrepreneurship in the Kingdom of Saudi Arabia. The third chapter discussed the present condition of entrepreneurship in Tabuk to identify the problems and restrains faced by entrepreneurship projects approved by the entrepreneurship Institute in Tabuk in 2014. The study arrived to the following problems and restrains that face entrepreneurship in Tabuk: Problems related to promoting the entrepreneur product or service. Financing problems. Administrative problems. Based on these problems, the study recommends the following: Necessity of providing marketing assistance to entrepreneurs and produce new methods of promoting the products and services. Continue providing a complete financing support that include providing accounting and financial advice. Issue administrative instructions that encourage entrepreneurs to a personal responsibility and follow-up of their business instead of depending on foreign workers in order to enrich their personal experiences. Continue raising awareness among youth and students by organizing related events, festivals and presentations. Establish a unit of entrepreneurship studies or include an academic course that enhances the interest toward entrepreneurship at Tabuk University.

**Key words:** Entrepreneurship, entrepreneurial projects, obstacles

## 1. المقدمة:

تعتبر ريادة الأعمال أحد أبرز وأهم المفاهيم التي يتم تبادلها على نطاق واسع في الأوساط الاقتصادية في جميع دول العالم على حد سواء ويكتسب هذه المفهوم زخماً متزايداً في المملكة العربية السعودية وغيرها من الدول العربية: للتحديات الكبيرة التي تواجهها في حل مشكلات بطالة الشباب، وتنشيط الاستثمارات، وتعزيز الأنشطة الاقتصادية في المجتمع لزيادة الإنتاج، وفي هذا الإطار يمكن التأكيد على حدوث العديد من التحولات التي أدت إلى تصاعد ظاهرة البطالة بين الشباب من خريجي مؤسسات التعليم العالي، مع تراجع قدرة المؤسسات الحكومية والخاصة على توفير فرص العمل مقارنة مع أعداد الخريجين ولمواجهة هذه التحولات، قامت العديد من دول العالم بتبني مفاهيم وأفكار ريادة الأعمال من خلال تضمينها في مناهجها التعليمية في المدارس والمعاهد والجامعات والمؤسسات التدريبية (حامد، أرشيد، 2007، 64)، وتشتمل هذه التحولات على:

- التطورات الفنية والتقنية.
- تطور صور التنافس في الأسواق.
- فقدان الوظائف بسبب التقدم التكنولوجي المضطرد.
- نمو وتطور قطاع الخدمات.

وتشهد منطقة تبوك- شأنها في ذلك شأن سائر المناطق في المملكة العربية السعودية- حراكاً واضحاً نحو ريادة الأعمال خاصة بعد إنشاء فرع معهد ريادة الأعمال، وإنشاء جامعة تبوك حيث ساهمت هذه الجهود في تعزيز التوجه نحو الريادة خاصة في أوساط الشباب والخريجين. ويقوم معهد ريادة الأعمال في تبوك بدور يتعاضم يوماً بعد يوم تمثل في إقامة عدد من الدورات التدريبية وورش العمل لزيادة مهارات الشباب في مجال إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ويؤكد المسؤولون في معهد ريادة الأعمال بتبوك بأن من ضمن أهم أهداف برامجه ونشاطاته نشر ثقافة العمل الحر في مجتمع المنطقة، وبناء سلوك إيجابي نحو مشروعات الريادة، وتطوير الكوادر الشبابية في مجال الريادة وتوفير الاستشارات للرياديين (الساعد، 2011). ويتوقع أن ترتفع أعداد المشروعات الريادية في المنطقة مع ارتفاع نسبة التوجهات نحو الريادة بسبب الجهود المبذولة لتعزيز هذا التوجه من الأجهزة المعنية. ازدياد التوجهات نحو الريادة مع ما يصاحبه من زيادة في أعداد مشروعات ريادة الأعمال المنفذة، يدفع نحو إجراء هذه الدراسة البحثية للتعرف على المشكلات والمحددات التي تواجه الرياديين في المنطقة خلال مراحل تنفيذ أعمالهم الريادية بهدف اتخاذ الإجراءات اللازمة لحلها، والمساعدة في تقديم المقترحات والتوصيات من أجل تحقيق أهداف ريادة الأعمال في تطوير وتنمية المجتمع المحلي في منطقة تبوك.

يسعى هذا البحث إلى دراسة ريادة الأعمال في منطقة تبوك بإشارة خاصة إلى المشروعات الريادية التي أجزت خلال عام 2014م وهو العام الذي شهد زيادة في أعداد المشروعات الريادية التي تمت الموافقة على تمويلها من قبل معهد ريادة الأعمال في تبوك، ويرى الباحثان أن من الضروري بمكان تقديم توطئة توضيحية عن واقع ريادة الأعمال في مدينة تبوك حيث تم إنشاء فرع معهد ريادة الأعمال في تبوك بهدف مساعدة الراغبين في ولوج مجال العمل الحر من خلال التدريب والتأهيل وتوفير الاستشارات وتقديم الدعم والمساندة للحصول على التمويل بالإضافة إلى المساهمة في تسهيل الإجراءات في الدوائر الحكومية (تقرير إنجازات ريادة لعام 2014).

ويهدف فرع معهد ريادة الأعمال في تبوك، شأنه في ذلك شأن الفروع الأخرى لمعهد الريادة إلى:

1. نشر ثقافة العمل الحر بين أفراد المجتمع.
2. تطوير برنامج وطني لريادة الأعمال وتنمية المشاريع الصغيرة والناشئة.
3. تأهيل الكوادر البشرية السعودية في مجال ريادة الأعمال.

4. رعاية وإرشاد رواد الأعمال لتفادي فشل مشروعات الريادة.
  5. نقل التجارب الخارجية في أفضل الممارسات في مجال ريادة الأعمال.
- وقد نفذ فرع معهد ريادة تبوك العديد من البرامج والأنشطة لتحقيق أهدافه (معهد ريادة الأعمال الوطني، [ريادة] 2014) ومن أهمها:

1. برنامج رواد الأعمال المعروف باسم (إرادة): وهو برنامج مصمم لدعم الرياديين خلال مراحلهم الأولى لمساعدتهم في العديد من الأوجه التي تشمل المساعدة في اختيار فكرة المشروع المناسب مع قدرات الريادي المعني، وفي إعداد دراسات الجدوى اللازمة لتلك المشروعات، وتقديم استشارات مهمة حول الحصول على القروض الميسرة، وتقديم الرعاية اللازمة لممارسة النشاط خلال فترة السنتين الأوليتين من عمر المشروع.
  2. برنامج خطوة: وهو برنامج مخصص لمساعدة شرائح محددة من المجتمع وهي: شرائح المشمولين في خدمات الضمان الاجتماعي، والمفرج عنهم المستفيدين من خدمات اللجنة الوطنية لرعاية السجناء، صمم هذا البرنامج لمساعدة هذه الفئات على الاعتماد على أنفسهم وتمكينهم لإنشاء مشروعات تجارية وخدمية خاصة بهم حيث يقدم البرنامج مساعدات تمويلية تتراوح ما بين 50 إلى 200 ألف ريال.
  3. برنامج نشر ثقافة العمل الحر: يتضمن هذا البرنامج إقامة دورات تدريبية قصيرة (مدة يوم واحد) لمساعدة الشباب على تحديد المشروعات الاستثمارية المناسبة لقدراتهم ولواقعهم ودعمهم للتعرف على التهيئة المناسبة لإقامة المشروعات وتتضمن محاضرات تعريفية، وإقامة معارض والمشاركة في المؤتمرات المتخصصة في مجال ريادة الأعمال في مختلف مدن المملكة العربية السعودية.
- وخلال الفترة موضوع الدراسة، وهي عام 2014، صادق فرع معهد ريادة الأعمال فرع تبوك على (270) مشروعاً ريادياً متنوعاً في تبوك (ريادة، 2014)، وقد تم تمويل هذه المشروعات من قبل البنك السعودي للتسليف والادخار، وقد غطت هذه المشروعات المجالات التالية:

1. مجال الأعمال التجارية
2. مجال الخدمات العامة
3. مجال الإلكترونيات.
4. مجال الكهرباء والتشييد والسيارات.
5. مجال المقاهي والكوفي شوب.

وقد نفذ فرع معهد ريادة الأعمال بتبوك كافة الأنشطة التي من شأنها دعم هؤلاء الرياديين عبر تطبيق برنامج (إرادة) وتنظيم عدة لقاءات للتعريف بالريادة وترسيخ ثقافة العمل الحر والاستفادة من الفرص المتاحة بهذا الخصوص. مشكلة البحث:

للأهمية المتعاظمة لريادة الأعمال في المساعدة على التغلب على مشكلات البطالة، ولتحريك النشاط الاقتصادي والإنتاجي في مجتمع المنطقة عن طريق تطوير وتحفيز المشروعات الصغيرة والمتوسطة، فإن من الأهمية بمكان التعرف على المشكلات التي تواجه الرياديين خلال جهودهم للبدء في مشروعاتهم الريادية والمحافظة عليها وتنميتها وتحقيق الأهداف المنشودة منها، ويؤمل أن يتم التعرف على هذه المشكلات بصورة واضحة حيث يسعى هذا البحث إلى تقديم التوصيات والمقترحات وتعميمها لتحقيق الاستفادة القصوى واقتراح الحلول المناسبة لزيادة فعالية المشروعات الريادية في المنطقة وتحقيق الأهداف المرجوة منها وأهمها مكافحة البطالة وتنشيط الإنتاج.

تتبلور مشكلة البحث الرئيسية في السؤال الرئيس التالي:

1. ما المحددات والصعوبات الإجرائية والإدارية والتمويلية والتسويقية: التي تواجه مشروعات ريادة الأعمال في منطقة تبوك؟.

#### أسئلة البحث:

يتفرع من السؤال الرئيس للبحث عدة أسئلة فرعية يأمل الباحثان في الإجابة عليها وهي:

1. ما هو واقع ريادة الأعمال في منطقة تبوك؟
2. ما هي المحددات والعقبات التي تواجه الريادي في جهوده لإنجاز مشروعه في منطقة تبوك؟
3. ما هي الإجراءات والسياسات التي يجب اتخاذها للتغلب على المحددات والعقبات التي تواجه المشروعات الريادية في المنطقة؟
4. ما هي وجهات نظر الرياديين بشأن الإجراءات والسياسات التي يجب اتخاذها من قبل المؤسسات المعنية لتطوير مشروعات ريادة الأعمال في المنطقة؟.

#### فرضيات البحث:

يرتكز البحث على الفرضيات التالية:

1. لا تواجه مشروعات ريادة الأعمال في تبوك أي مشكلات أو محددات متعلقة بالتمويل الذي يفترض الباحثان أنه يقدم بسهولة في المملكة العربية السعودية نسبة لإمكانيات المالية التي تتميز بها.
2. تواجه مشروعات الريادة في تبوك محددات مرتبطة بالتسويق والأمور التشغيلية والفنية بسبب التدريب والاعتماد المتزايد على العمالة الأجنبية في مشروعات ريادة الأعمال.

#### أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى دراسة مشروعات ريادة الأعمال المنفذة في منطقة تبوك، والتي صادق عليها معهد ريادة الأعمال في عام 2014 بهدف التعرف بصورة رئيسة على المحددات والعقبات التي تواجه هذه المشروعات والبحث عن الحلول لتفعيل دورها في المنطقة، ويمكن تلخيص الأهداف الأخرى للبحث فيما يلي:

1. التعريف بمفاهيم ريادة الأعمال.
2. التعرف على التوجهات نحو ريادة الأعمال.
3. تعزيز ثقافة ريادة الأعمال بين الشباب في المنطقة.

#### أهمية البحث:

يمكن تقسيم أهمية البحث إلى:

1. الأهمية النظرية: وتتعلق بالتعريف بمفاهيم ريادة الأعمال بهدف تعزيز ثقافة الريادة في المنطقة، ويؤمل أن يتمكن الباحثان من تقديم توصية لاستحداث برامج دراسية عن الريادة في المؤسسات التعليمية في المنطقة خاصة جامعة تبوك.
2. الأهمية العملية: ويرجى أن تسفر نتائج البحث في التعرف على المشكلات التي تواجه مشروعات ريادة الأعمال الخاصة بالشباب في المنطقة وتقديم مقترحات وحلول تساهم في حل هذه المشكلات بهدف تعزيز هذه المشروعات لمكافحة البطالة، وتحفيز الإنتاج مما سيؤدي إلى تطوير المنطقة.

#### حدود البحث المكانية والزمانية:

تشكل حدود البحث المكانية والزمانية من مشروعات ريادة الأعمال في منطقة تبوك التي صادق عليها معهد ريادة الأعمال الوطني- فرع تبوك خلال عام 2014. مصطلحات الدراسة:

## الريادة: المعنى والمفهوم والنظرية:

تعريف الريادة: يمكن التأكيد على أنه لا يوجد حتى الآن اتفاقاً بين المفكرين والخبراء المختصين بهذا المجال على تعريف موحد لريادة الأعمال هذا على الرغم من أن ريادة الأعمال تعتبر واحدة من أهم الموضوعات التي يتم تناولها حالياً (Shane, 2008)، ويشير تاريخ ريادة الأعمال إلى أن ريتشارد كانيلون و J. B. Say، وهما مفكران اقتصاديان فرنسيان، قد استخدمتا مصطلح "ريادة الأعمال" لأول مرة في القرن التاسع عشر. وقد قدم B. Say. [تعريفاً للريادي ذاكراً أنه: "ذلكم الشخص الذي يقوم بتحويل أو نقل الموارد الاقتصادية من حيز أضييق إلى رحابة الإنتاج والعائدات المرتفعة". أما ريتشارد كانيلون، فقد عرّف الريادة بأنها: "التوظيف الذاتي بغض النظر عن الطبيعة أو الاتجاه وذلك مع تحمل المخاطر وتنظيم عوامل الإنتاج لإنتاج سلعة أو خدمة مطلوبة في السوق" (Carton, Hofer and Meeks, 1998). أما الفهم الحديث لريادة الأعمال فيرجع إلى المفكر الاقتصادي المعروف جوزيف شومبيتر في عام 1934م الذي عرّف الريادي بأنه "المدمر الخلاق" الذي يحطم الممارسات والصور التقليدية في جميع عمليات الإنتاج والتسويق وغيرها من العمليات المرتبطة بالأعمال، وبالنسبة لشومبيتر، فإن الريادة تتضمن خلقاً وابداعاً في التنظيم والمعالجة وصولاً إلى تحقيق منتج إضافي، ويركز شومبيتر كما هو واضح على مفهوم الابتكار، Abdul Hamid, Alothmany & Magbool (2014, P. P 5-6)، الذي يعني به الآتي:

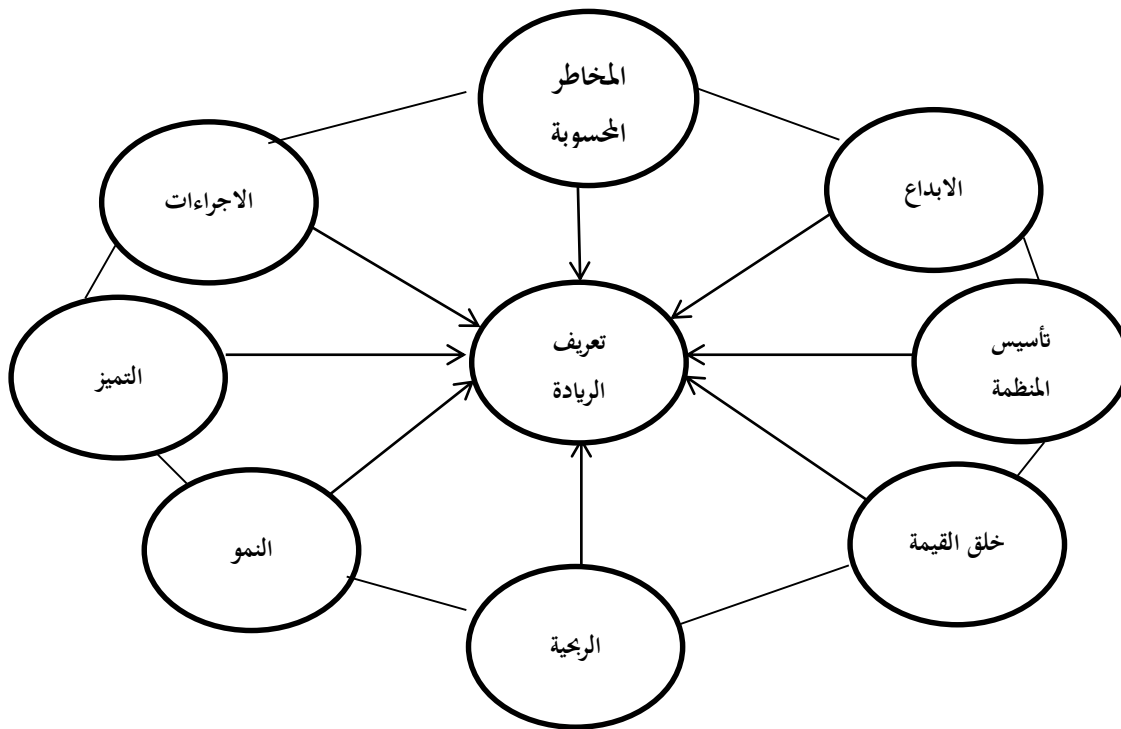
- 1- منتجات جديدة.
- 2- أساليب إنتاج مبتكرة.
- 3- نظم إدارية مستحدثة.

وقد عرّف الاتحاد الأوروبي ريادة الأعمال بأنها: "الأفكار والطرق التي تمكن من خلق وتطوير نشاط ما عن طريق مزج المخاطرة والابتكار أو الإبداع والفاعلية في التسيير وذلك ضمن مؤسسة جديدة أو قائمة (رمضان، 2011، ص 18). ويرى الشميميري والمبيريك (2011، ص 26) أن ريادة الأعمال "تمثل القدرة على استحداث عمل حر يتسم بالإبداع ويتصف بالمخاطرة. وعلى ذلك يمكن القول إن الريادة تفهم من خلال ثلاثة أبعاد مهمة هي:

1. الخلق والابتكار والإتيان بأفكار وممارسات غير مألوفة وغير تقليدية: للتعامل مع قضية الإنتاج والاستثمار وحل المشكلات.
2. المخاطرة والاستعداد لها وتحمل مسؤوليتها: وهذا البعد مرتبط بحد كبير مع البعد الأول الخاص بالابتكار والقيام بنشاطات غير مألوفة وغير تقليدية.
3. الاستباقية: وتعني الوصول أولاً وتحقيق الأهداف المرجوة من تكبد مشاق المخاطرة مع الاستعداد الكامل لتحمل المسؤوليات (عبد الهادي وسلمان، 2011، ص 4). يلاحظ بوضوح أن العملية الريادية تتشكل من العديد من المكونات التي تشتمل على: خلق الفرص، وجود المخاطر، الإبداع والاستغلال المرشد للموارد المتاحة. انطلاقاً من التعريفات السابقة، يمكن الحديث عما يعرف بثقافة ريادة الأعمال التي يجب أن تتوفر في المجتمع المعني لبروز مفهوم الريادة فيه خاصة وسط شريحة الشباب (المبيريك، 2009، 102-103)، وترتكز هذه الثقافة على:
1. معرفة الفرص المتاحة للاستفادة منها.
2. الشجاعة والجرأة لتنفيذ النشاطات الاقتصادية والتجارية غير التقليدية.
3. الاستخدام الجيد والمرشد للموارد الطبيعية المتاحة.
4. توفر الروح المبدعة الوثابة.
5. توفر الإرادة لتكوين وإنشاء المؤسسات الاستثمارية المدفوعة بتحقيق الأرباح والطموحات التوسعية.

وكما هو واضح فإن هناك العديد من النظريات والتعريفات المختلفة لمفهوم الريادة غير أن جميعها تتفق على أن المفهوم الريادي يركز بالدرجة الأولى على "الإبداع" و "الابتكار" والخروج عن الأطر التقليدية المألوفة في تنفيذ المشروعات الاستثمارية. وهذا يشير إلى أهمية تحلي الرياديون بالشجاعة الواعية المتبصرة ليس لاستغلال الفرص دائماً، وإنما أيضاً العمل على خلقها وتوفيرها والقدرة على الاستغلال المرشد للموارد الاقتصادية المتاحة.

نخلص في هذا الأمر إلى أنه وعلى الرغم من الاختلافات في تفسير مفهوم الريادة بين مختلف المدارس الاقتصادية، إلا أن جميعها تقريباً تكاد تتفق على أن ريادة الأعمال هي في نهاية المطاف تتكون من تفاعل العناصر التالية كما يتبين من الرسم البياني التالي:



شكل رقم (1) المصدر: (العاني، 2010: 27)

التعريف الجيد للريادة ومفهومها في اعتقاد الباحثين يتطلب أن يتم فيه استصحاب النظم الاجتماعية والقانونية والاقتصادية للمجتمع محل الدراسة، ويلاحظ اختلافاً ظاهراً عند ترجمة مصطلح الريادة من لغة إلى أخرى لارتباطه بالتكوين الثقافي والاجتماعي للمجتمعات المختلفة.

وتجدر الإشارة إلى أن أصل مصطلح الريادي (Entrepreneur) يرجع إلى الكلمة الفرنسية (Entrepreneur) والتي تعني الشخص الذي يتحمل المخاطرة في النشاط الاقتصادي ثم ترجم ذات المصطلح إلى اللغة الإنجليزية ليعني التاجر (Merchant) أو المغامر (Adventures)، وعند ترجمتها إلى اللغة العربية أصبحت تعني العصامي، المخاطر، صائد الفرص، الطموح، المبدع، المغامر، المبادر، متعهد الأعمال، المستثمر الصغير (المخلافي، 2014).

## 2- الدراسات السابقة:

قدمت العديد من الدراسات التي تناولت محددات ريادة الأعمال، ويقدم العرض الموجز التالي عدداً من أهم تلكم الدراسات التي غطت هذا الجانب كما يلي:

1-دراسة (مايا سيفردنق، 2012)؛ صدرت عن مؤسسة فورد بنيويورك عام 2012 أشارت فيها مؤلفتها السيدة/ مايا سيفردنق إلى أنه على الرغم من أن برامج النمو تركز على ريادة الأعمال كوسيلة للتغلب على مشكلة بطالة الشباب، وأن 50% من الشباب المصري يفضلون القيام بمشروعات ريادة بدلاً عن انتظار الوظائف في القطاعين العام والخاص، إلا أن نسب مشروعات ريادة الأعمال وسط الشباب المصري قليلة، وقد أوضحت الدراسة أن شريحة الشباب التي تم استطلاعها أشارت إلى أن المشكلات التي تواجههم في ريادة الأعمال هي:

1. مستوى المجازفة والمخاطر العالية في مشروعات الريادة
2. صعوبات الحصول على التمويل
3. انعدام التدريب حول مشروعات الريادة والتسويق.

2-دراسة (الشنفري، 2012)؛ حول تحديات ريادة الأعمال في سلطنة عمان 2012: حيث أشارت الدراسة إلى أن تحديات ريادة الأعمال في سلطنة عمان تتمثل فيما يلي:

1. قضايا إدارية وتنظيمية ترتبط بصعوبات في إنجاز الإجراءات الإدارية والبيروقراطية.
2. أوضاع الاقتصاد الكلي والسوق في سلطنة عمان حيث الاعتماد الكلي على النفط وعدم تنوع قطاع الصادرات العماني.
3. تنظيم قطاع العمل والسوق (سياسة العمونة): حيث يتم استبدال العمالة الأجنبية بالعمالة الوطنية والمشكلة تتمثل في أن العمالة الوطنية غير كفنة وغير منتجة كما أن تكلفتها مرتفعة بالمقارنة مع العمالة الأجنبية).
4. التعليم والتدريب حيث أن هناك اقتناع متزايد بأن النظام التعليمي في عمان لا يخرج كفاءات تتناسب مع متطلبات سوق العمل.

5. التمويل حيث لا توجد مؤسسات متخصصة لتمويل مشروعات الشباب الريادية.

3-دراسة (ماريان مكرم وهيب وأمل ابراهيم، 2010)؛ هدفت إلى التعرف على أوضاع ريادة الأعمال في مصر ومحددات ريادة الأعمال في مصر " بالمقارنة مع دول العالم، وعلى الرغم من أن الدراسة أشارت إلى حدوث تطور في وضعية مصر في مؤشر ريادة الأعمال العالمي إلا أنها تحدثت عن عدد من المحددات التي تواجه ريادة الأعمال بصورة عامة في مصر لخصتها فيما يلي:

1. القصور في الجوانب التعليمية والتدريبية.
  2. ضعف التمويل وانعدام الحوافز والحزم التشجيعية لتطوير مشروعات الريادة خاصة الشبابية منها.
- 4-دراسة (فالنتين بتكانشن، 2005)؛ هدفت إلى دراسة "محددات ريادة الأعمال في اقليم كيبيك (كندا) ديسمبر 2005"، وقد لاحظت الدراسة تراجع نسبة مشروعات الريادة الشبابية في الاقليم الكندي Quebec على عدد من السنوات بنسبة 3.4% بينما شهدت هذه المشروعات تطوراً بنسبة 9.4% في بقية الأقاليم الكندية المشابهة الأخرى. وقد عزت الدراسة هذا التراجع في مشروعات الريادة الشبابية في اقليم كيبيك إلى ارتفاع مستوى الضرائب بالمقارنة مع الأقاليم الأخرى. وقد أوصت الدراسة بالمقترحات التالية لمواجهة محددات الريادة في كيبيك:

1. خلق برنامج دعم لمشروعات الريادة في كيبيك subsidy program لتخفيف أثر الضرائب على الأفراد وبالتالي تطوير قدرتهم على الولوج في المشروعات الريادية.
2. تعزيز الحرية الاقتصادية.

5-دراسة (مهند حامد وفوزي أرشيد، 2007)؛ هدفت إلى تعزيز سياسات الريادة بين الشباب في الضفة الغربية 2007". وتطرقت الدراسة في معرض تحليلها لسياسات تعزيز الريادة بين الشباب في فلسطين إلى محددات الريادة التي تعرقل جهود الشباب للدخول إلى قطاع ريادة الأعمال ولخصتها فيما يلي:

1. النظام التعليمي ومخرجاته التي لا تلبى حاجة سوق العمل
2. ضعف التدريب والتأهيل في مجال الريادة
3. انعدام الخدمات الأخرى الداعمة لأعمال الريادة
4. مشاكل التمويل
5. البيئة القانونية والمؤسسية (الاحتلال).

وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة التي تم استعراضها آنفاً في التعاطي مع مفهوم الريادة ومحدداتها مما ساهم في تدعيم الجانب النظري لهذا البحث، غير أن أهم ما يميزه عنها هو محاولته تلمس الحاجة إلى ترسيخ مفهوم الريادة في المنطقة من خلال مناقشة إمكانية استحداث برامج دراسية متكاملة في المؤسسات التعليمية الرسمية والخاصة في هذه المنطقة لتدريس الطلاب أسس ومبادئ ريادة الأعمال لتعزيز التوجهات نحو الريادة في المستقبل<sup>1</sup>.

### 3. الإطار النظري للدراسة:

#### المنظمات الريادية: الريادة الفردية والمؤسسية:

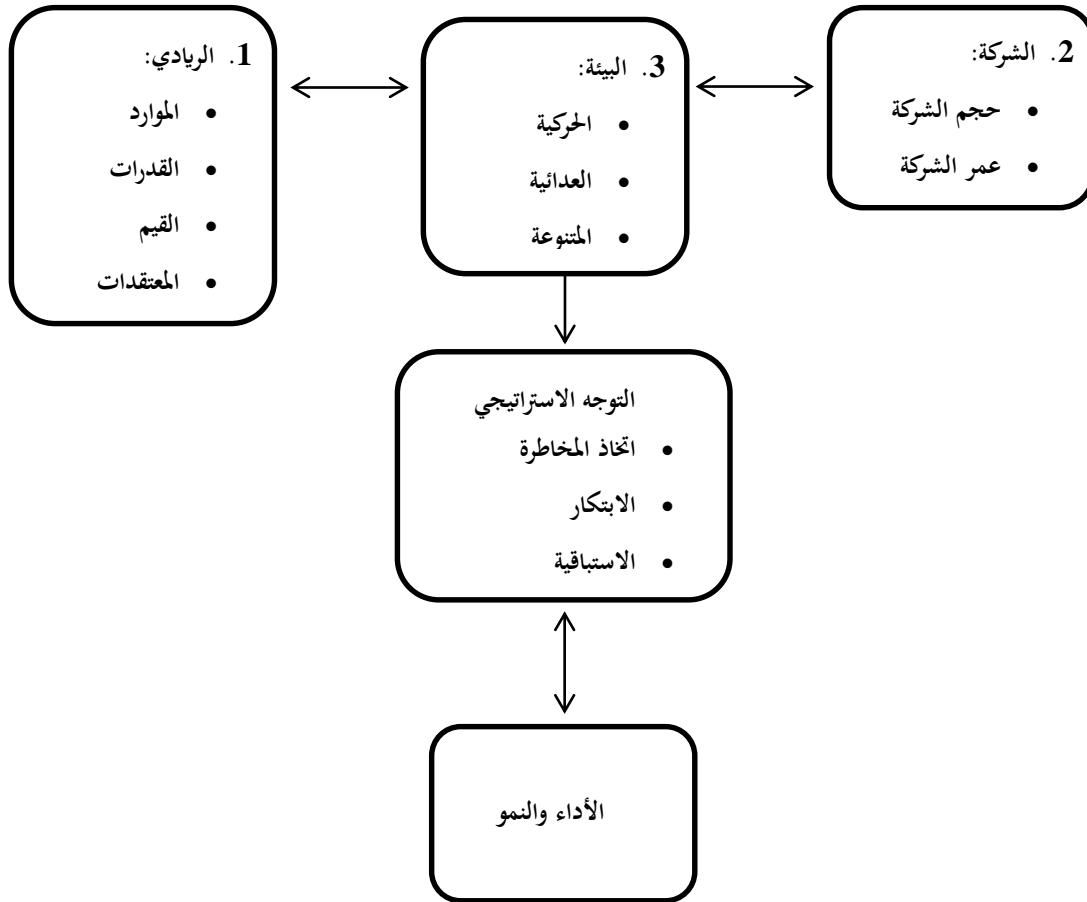
على الرغم من التأكيد على أهمية الجانب الفردي في قضية الريادة، إلا أن بعض الباحثين يشيرون إلى أن الريادة ليست عملاً فردياً وإنما هي: "منظومة تستند على بيئة ريادية متكاملة وعمل جماعي منظم مترابط تمارسه أطراف متعددة وفق منهجية محفزة ميسرة لريادة الأعمال" حيث أن التركيز على الفرد في ريادة الأعمال يعتبر مدخلاً خاطئاً (أبو بكر، 2014، 63)، ومع ذلك يرى الباحثان أن الريادي الفرد هو النواة الصلبة الأولى لمفهوم الريادة، فهو الذي يبادر، والرائد في الأصل هو أول الواصلين إلى المنهل (نبع المياه) وعلى ذلك يمكن أن يكون الريادي فرداً متخذاً للقرار ومنسقاً ومقاولاً وموزعاً للموارد...بين الاستخدامات البديلة (Llusa, Traves, & Branco, 2004, P. 4).

أما ريادة المنظمة فتعرف بأنها العملية التي تقوم بها مجموعة من الافراد المتواجدين ضمن منظمة قائمة، أو منظمة أخرى جديدة أو إعادة تجديد أو ابتكار داخل المنظمة القائمة، وهي مجموعة العمليات الجديدة التي تقوم بها هذه المجموعة ضمن المنظمة القائمة، أو إعادة تجديد المنظمة، وتسعى إلى التجديد والابتكار في المنتجات والعمليات وتطوير أسواق جديدة من أجل تحسين ورفع المستوى التنافسي للمنشأة (Kurato, 2009, P. 11).

<sup>1</sup> للمزيد من المعلومات حول تأثير دراسة الريادة في توجهات الخريجين نحو مشروعات ريادة الأعمال يرجى الرجوع إلى دراسة د. ريم مبارك الموسومة: (تأثير موقف الطلاب من ريادة الأعمال في نيتهم للشروع بأعمال ريادية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الثاني، ص 380-381).



نموذج يوضح ريادة المنظمة



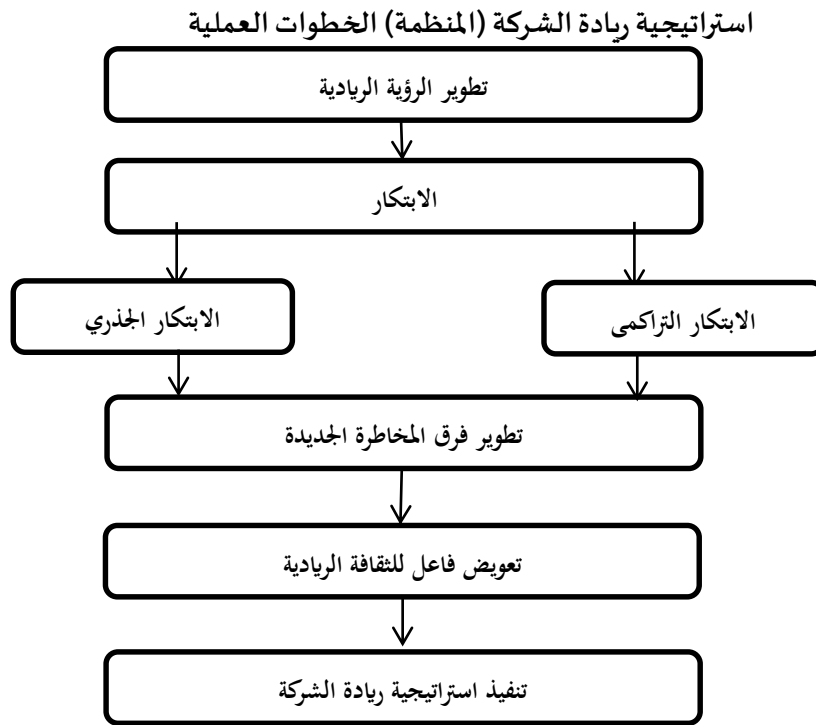
شكل رقم (2): المصدر: (Ferreira, Joao, 2002, P. 13)

يشير الشكل رقم (2) الذي يتناول نموذج لريادة المنظمة (الشركة) إلى العوامل الأساسية الثلاث التي تؤثر على شكل التوجه الريادي للشركة أو المنظمة وتشمل:

1. الشركة (المنظمة): وهي المكون التنظيمي الذي يضم بين جنباته كافة التفاعلات حيث يؤثر حجمها وطريقة تنظيمها على شكلها ومستوى ريادتها.
2. البيئة: وهي البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من حيث التنظيم والهيكل الإداري الداخلي الذي قد يحفز أو يثبط التوجه الريادي.
3. الريادي: ويمثل البعد الأكثر أهمية في التأثير على التوجهات الريادية لأي شركة أو منظمة.

كل هذه العوامل مجتمعة تؤدي تفاعلاتها إلى التأثير السلبي أو الإيجابي على التوجهات الريادية للشركة أو المنظمة والذي يؤثر في نهاية المطاف على مستويات الأداء والنمو في المنظمة المعنية.

هذا ويجب الإشارة إلى أن هناك عوامل يجب أن تؤخذ في الاعتبار حينما تتخذ الخطوات العملية لتصميم وتنفيذ الرؤى الاستراتيجية لريادة الشركة أو المنظمة كما يبين الشكل التالي:



الشكل رقم (3): المصدر: Kurakto , Duane and Hornsby, 2001, P. 60

ويوضح الشكل رقم (3) كيفية تطوير الرؤى الريادية في استراتيجية الشركة، وكيفية اتخاذ الخطوات التنفيذية لتطبيق استراتيجية الريادة لدى الشركة أو المنظمة مروراً بخطوات الابتكار والتطوير وصولاً لتنفيذ ريادة الشركة أو المنظمة.

وقد وضع كارتر وجونز (Carter, S. and D Jones, Evans, 2000) في عام 2000م جدولاً للتفريق بين الشركة التقليدية والمنظمة الريادية كما يلي:

| الشركة/ المنظمة الريادية  | الشركة/ المنظمة التقليدية   | الخصائص التنظيمية |
|---|---|-------------------|
| تبحث عن مشروعات جديدة بشكل مستمر. الحفاظ على الحصة السوقية الحالية من خلال التكيف مع الأسواق. | دفاعية للحفاظ على الحصة السوقية الحالية كأولوية. تحقيق التغيير والتنوع من خلال الاندماج والاستحواذ. | الاستراتيجية      |
| النظر إلى التغيير باعتباره فرصاً. مسح البيئة الخارجية والداخلية بحثاً عن فرص جديدة.           | النظر إلى التغيير باعتباره تهديداً. مسح البيئة الخارجية لتحديد التهديدات.                           | المسح البيئي      |
| نظرة طويلة الأجل بالدرجة الأولى (معايير التكيف والقدرة على البقاء والاستمرار).                | نظرة قصيرة الأجل بالدرجة الأولى (معايير ربع سنوية وسنوية لتقييم الأداء).                            | الفعالية والرقابة |
| وسيلة للنمو، والتكيف، والبقاء، والاستمرار إذا أحسن استغلالها.                                 | ينبغي تجنبها.   | المخاطرة          |
| هناك حاجة أيضاً للمؤثرات والعوامل   | موضوعية وتحليلية.   | الثقافة التنظيمية |

|   |  |                    |
|---|--|--------------------|
| العاطفية.<br>تهدف الثقافة التنظيمية إلى تدعيم ورعاية الابتكار والقدرة على التكيف.   | تهدف الثقافة التنظيمية إلى الحفاظ على الوضع الحالي.  |                    |
| تسيطر الهياكل غير الرسمية والاتصالات الأفقية على التصرفات والقرارات.  | أهمية خطوط السلطة الرسمية.<br>أهمية قنوات الاتصال الرسمية.   | الهيكل والاتصالات  |
| تصاغ الإدارة العليا الرؤية والرسالة التنظيمية.<br>يوجد تشجيع لمشاركة العاملين في المستويات الدنيا للتنظيم والاستفادة من هذه المشاركة. | تضع الإدارة العليا مؤشرات ضيقة للتنظيم.<br>هذه المؤشرات الضيقة قد تسمح/ أو لا تسمح بمرور المعلومات من أسفل التنظيم إلى أعلى. | صناعة القرارات     |
| ينظر إليهم على أنهم أحد الموارد الرئيسية التي يجب الحفاظ عليها واستخدامها بفعالية.  | ينظر إليهم على أنهم مورد وفير يمكن الحصول عليه وتغييره بسهولة.   | الأفراد            |
| شيء يجب تدعيمه، وتطويره، وتشجيعه.   | شيء يجب تجنبه.   | القدرة على الإبداع |

### خصائص وسمات الريادي:

فيما يلي أهم سمات الشخص الريادي (اسماعيل، 2010، 74):

1. يكون نواة المشروع حيث يبدأ عمله مع بداية المشروع الاستثماري.
2. لا يكون الريادي خالي ذهن عند بدء مشروع الريادي حيث يتوقع حدوث مخاطر مالية ومعنوية.
3. متطلع للغاية للفوز بالفرصة.
4. مبادر بالتغيير.
5. متحمل للمخاطر.
6. يستخدم الموارد المتاحة بصورة متجددة (قد لا تعبأ بالمخاطر).

### التوجهات نحو الريادة:

السؤال الأهم في هذا الخصوص هو: هل يمكن لأي شخص أن يصبح ريادياً؟ بمعنى هل يولد الريادي أم يصنع؟ (هاشمي، سحر وبوبي، 2011، ص 13)، للإجابة على هذا التساؤل المهم في تفسير السلوك الريادي هناك العديد من النظريات والأفكار (المري، 1434هـ):

1. فريق من الخبراء في هذا المجال يؤكد أن ريادة الأعمال هي موهبة فطرية يختص بها الله سبحانه وتعالى البعض دون البعض الآخر، ويدللون على ذلك بأن نجاح الريادي يتطلب وجود سمات وخصائص معينة مثل التأييد والشجاعة والصبر، وهي أمور يولد بها الانسان. هذا الاتجاه يعرف بمدرسة السمات التي تذهب إلى أن الريادي يولد بسمات شخصية معينة Traits تؤهله للنجاح في دوره الريادي في مجال الأعمال والاستثمار مثل الخصائص الشخصية التي ذكرت آنفاً، والتي يمكن أن تضاف إليها سمات مثل المثابرة والثبات والبصيرة النافذة.
2. القسم الآخر من المختصين في ريادة الأعمال يرى أن القدرة على تحقيق النجاح في المشروعات الريادية قد تكتسب بالمراقبة والتدريب واكتساب الخبرات والتعلم وهو اتجاه يمكن أن يصنف تحت المدرسة البيئية التي تركز على الدور الأهم للبيئة المحيطة بالشخص والتي قد تحفز لديه اتجاهات الريادة أو تثبطها (الشميمري والمبيريك، 2011، ص 58) وبذلك يرون للبيئة القدر المعلى فيما يتعلق بتشكيل توجهات الريادة لدى الشخص المعني، فالأشخاص الذين ينشؤون في أسر لديها استثمارات وأعمال تجارية يتوقع على الاغلب أن تؤثر مثل هذه البيئة على توجهاتهم المستقبلية نحو الريادة (Almobaireak & Monolova, 2012, P. P. 29-40) ولا يمكن أيضاً إغفال دور التعليم ونوعيته في التأثير على الأشخاص ودفعهم نحو الريادة، فالطلاب الذين سبق لهم دراسة موضوعات عن ريادة

الأعمال خلال دراستهم الجامعية قد يكونون أكثر التفاتاً نحو زيادة الأعمال بالمقارنة مع رفقاءهم الذين لم يسبق لهم دراسة مثل هذه الموضوعات (ناصر والعمري، 2011، ص ص 139-140).

3. تجدر الإشارة إلى وجود اتجاه ثالث فيما يتعلق بالتوجهات نحو الريادة وهو اتجاه توفيقى يرى أن التوجهات نحو الريادة يمكن أن تعزز بتداخل عوامل السمات الشخصية، وعوامل البيئة المحيطة أو ما يعرف "بالمدرسة المعاصرة" التي يرى الباحثان أنها الأفضل في التأكيد على أن الريادي الناجح والمؤثر في مجاله يجب أن يكون متأثراً بالجوانب والمواهب الشخصية التي يمنحها الله سبحانه وتعالى بالإضافة إلى ما تضيفه البيئة المحفزة في الأسرة أو المجتمع أو المؤسسة التعليمية.

### تطور المفهوم الريادي في المملكة العربية السعودية:

اهتمام المملكة العربية السعودية بريادة الأعمال خاصة في أوساط الشباب لا يحتاج إلى دليل فقد أدركت، ومنذ وقت مبكر، بالمقارنة مع العديد من الدول في المنطقة، أهمية زيادة الأعمال في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ونشير في هذا الخصوص إلى أن المملكة العربية السعودية تعتبر من أهم الدول في المنطقة التي برز فيها ريادةيون في مجال الأعمال تمكنوا من المساهمة الفاعلة في مجالات الاقتصاد المختلفة وذلك منذ فترات طويلة حين كان مفهوم زيادة الأعمال مجرد مصطلح بحثي يتم تداوله في الأوساط الأكاديمية ومن أهمهم: الراجحي، عبداللطيف جميل، الزامل، صالح كامل وغيرهم (المخلافي، 2014).

وقد توصلت الأجهزة المختصة في المملكة العربية السعودية - أيضاً - إلى أن تشجيع مشروعات زيادة الأعمال له دور كبير ومؤثر ليس فقط في زيادة الإنتاج وتوفير فرص العمل في أوساط فئات الشباب فحسب، وإنما يؤدي أيضاً في تعزيز روح المبادرة والابتكار بين المواطنين بشكل عام.

وقد برز الاهتمام المتزايد والمضطرد نحو الريادة في المملكة العربية السعودية من خلال:

1. تعزيز ثقافة زيادة الأعمال ودمجها في النظام التعليمي حيث بدأت الكثير من مؤسسات التعليم العالي في تدريس مقررات أو استحداث برامج دراسية عن زيادة الأعمال (معهد الملك سلمان لريادة الأعمال بجامعة الملك سعود)، وقد أشارت بعض الدراسات كما ذكر آنفاً إلى أن الشباب الذين سبق لهم دراسة مقررات علمية عن زيادة الأعمال خلال دراستهم في مراحل التعليم المختلفة أكثر قابلية نحو الدخول في مشروعات الريادة عند تخرجهم.
2. تقديم المساعدات في مجال التدريب وتطوير القدرات وسط الشباب.
3. إصدار القوانين والتشريعات المنظمة للعمل، وتحقيق التنسيق بين الأجهزة والإدارات المعنية بريادة الأعمال.
4. رصد الجوائز التشجيعية لتحفيز الشباب للولوج في مشروعات زيادة الأعمال والإبداع فيها مثل جائزة الملك سلمان لشباب الأعمال، جائزة الأمير عبد العزيز بن عبد الله العالمية لريادة الأعمال وغيرها.
5. إنشاء العديد من الأجهزة والمؤسسات الداعمة لريادة الأعمال مثل معهد زيادة الأعمال الوطني، وجمعية زيادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، وبرنامج (بادر) لحاضنات التقنية بمدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية.
6. جهود وزارة التعليم في نشر ثقافة زيادة الأعمال وتعزيزها عن طريق العديد من الأنشطة والفعاليات المتنوعة مثل المؤتمر العلمي لطلاب وطالبات التعليم العام حيث تشكل ريادة الأعمال محوراً مهماً من ضمن محاور المؤتمر المذكور (الجمعة، 2014).

### 3. منهجية وإجراءات الدراسة:

#### منهجية الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة هذه الدراسة: يرى الباحثان أن أفضل منهجية يمكن اتباعها هي المنهج الوصفي التحليلي. والمنهج الوصفي التحليلي "وإن اختلفت أشكاله، إلا أنها جميعاً تقوم على أساس الوصف المنظم للحقائق والخصائص المتعلقة بظاهرة أو أنشطة محددة بشكل عملي دقيق" (عبيدات، 1982، ص 130)، ومن أهم محاور المنهج الوصفي التحليلي:

1. الكشف عن الظاهرة موضوع البحث.
2. جمع المعلومات للظاهرة المحددة.
3. تحديد المشكلات وتفسير الظاهرة.
4. تفسير الظاهرة بتوضيح الأسباب ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

لجمع المعلومات والبيانات ميدانياً، تم توزيع الاستبانات باتباع أسلوب الحصر الشامل (census) على كل مجتمع البحث من أصحاب مشروعات الريادة في مدينة تبوك الذين تمت المصادقة على مشروعاتهم في عام 2014 الذين ينتشرون في العديد من المواقع في المدينة في مشاريعهم المختلفة في المجالات الأتفة الذكر، وقد بدأت الخطوات العملية للبحث خلال الفترة ما بين ديسمبر 2015 وحتى مارس 2016 لتوفير المدى الزمني المطلوب لتقييم التجربة.

#### أداة جمع المعلومات في البحث (الاستبانة) والإجراءات:

تم تصميم استبانة تشتمل على عدد من المحاور للحصول على المؤشرات والدلالات اللازمة للتعرف على ظروف ريادة الأعمال في مدينة تبوك ولتلمس المعوقات والمحددات والمشكلات التي تواجه مجتمع الرياديين في مدينة تبوك. وتتكون الاستبانة التي تم استخدامها في الدراسة من المحاور التالية:

1. محور يتعلق بالجوانب الشخصية لأصحاب مشروعات الريادة وتشمل الاسم (اختياري) والفئة العمرية والخبرات العملية والتدريبية والوظيفية بالإضافة إلى الخلفيات الأسرية للريادي وكذلك المؤهلات التعليمية.
2. محور لبيان نوعية ومجال المشروع الريادي المنفذ.
3. محور أسباب اختيار المشروعات الريادية للتعرف على مدى التوجهات الريادية وتتضمن أسئلة عن الفرص والتحديات التي يتوقعها هؤلاء الرياديون.
4. محور تحديد المشكلات التي تواجه الرياديين ورصد المقترحات لحل هذه المشكلات.

تم التجاوب مع استبانة البحث بعد توزيعها على عينة البحث ومتابعتها عن طريق الهاتف ومن ثم أُخضعت الاستبانات المعبأة للتحليل والدراسة على النحو التالي.

#### سمات العينة وخصائصها وتحليل النتائج:

##### أ- الفئة العمرية للعينة:

##### جدول رقم (1): توزيع الفئات العمرية

| العمر   | العدد | النسبة % |
|---------|-------|----------|
| 35-25   | 60    | 25       |
| 45-35   | 107   | 40       |
| 55-45   | 93    | 37       |
| المجموع | 270   | %100     |

يشير الجدول رقم (1) أعلاه إلى أن الفئة العمرية السائدة التي نفذت مشروعات ريادة الأعمال في مدينة تبوك خلال عام 2014 هي ما بين (35-55) عاماً ونسبتها تصل إلى حوالي 70% من مجموع العينة ويمكن التأكيد بهذا المؤشر على أنها مشروعات أعمال ريادية لأفراد في أعمار متقدمة نسبياً، وهذا يؤكد على أهمية بذل المزيد من الجهود لاستقطاب الشباب في مستقبل العمر في الفئة العمرية ما بين 20-30 عام لولوج قطاع ريادة الأعمال خاصة وانهم الشريحة الأوسع على حسب الإحصاء السكاني.

#### ب- المؤهل التعليمي للعينة:

جدول رقم (2): المؤهل العلمي

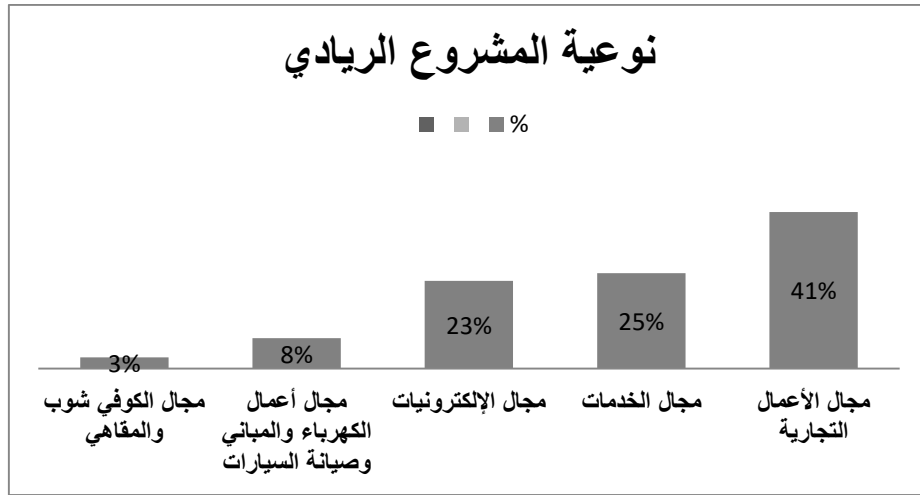
| النسبة % | العدد | المؤهل العلمي |
|----------|-------|---------------|
| 18%      | 35    | ابتدائي       |
| 75%      | 80    | ثانوي         |
| 8%       | 155   | خريج جامعة    |
| 100%     | 270   | المجموع       |

يتبين من الجدول (2) أن المستويات التعليمية لأصحاب مشروعات الريادة في مدينة تبوك؛ أن أكثر من 87% من المستويات التعليمية للعينة هم من حملة الشهادة الثانوية والجامعية والثانوية بمن فيهم بعض حملة الشهادات العليا ويمكن أن يؤكد هذا المؤشر على الأهمية المتزايدة للمبادرة الخاصة باستيعاب الخريجين وتوجيههم نحو التشغيل الذاتي.

#### ج- نوعية المشروع الريادي:

جدول رقم (3): تفاصيل نوعية المشروع الريادي

| م | نوعية المشروع الريادي                        | التفصيل   | العدد | %    |
|---|--|---|-------|------|
| 1 | مجال الأعمال التجارية                        | بيع المواد الغذائية، الملابس، بيع أدوات النظافة والبلاستيك، الكماليات، بيع الأعلاف، الإكسسوار والعمود، بيع المعجنات والخبز. | 111   | 41%  |
| 2 | مجال الخدمات                                 | تأجير مستلزمات أفراح، خدمات نسخ وتصوير مستندات، خدمات عامة، استشارات إدارية.  | 68    | 25%  |
| 3 | مجال الإلكترونيات                            | بيع معدات الاتصال، صيانة وبيع الجوال، بيع معدات وصيانة الحاسب، صالات ألعاب.   | 63    | 23%  |
| 4 | مجال أعمال الكهرباء والمباني وصيانة السيارات | بيع أدوات الكهرباء، بيع لوازم وقطع غيار السيارات، قص المفاتيح، تركيب الرخام والسيراميك                                      | 22    | 8%   |
| 5 | مجال الكوفي شوب والمقاهي                     | كوفي شوب ومقاهي   | 6     | 3%   |
|   | المجموع                                      |   | 270   | 100% |



يوضح الجدول رقم (3) نوعية المشروعات الريادية التي صادق عليها معهد ريادة الأعمال في تبوك في عام 2014م، كما يشير الجدول إلى أن معظم تلك المشروعات كانت في مجال الأعمال التجارية بتفصيلاتها المتنوعة المذكورة في الجدول بنسبة 41% ثم يلي ذلك مجال الخدمات بنسبة 25% من جملة المشروعات الريادية خلال الفترة المحددة، بالإضافة إلى المشروعات في مجال الإلكترونيات بنسبة 23%، ومن ثم تأتي المشروعات في مجال أعمال الكهرباء والمباني وصيانة السيارات بنسبة 8%، وفي مجال المقاهي والكوفي شوب بنسبة 3% من جملة تلك المشروعات والملاحظة العامة في نوعية المشروعات الريادية في تبوك هي السمة التقليدية.

د-الخلفيات الأسرية في مجال الأعمال:

جدول رقم (4): نسبة الخلفيات الأسرية في مجال الأعمال

| النسبة % | العدد | الخلفيات الأسرية في مجال الأعمال |
|----------|-------|----------------------------------|
| 96%      | 260   | لا                               |
| 4%       | 10    | نعم                              |
| 100%     | 270   | المجموع                          |

يبين الجدول رقم (4) خصائص عينة الدراسة من حيث الخلفيات الأسرية في مجال الأعمال، والدلالة التي يؤكدتها الجدول المذكور هي أن كل الرياديين موضوع الدراسة أقدموا على الولوج إلى مجال الأعمال دون وجود محيط عائلي له خبرة في مجال الأعمال.

هـ-المشكلات والمحددات خلال تنفيذ المشروعات الريادية:

جدول رقم (5): نسبة المشكلات والمحددات خلال تنفيذ المشروعات الريادية

| النسبة % | العدد | المشكلات والمحددات خلال تنفيذ المشروعات الريادية: |
|----------|-------|---|
| 46%      | 125   | تسويقية   |
| 37%      | 100   | تمويلية وإدارية                                   |
| 17%      | 45    | فنية تدريبية                                      |
| 100%     | 270   | المجموع   |

يظهر الجدول رقم (5) آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالمشكلات والمحددات التي تواجهها خلال تنفيذ مشروعاتها الريادية. حيث إن المشكلات التسويقية هي ما يشغل هؤلاء الرياديين: فقد أشار ما نسبته 46% من جملة العينة إلى مواجهتهم لمشكلات تسويقية بسبب المنافسة المحتملة في السوق. تأتي بعد ذلك المشكلات التمويلية والإدارية بنسبة 37% وتتمثل كما أوضحت هذه الشريحة في طول فترة الإجراءات الإدارية لاستقدام العمالة الأجنبية والضغط المتعلقة بسداد أقساط التمويل الشهرية كما شكا البعض مع عدم كفاية التمويل ابتداءً. وقد أوضح 9% من العينة المفحوصة أنهم يعانون من مشكلات مرتبطة بنقص خبراتهم في مجال حفظ الدفاتر المحاسبية وفق الأصول الفنية المتعارف عليها مما يعني حاجتهم إلى جرعات تدريبية في هذا الخصوص.

و- المقترحات لحل المشكلات:

جدول رقم (6):

| المقترحات لحل المشكلات   | العدد | %    |
|--------------------------|-------|------|
| الدعم التسويقي           | 152   | 56%  |
| حل المشكلات التمويلية    | 70    | 26%  |
| تسهيل الإجراءات الإدارية | 48    | 18%  |
| المجموع                  | 270   | 100% |

يعكس الجدول رقم (6) أعلاه آراء عينة الدراسة بشأن المقترحات التي يرونها لازمة لحل المشكلات التي تواجههم. ويشير الجدول إلى أن الدعم الذي يبحث عنه الرياديون يتمثل في الدعم التسويقي والتمويلي والإداري من خلال تصميم برامج تدريبية وفنية مستحدثة لرفع قدراتهم في المجال المحاسبي والإداري، وتقليص الإجراءات الإدارية، وتخصيص مساعدات تمويلية إضافية لدعم المشاريع المتعثرة، وزيادة الفترة الزمنية لتسديد القرض.

#### 4. التحليل ومناقشة النتائج:

استناداً إلى الأجوبة التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة، والتي تم إبرازها في الجداول والأشكال البيانية المذكورة أعلاه يمكن الوصول إلى الاستنتاجات التالية:-

1. فيما يتعلق بخصائص عينة الدراسة من حيث العمر، يظهر جلياً أن مجتمع ريادة الأعمال في تبوك يتكون في معظمه، من الشريحة العمرية ما بين 35-55 عام، ويدل ذلك على وجود مشكلات تتعلق بتوجهات الشباب الأحدث سناً الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 30 عاماً نحو ريادة الأعمال. ويشار في هذا الصدد إلى الدراسة الميدانية التي أجراها معهد ريادة الأعمال الوطني تحت عنوان (تحديات المشروعات الصغيرة الخاضعة لرعاية معهد ريادة الأعمال الوطني بالمملكة العربية السعودية) وأكد فيها وجود علاقة بين العمر ومدى النجاح في إدارة المشروع الريادي لصالح الفئات العمرية الأكبر سناً (ربما بسبب تراكم الخبرات والنضج المعرفي).
2. من حيث المؤهل التعليمي لشريحة الرياديين في تبوك خلال 2014 يتبين لنا بصورة واضحة أن معظمهم من حملة الشهادة الثانوية وخريجو الجامعات ويشير ذلك إلى أن مشروعات الريادة تجذب اهتمام هذه الفئة التي أصبحت ميالة للعمل الخاص بحكم التجربة وازدياد مستوى المسئوليات الاجتماعية والأسرية.
3. في المحور الخاص بنوعية المشروعات الريادية، أشارت نتائج إجابات العينة المفحوصة إلى أن معظم هذه المشروعات ترتبط بالأعمال التجارية بالتفصيلات المذكورة في الجدول رقم (3) مع أهمية واضحة لمشروعات الخدمات العامة



والإلكترونيات مع ملاحظة أن معظم هذه المشروعات تدار بصورة مباشرة من قبل عمالة اجنبية بإشراف ومتابعة من الريادي المعني.

4. كما دلت عليه نتائج بعض الدراسات حول الريادة<sup>2</sup>، فإن الرياديين الذين يأتون من بيئات أسرية تمارس الأعمال التجارية والاستثمارية تكون لديهم توجهات أكبر نحو الدخول في مجال الأعمال وكذلك بالنسبة للذين سبق لهم دراسة ريادة الأعمال خلال مراحل دراستهم، وبناءً عليه، فإن خصائص عينة الدراسة فيما يختص بالخلفيات الاسرية المرتبطة بمجال الأعمال التجارية والاستثمارية يصل إلى 4% فقط غير أن الجانب الإيجابي هنا هو ارتفاع التوجهات نحو المشروعات الريادية في تبوك بصورة قد تعتبر مغايرة، ويعتقد الباحثان أن ذلك يؤكد حدوث تحولات إيجابية نحو الريادة بسبب الدور الإعلامي والتنفيذي الفاعل لمعهد ريادة الأعمال وغيرها من المؤسسات ذات العلاقة مما سينعكس على ازدياد حجم المشروعات الريادية في المنطقة خلال الفترة القادمة.
5. وحول المشكلات والمحددات التي ذكرت عينة الدراسة بأنها واجهتها خلال تنفيذ مشروعاتها الريادية فإننا نشير إلى ما يلي:

- أ- المشكلات الخاصة بتسويق السلعة أو الخدمة بنسبة 46%.
- ب- المشكلات التمويلية والإدارية بنسبة 37%.
- ج- المشكلات الفنية والتدريبية بنسبة 17%.
6. أما حول رأي عينة الدراسة فيما يتعلق بمقترحات الحلول فقد جاءت كما يلي:
- أ- تقديم الدعم التسويقي بنسبة 56%.
- ب- الحلول لمشاكل التمويل بنسبة 26%.
- ج- تسهيل الإجراءات الإدارية وتعزيز الجانب الفني والتدريب بنسبة 18%.

## 5. مشكلات ومحددات ريادة الأعمال في تبوك:

- على ضوء تحليل ومناقشة النتائج فيما سبق يمكننا تلخيص أهم المشكلات والمحددات التي واجهت مشروعات ريادة الأعمال في تبوك خلال عام 2014 كما يلي:
- (1) المشكلات والمحددات المتعلقة بتسويق الخدمة أو المنتج للمشروع الريادي وهذا يرجع في جزء كبير منه إلى نقص الخبرات والمعلومات وضعف المهارات التسويقية والكلفة المالية المرتفعة للدعاية والاعلان والمشاركة في المعارض والمهرجانات المتخصصة.
- (2) المشكلات والمحددات التمويلية وتتضمن صعوبات توفير الضامن للحصول على التمويل، وعدم كفاية التمويل نفسه في نوعية محددة من المشروعات الريادية، وعدم القدرة على تسديد أقساط القرض، وضعف مستوى دراسات الجدوى المالية، وعدم توفر الخبرات اللازمة لإدارة التمويل والحسابات وبالتالي عدم القدرة في التعرف على حقيقة الموقف المالي للمشروع على وجه الدقة.
- 1- المشكلات والمحددات الإدارية وتشمل نقص الخبرات والمهارات الإدارية والاعتماد على العمالة الأجنبية في إدارة معظم مشروعات الريادة.

<sup>2</sup> دراسة بعنوان: (ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية العوائق والتحديات)، قدمت خلال ورشة ريادة الأعمال في مواجهة البطالة التي عقدت في 2011/11/16م بجامعة الملك سعود بالرياض.

## 6. توصيات ومقترحات الدراسة:

- بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، وخصوصاً ما يتعلق بالتعرف على أهم المعوقات والمحددات التي تواجه تلك المشروعات، يمكن للباحثين التقدم بالتوصيات والمقترحات التالية:
- (1) ضرورة تقديم مساعدات لدعم القدرات التسويقية لأصحاب مشروعات الريادة وتطوير طرق جديدة لتسويق السلع والخدمات من إنتاج مشروعات الريادة عن طريق إقامة المهرجانات التسويقية المدعومة من قبل الإدارات المختصة بالإضافة إلى منح الرياديين وضعية تسويقية تفضيلية من قبل المؤسسات والهيئات الحكومية.
  - (2) مواصلة تقديم الدعم التمويلي الشامل الذي يتضمن مواصلة توفير الاستشارات المالية والمحاسبية للريادي وفي جميع الأوقات، والعمل على مواصلة عمليات التدريب الفني اثناء العمل في المشروع الريادي لا أن يقتصر فقط على الفترة قبل بداية العمل في المشروع.
  - (3) إصدار التوجيهات الإدارية اللازمة لحث أصحاب مشروعات الريادة للاضطلاع بمسؤولية أعمالهم بأنفسهم لتعزيز تراكم الخبرات التي يمكن اكتسابها بمباشرة العمل من قبل أصحاب الأعمال المعنيين.
  - (4) مواصلة العمل الإعلامي لترسيخ مفهوم الريادة وسط الشباب والطلاب من خلال تنظيم الفعاليات الإعلامية والمهرجانات والأنشطة التعريفية.
  - (5) إنشاء قسم أو برنامج أو حتى مقرر لدراسة تخصص ريادة الأعمال في جامعة تبوك والمؤسسات التعليمية الأخرى في المنطقة حيث يتوقع أن يعزز ذلك التوجهات نحو الريادة وبالتالي زيادة مشروعات الريادة في تبوك.

## قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. اسماعيل، عمر علي، (2010): خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني: دراسة حالة الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي/نينوى، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4.
2. التمامي، فائز، (2014): معهد ريادة الأعمال في تبوك، صحيفة الجزيرة، العدد 15250 [النسخة الإلكترونية].
3. جامعة الملك سعود (2011): ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، العوائق والتحديات. ورقة عمل مقدمة لورشة ريادة الأعمال في مواجهة البطالة،.
4. الجمعة، عبد الله، (2014): ريادة الأعمال ودورها التنموي، جريدة الرياض، العدد 16738.
5. حامد، مهند، وأرشيد، فوزي، (2007): نحو سياسات تعزيز الريادة بين الشباب في الضفة وقطاع غزة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية
6. الخطيب، طارق، (د.ت): ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، الخرج.
7. الساعد، محمد، (2011): الريادة وأهدافها، صحيفة عكاظ، العدد 3550 [النسخة الإلكترونية].
8. السكارنة، بلال خلف، (2007): المشاريع الصغيرة والريادة، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (15).
9. السكارنة، بلال خلف، (2008): استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن): مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد السابع عشر.
10. سلطان، حنان، والعبودي، غانم، (1404هـ): أساسيات البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، الرياض، دار العلوم للنشر والطباعة.
11. الشمري، تركي، والشراح، رمضان (سبتمبر 2014): دور البنوك وجهات التمويل في دعم ريادة الأعمال، دراسة مقدمة للمؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، الرياض.

12. الشميمري، أحمد والمبيريك، وفاء، (2011): *ريادة الأعمال*، ط2، مكتبة الملك فهد الوطنية.
13. الشميمري، أحمد والمحيميد، أحمد، (2014/9/9-11): *واقع تمويل مشاريع ريادة الأعمال في السعودية وجهة نظر خبراء ريادة الأعمال*، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال. جامعة الملك سعود، الرياض.
14. الشميمري، أحمد، (2009): *لماذا ريادة الأعمال*، صحيفة الاقتصادية، العدد 5937 [النسخة الإلكترونية].
15. العاني، مزهر شعبان، وجود، شوقي ناجي، وأرشيد، حسين عليان، وحجازي، هيثم علي، (2010): *إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي*، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. العبادي، هاشم فوزي، ونعمة، أزهار، وكريم، حامد، (2010): *الريادة الاستراتيجية ودورها في صياغة استراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال*، دراسة تطبيقية في معمل بسبي الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4.
17. عبد الهادي، ايثار عبد الهادي، وسلمان، سعدون محسن، (2012): *دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات*، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 30، ص 4.
18. عبد الهادي، ايثار، وسلمان، سعدون محسن، (2011): *دور ريادة منظمات الأعمال في التنمية الاقتصادية*، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ط2، جامعة ورقلة.
19. عبد الودود، احمد رمضان، (2011): *دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لمحافظة رماح ضرورة حتمية*، جامعة المجمعة.
20. عبيدات، ذوقان، (1982): *البحث العلمي مفهومه أدواته وأساليبه*، عمان، دار مجدلاوي.
21. العمري، غسان، وناصر، محمد جودت، (2011): *قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية*، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع.
22. المحرق، ماهر، (2011): *سياسات حماية المنشآت الصغيرة والمتوسطة: أثر دعم المبادرات العربية في دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة*، المؤتمر العربي الرابع لتنمية الموارد البشرية، مركز الملك فيصل للمؤتمرات-الرياض-المملكة العربية السعودية.
23. المخلافي، عبد الملك طاهر، (2014): *ريادة الأعمال في برنامج حكومة بحاح*، صحيفة المصدر اون لاين، [www.almasdaronline.info/article/64444](http://www.almasdaronline.info/article/64444)
24. المخلافي، عبد الملك طاهر، (2014): *واقع التعليم لريادة الأعمال والجامعات الحكومية السعودية: دراسة تحليلية*، جامعة الملك سعود.
25. المري، ياسر سالم، (2013): *ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية مقارنة*، رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
26. معهد ريادة الأعمال، (2014): *تقرير إنجازات الريادة*.
27. معهد ريادة الأعمال، (د. ت): *تحديات المشروعات الصغيرة الخاضعة لرعاية معهد ريادة الأعمال الوطني بالمملكة العربية السعودية*.
28. مكرم وهيب، ماريان وإبراهيم، أمل، (2010): *محددات ريادة الأعمال في مصر*، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة.
29. ناصر، محمد جودت، والعمري، غسان، (2011): *قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية: دراسة مقارنة*، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية-المجلد 27-العدد الرابع، ص 139 – 140.

30. هاشمي، سحر وبوبي، (2011): **الجميع قادرون**، (ترجمة جعفر تيسير حجير): كابستون Capstone Press, Inc.

Mankato, Minnesota

ثانياً: المراجع الاجنبية:

31. Abdul Hamid, A. Alothmany, N. & Maghbool, S. (2014): *Entrepreneurship and Unemployment in The Kingdom of Saudi Arabia*, Working Paper Submitted to the Saudi Economy Conference: challenge and Opportunities.
32. Almobaireak, W. & Monolora, T. (2012): *Who want to be Entrepreneur? Entrepreneur Intentions among Saudi University Students*, African Journal of Business Management, Vol. 6.
33. Carter, S, and D Jones, Evans (2000): *Enterprise and small Business Principles, Practice and Policy*, Essex, Pearson Education.
34. Carton, R. Robert. Hofer, W. Charles. Meeks, D. Michael. (1998): " *The entrepreneur and entrepreneurship: Operational definition of their role in society*". Annual International Council for small Business Conference, Singapore.
35. *Entrepreneurs speak out a call to action for G20 Young Entrepreneur Summit* (Oct 31-Nov 2<sup>nd</sup> 2011): Nice. Earnest & Young.
36. Ferreira, Joao (2002): *Corporate Entrepreneurship: A strategic & Structural Perspective*, International Council for small Business. 47<sup>th</sup> world Conference. San Juan, Puerto Rico. p. 13.
37. Klapper, L. & Guillen, R. (2008): *Entrepreneurship and Firm Formation across Countries*, Warton School- World Bank.
38. Kurakto, Donald F. Ireland, R. Duane & Hornsby, Jeffery S. (2001): *"Improving Firm Performance through Entrepreneurial Actions"* Acordia's Corporate Entrepreneurship Strategy. Academy of Management Executive Vol. (15): No (4): pp. 60-71.
39. Kurato, Donald F. (2007): *"Entrepreneurship: Theory, Process & Practice"*, Publisher: Nelson Australia, Melbourne Vic.
40. Llussa, Fernanda. Travares, Jose. & Branco, Ruben. (2009): *"Entrepreneurship: concept and management"*. Mimeo, Universidade Nova de Lisboa.
41. Morris, Michael. Noel, Terry. & Schindehutte, Minet. (2001): *"Entrepreneurial and the need for Management Control: Efficiency VS. Effectiveness"*, Second Annual USASBE/SBIDA Joint National Conference in Orlando. Florida.
42. Shane, Scott A. (2008): *The illusion of Entrepreneurship: the costly myths that entrepreneurs, investors and policy makers live by*. Yale University.
43. Sledzik, K. (2013): *"Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship"* Management Trends in Theory and Practice, (Ed) Stefan Hitmar, Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina, Institute of Management.