

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# المؤتمر السعودي للدولي لقيادة الأعمال

٢٠١٦ م



# المحتويات

136

استكشاف الدوافع الريادية  
لدى عينة من شباب الأعمال  
بمنطقة القصيم  
إعداد  
د. أحمد بن عبدالله الكبّير  
د. أحمد بن صالح التوبجري

62

مقومات اساسية في بناء  
الجامعة الريادية  
في التعليم الأهلي  
إعداد  
جامعة دار العلوم

04

مقدمة  
أد/ أحمد بن عبدالرحمن الشميمري  
رئيس مجلس إدارة الجمعية

146

مدى توفر السمات الريادية لدى  
طلاب وطالبات جامعه الملك  
سعود  
دراسة ميدانية بمدينة الرياض  
إعداد  
د. ايمان عبد الحميد حسنين

88

ريادة الأعمال :  
التحديات ومفاتيح النجاح  
إعداد  
د. فهد بن صالح السلطان

06

ريادة الاعمال المؤسسية  
في عصر الملك سعود  
إعداد  
صاحب السمو الملكي الأمير الدكتور  
فيصل بن مشعل بن سعود بن عبدالعزيز  
آل سعود

213

Entrepreneurship in  
Islamic Countries

Ahmed A. Alshumaimeri  
Tatiana S. Manolova

100

بناء وتنمية الجامعات الريادية  
مدخل القدرة التنافسية  
المستدامة كنظام  
إعداد  
د. أيمن عادل عبد الفتاح عيد

38

منظومة ريادة الأعمال في  
الجامعات السعودية:  
جامعة الاميرة نورة نموذجاً  
إعداد  
د. وفاء ناصر المبيريك  
أ. صفية مختار الشيباني

243

Challenges TO Small Business  
Growth:  
Illustrative Evidence from Saudi  
Arabia

Tatiana S. Manolova

122

ريادة الأعمال والفرص الضائعة:  
دراسة حالة المملكة العربية  
السعودية  
إعداد  
د. سيف الدين علي مهدي

54

مشروع التخرج  
كمشروع ريادي تجاري  
منهج التفكير الإستراتيجي  
للشراكة المجتمعية  
إعداد  
د. مصطفى محمود أبوبكر

# مقدمة




رئيس مجلس إدارة جمعية قيادة الأعمال  
أ. د. أحمد بن عبدالرحمن الشميري

يأتي هذا المؤتمر تجسيدا للاهتمام المتناهي بريادة الأعمال فقد سعت جمعية ريادة الأعمال لتنظيم المؤتمر الدولي الخامس لريادة الأعمال لطرح الرؤى والتجارب في دعم وإنماء ريادة الأعمال وتنمية الفكر الريادي واقتصاديات المعرفة ، وتدور محاور هذا المؤتمر حول البيئة الداعمة لريادة الأعمال وأدوار الجهات المعنية في خلق وإنماء هذه البيئة .

يتضمن هذا الكتاب أوراق العمل المشاركة في المؤتمر بعد اجتيازها لمراجعة اللجنة العلمية ، وبهذه المناسبة نتقدم بالشكر الجزيل لجامعة الملك سعود لاحتضانها فعاليات وأنشطة المؤتمر وللجان العاملة في المؤتمر من أعضاء مجلس إدارة الجمعية والمتطوعين الذين شاركوا في التنظيم ، ونشكر أيضاً مجموعة تجهيزات إبداعية على مشاركتنا تنظيم هذا الحدث الريادي الهام .

كما نتقدم بالشكر للباحثين المشاركين في هذا الكتاب ، راجين أن تكون هذه الأوراق إضافة عملية تساهم في إنماء المعرفة بعلم وتطبيقات ريادة الأعمال.



ريادة الأعمال  
المؤسسية  
في عهد الملك سعود  
بن عبدالعزيز  
آل سعود

صاحب السمو الملكي الأمير الدكتور  
فيصل بن مشعل بن سعود بن عبدالعزيز آل سعود



ريادة الأعمال  
المؤسسية في عهد  
الملك سعود بن  
عبد العزيز آل سعود



## محتويات البحث

مقدمة

أولاً : نبذة مختصرة عن شخصية  
البحث

ثانياً : مفهوم ريادة الأعمال  
المؤسسية

ثالثاً : صفات رائد الأعمال المؤسسي  
لدى الملك سعود

رابعاً: المبادرات التطبيقية لريادة  
الأعمال المؤسسية في عهد

الملك سعود

١- مجال الإقتصاد والأعمال

٢- مجال التعليم والثقافة

٣- المجالات الإجتماعية والإنسانية

٤- مجال الشؤون السياسية والعسكرية

خامساً: التطبيقات الإدارية لريادة الأعمال لدى  
الملك سعود

١- بناء الذات

٢- التخطيط

٣- التنظيم

٤- التوجيه (القيادة)

٥- المتابعة (الرقابة)

سادساً : الخلاصة



## مقدمة

عصر الملك سعود ملئٌ وحافل بالممارسات والمبادرات المؤسسية التي تدل على أنه رائد في العمل المؤسسي، سواء في سيرته الشخصية، أو ممارساته الذاتية في جميع مراحل حياته، وقد تجلّى ذلك من خلال عدد من المبادرات العملية لريادة الأعمال المؤسسية والتي تمت في عصر الملك سعود، في بعض المجالات مثل مجال الاقتصاد والأعمال، ومجال التعليم والثقافة، ومجال الشؤون الاجتماعية والإنسانية، ومجال الشؤون السياسة والعسكري، إضافة لاكتشاف بعض التطبيقات الإدارية لريادة الأعمال المؤسسية في شخصية جلالة الملك سعود، حيث سيتم استعراض جهود جلالته في بناء الذات، وكل من عناصر العملية الإدارية (مجال التخطيط، مجال التنظيم، مجال التوجيه (القيادة)، مجال المتابعة (الرقابة)، ووستضمن الورقة إشارة لمسيرة ريادة الأعمال التنظيمية للملك سعود وذلك من خلال المحاور التالية:

نبذة مختصرة عن شخصية البحث.

### مفهوم ريادة الأعمال المؤسسية

المبادرات العملية لريادة الأعمال المؤسسية في عصر الملك سعود

مجال الاقتصاد والأعمال

مجال التعليم والثقافة

مجال الشؤون الاجتماعية والإنسانية

مجال الشؤون السياسية والعسكري

التطبيقات الإدارية لريادة الأعمال المؤسسية في شخصية الملك سعود

بناء الذات

مجال التخطيط

مجال التنظيم

مجال التوجيه (القيادة)

مجال المتابعة (الرقابة)

وتسعى الورقة من هذا الاستعراض الكشف عن الجوانب الريادية لشخصية البحث كي تكون أنموذجاً للأجيال القادمة في الحكم والإدارة والقيادة وفق المستجدات والمتغيرات الحديثة للعلوم الإدارية والسياسية. وتلقي الضوء من جانب آخر على حياة أحد بناءة هذا الوطن الكبير ومدى الكفاح العظيم الذي قدمه المؤسسون لتوطيد أركانه وجمع شتاته وتوحيد كلمته. أملاً في ان يلتفت الباحثون إلى مزيد من البحث والتحري في تاريخ تأسيس وقيادة المملكة العربية السعودية.



## أولاً : نبذة مختصرة عن شخصية البحث

هو الملك سعود بن عبدالعزيز بن عبد الرحمن بن فيصل بن تركي بن عبد الله بن محمد بن سعود. والملك سعود بن عبد العزيز هو الحاكم الرابع عشر من آل سعود، والثاني للمملكة العربية السعودية، وهو الإبن الثاني من الذكور للملك عبد العزيز.

ولد الملك سعود بن عبدالعزيز بن عبد الرحمن الفيصل آل سعود، في الكويت، في الثالث من شهر شوال عام ١٣١٩هـ/ ١٥ يناير ١٩٠٢م. كان يقطن سعود مع والديه وإخوته وجده الإمام عبد الرحمن بن فيصل وجدته سارة بنت أحمد السديري التي كانت تحبه كثيراً وترى فيه وفي إخوته تركي الذي توفي عام (١٩١٩م)، وخالد الذي توفي في السابعة من عمره عام (١٩١٠م)، وكان لقرب سعود وأخيه الكبير تركي من جدتهما وجدتهما في طفولتهما أكبر الأثر في تربيتهما، وكما يروي كبار السن من ذوي القربى كانت جدتهما تعاملهما منذ سن مبكرة كرجلين لا كطفلين. وكانت له مرضعة كويتية تسمى بأم محمد بوحمد التي وضعت سعود مع ابنها محمد، وتوفي في ٢٣ فبراير ١٩٦٩م بأثينا باليونان، ونقل جثمانه إلى مكة المكرمة حيث صلي عليه في المسجد الحرام ودفن بعدها في مقبرة العود في الرياض.

والدته وضحا (وضحى) بنت محمد بن برغش بن عقاب بن عريعر، وقد عمّرت (وضحاً) والدة الملك سعود طويلاً وتوفيت بعد وفاة الملك سعود في عام ١٣٨٩هـ/ ١٩٦٩م.

آل عريعر هم شيوخ بني خالد من قحطان، وقد كان موطنهم الأول بين وادي سبيع ووادي الدواسر في جنوب نجد، ولكنهم في العصور المتأخرة استقروا في الأحساء، وكانت لهم إمارتها في العهد العثماني وملكوها.

للأمير سعود ثلاثة أشقاء، أحدهما يكبره وهو تركي، وشقيق آخر اسمه خالد، توفي طفلاً، تلاه شقيقه فهد، وله شقيقة هي منيرة بنت عبد العزيز. عقب فتح الرياض، انتقلت به والدته مع جده الإمام عبدالرحمن، من الكويت إلى الرياض. وحينما بلغ السابعة من العمر جلس إلى المطوع (الشيخ) عبدالرحمن بن مفيريج، من أهل الرياض، لتعليمه القراءة والكتابة. وتمكن من حفظ القرآن الكريم في عامه الحادي عشر.

وكان الأمير سعود بن عبدالعزيز يتذكر من أحداث الطفولة، غزوة جُراب بكل وضوح، التي وقعت في ٧ ربيع الأول ١٣٣٣هـ/ ٢٤ يناير ١٩١٥م، وقد رافق والده فيها إلى منطقة (خفيسة المهمري) في الصَّمَان. وفيها جاء الخبر للملك عبدالعزيز عن خروج خصمه ابن رشيد من حائل، فتوجه الملك إلى جُراب. قفل سعود عائداً إلى الرياض، وبصحبه ابن عمه محمد بن عبدالعزيز بن سعود بن فيصل، ومن بعد هذا التاريخ أصبح مطلعاً على أكثر الوقائع السياسية والحربية، ومرافقاً للتطورات التي طرأت على ممالك والده، وكان يحضر في أكثر الوقائع، ومنها غزوة (أبو ليلي) من شيوخ بني هاجر قرب الأحساء فقد كانت له مبادرات ريادية في العديد من المجالات التنموية. فقد كان رائداً للإصلاحات الاقتصادية والإدارية، وأول من كان له بصمات واضحة في مجال التعليم ونشر العلم وغرس بذور ثقافة خاصة لأبناء المملكة العربية السعودية( ).

كما تميز بجهوده التي لم تتوقف حتى بعد مماته في كافة الجوانب الإنسانية والشؤون الاجتماعية، وقد كان من الذين أسسوا أسس القوة العسكرية للمملكة، وحضر مع أبيه كثير من الحروب والمواعق وقاد بعضها معاوناً في إرساء الاستقرار لملك أبيه، ومن أشهر هذه المواقع غزوة ياطب وهي بئر قريبة جداً من حائل عام ١٣٣٨هـ/ ١٩١٩م. وحالف النصر الملك عبدالعزيز، ضد ابن رشيد وأبلى سعود في هذه المعركة بلاءً حسناً، وهو خير وأصغر سفير للمملكة العربية السعودية، حيث كان سفيراً لأبيه الملك عبد العزيز يرحمهما الله لدولة قطر لتسوية بعض الخلافات السياسية.

ويتملك الملك سعود كاريزما شخصية تتمثل بعدد من الصفات، لعل أهمها أنه طويل القامة، ممتلئ الجسم، رشيق الحركة، مهيب الطلعة، شيق جذاب الحديث، دمت الخلق، لا تكاد الابتسامة تفارق محياه، بسيط في حياته، بسيط في حديثه مع الناس، تشعر في حضرته أنك أمام أستاذ محنك وشيخ مجرب وصديق مخلص، فيحدثك عن مدينتك وبلادك وشؤونك حديث الخبير المطلع، كأنه قد عاش عمره في صحبتك وفي مدينتك وفي البيئة التي تعيش فيها، تخرج من حضرته وأنت تتساءل، هل كنت تتشرف في حضرة ملك عظيم الشأن ينتمي إلى أكبر الأسر المالكة في الشرق العربي الإسلامي، أم إنك كنت تقضي هذا الوقت مع شخص مثلك يحس إحساسك ويشعر شعورك ويفكر تفكيرك.

## ثانياً : مفهوم ريادة الأعمال المؤسسية

ريادة الاعمال المؤسسية (Intrapreneurship) مفهوم حديث جداً ولا يزال هذا العلم يتشكل ولكنه يتوسع بتسارع ملحوظ بفضل توجه المنظمات العامة إلى إدارة الأعمال وتبني مفهوم التنافسية والتغيير. وقد تعددت التعريفات الخاصة بريادة الأعمال المؤسسية. وإجمالاً فإن مصطلح (Intra) باللغة الإنجليزية يعني (Within) أي داخل ومن هنا فإن المقصود بريادة الأعمال المؤسسية أن تكون ريادة أعمال من داخل المؤسسات القائمة. وقد ظهر مصطلح «رواد الأعمال المؤسسيين أو التنظيميين» في كتاب (Intrapreneuring) لمؤلفه Pinchot (1985). وقد عرفها Vesper (1990) بأنها «أداء الأشياء الجديدة والابتعاد عن الروتين المعتاد من أجل استثمار الفرص» كما عرفها Zahra (1990) بأنها «عملية خلق مشروعات جديدة داخل المؤسسات القائمة بهدف تحسين ربحية الشركة وتدعيم مركزها الثقافي» وعرفها Hisrich and Peters (1998) بأنها «بث روح ريادة الأعمال داخل المنظمات القائمة» ومن التعريفات المنتشرة في أدبيات ريادة الأعمال تعريف Guth and Ginsberg (1990) بأنها «ميلاد تنظيمات جديدة داخل المنظمات القائمة، وإعادة ميلاد المؤسسات القائمة من خلال الأفكار والأساليب الجديدة والمبتكرة والتي خرجت من رحم المنظمة القائمة بالفعل». ووفق التصور الذي أشرنا إليه أعلاه يُمكن للمنظمات التي تفرس ريادة الأعمال المؤسسية لدى جميع منسوبيها أن تحقق عدد من الأهداف، ومن أهم تلك الأهداف:

- تهيئة المناخ العام لممارسة ريادة الأعمال على مستوى التنظيم المؤسسي.
- إقامة المشروعات الجديدة داخل المنشأة، أو استقلال المشروعات الجديدة، أو استقلال الوحدات داخل المنظمات.
- تشجيع وتبني المبادرات المبتكرة التي يقدمها العاملون في التنظيم.
- إعادة التفكير في توجهات المنشأة والفرص المتاحة لها أو ما يسمى بالتجديد الاستراتيجي.
- ريادة الأعمال المؤسسية يمكنها قيادة التغيير المخطط في المنظمات الحكومية من وزارات وهيئات ومؤسسات.
- غرس ثقافة التوجه بالإنجاز .
- غرس ثقافة التوجه بخدمات المواطن في جميع المبادرات المؤسسية بجميع قطاعات المملكة.

## ثالثاً : صفات رائد الأعمال المؤسسي لدى الملك سعود

ريادة الأعمال ليست منصباً يمنح للأفراد العاملين داخل النظام، بل هو اختيار ذاتي يجعلهم يبرزون من خلال الأفكار التي يحملونها والأحلام التي يأملون تحقيقها وتطبيقها وبلورتها بمعرفتهم وقدراتهم الخاصة. رواد الأعمال المؤسسيون ليسوا مخترعين ولا مكتشفين، لكنهم أفراد يستطيعون تحويل أفكارهم إلى مشروعات حقيقية. يبنون فرق العمل، ويتمتعون بالالتزام وبالذواضع القوية كي يروا أفكارهم قد تحولت إلى دافع ملموس. وهم بعد ذلك كله ليسوا مجرد عباقرة، بل لا تتجاوز حدود الذكاء لديهم ذكاء متوسط الناس. وهم يبداًون مغامراتهم المؤسسية الداخلية بفكرة ثم سرعان ما تتحول إلى رؤية هي أشبه بأحلام اليقظة. فهم الحالمون المنجزون كما وصفهم (Pinchot) أول من نادى بريادة الأعمال المؤسسية في عام ١٩٨٥، وذلك لإعادة إحياء المؤسسات الكبرى المترهلة. ورواد الأعمال المؤسسيون هم رجال يتوجهون بالإنجازات ويتمتعون بسرعة الحركة من أجل إنجاز الأعمال. وهم يتوجهون بالأهداف لا بالاختصاصات، والتزامهم بالأفكار الجديدة غير محدود، يتوقعون من أنفسهم المستحيل ولا يعوقون بالعقبات مهما عظمت ولا بالمحددات مهما تحجرت.

والمتتبع لمسيرة الملك سعود يجده من أولئك القلة في عالمنا العربي الذين تميزوا بالريادة المؤسسية، وكان رائد الأعمال الأول بعد مؤسس الدولة والده يرحمه الله الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود. فالبرغم من قساوة الظروف والأوضاع في مرحلة تأسيس الأنظمة بالمملكة والاستقرار التنظيمي في الدولة إلا أن الملك سعود أستطاع أن ينتقل بالمملكة إلى دولة مؤسسية عبر عدة مبادرات ومشروعات.

حيث تمكن الملك سعود من استيعاب البيئة المحيطة لتحقيق التغيير الذي يبغاه، وبادر برغبة حقيقية للاستجابة لاحتياجات المواطنين والإيمان العميق بأن الخدمة العامة ليست منّة وتفضلاً منه عليهم، بل هي حق يكفله العيش في كنف الوطن، وكان من الذين يفرزون البدائل الإدارية المبتكرة، تلك البدائل الجريئة التي تتحدى الافتراضات التي يعتنقها الرجال التقليديون، كما أقبل على الانفتاح والحرية التي تدعم تكوين التحالفات القوية والشراكة الحقيقية مع المواطنين والأوطان العربية والعالمية، وقد كان أهم ما يميزه كرائد أعمال مؤسسي توجهه بالأفعال والتصرفات لا بالأقوال والتصريحات فهو عملي يتحرك فوراً ولا يميلون إلى تبديد الوقت

وأخيراً فقد كان الملك سعود قادراً على تجاوز الفشل ولا يعترف بالإحباط، وحرص بصفة مستمرة على رفع الروح المعنوية لكل من حوله. وهو يرى أن الفشل والإخفاق سبيل التحفيز والتعلم والتطوير ويساهم في بلورة الأفكار وإحداث التغيير. كما زخر تاريخ الملك سعود ملكاً للبلاد وبصفته مسؤول متفان ومخلص إلى حد الوصول إلى التضحيات الشخصية والصحية وربما الاجتماعية والاقتصادية. فالمشروعات التي يتبناها يقدم لها كل شيء في سبيل نجاحها، وتكون في مقدمة أولوياته وفي قمة اهتماماته، حتى يتمكن من إنجازها في أوقاتها إن لم تكن قبل ذلك.

## رابعاً: المبادرات التطبيقية لريادة الأعمال المؤسسية في عهد الملك سعود

إن من يتتبع مسيرة الملك سعود ومبادراته المتنوعة والكثيرة للغاية، يكتشف أن هذا الرجل ذو سمات خاصة وغير تقليدية، مارس أنواع المبادرة والتنوع والابتكار في تحويل المملكة لتعمل وفق نظام مؤسسي يتم بالمبادرة حتى لو تضمنت بعض المخاطرة المحسوبة، وقد كانت مبادراته في العديد من المجالات، وسنقتصر في هذه الورقة على بعض من المجالات التي نراها جوهرية، وتعطي دلالة على تطبيقات ريادة الأعمال المؤسسية لدى جلالة الملك سعود، وأنه يحتذى لرائد الأعمال المؤسسي، وأنه استطاع أن ينقل المملكة نقلة نوعية في فترات زمنية قليلة، ومن أهم هذه المجالات ذات العلاقة لتحقيق هذا الغرض ما يلي:

- مجال الاقتصاد والأعمال.
- مجال التعليم والثقافة.
- مجال الشؤون الاجتماعية والإنسانية.
- مجال الشؤون السياسية والعسكري.

وفيما يلي يتم تناول الورقة كل مجال متضمناً تقريراته ، وذلك على النحو التالي:

### أ- مجال الإقتصاد والأعمال

يحرص القادة المتميزون على تأمين حياة شعوبهم وتحقيق الاستقرار الاقتصادي، قناعة منهم بأن الأمن الاقتصادي يؤدي إلى مزيد من الاطمئنان، ويجنب البلاد التعرض للأزمات. وانطلاقاً من هذا التصور فقد كان جلالة الملك سعود رجل الإقتصاد الأول بعد أبيه المؤسس، حيث تحول للعمل المؤسسي لدعم وبناء أركان المملكة من منظور مؤسسي حيث أسس الشركات وبنى الشراكات والتحالفات، بغرض تنمية القدرة على مواجهة التغيرات الإقليمية والعالمية، وامتلاك أدوات النمو الذاتي في مختلف جوانب الحياة، وقد تجلّى اهتمامه بتأسيس قواعد النظام الاقتصادي وفق الأعمال التنافسية التي تضع المملكة على خريطة الإقتصاد العالمي، وقد تجلّى ذلك من خلال جملة من المبادرات الدالة على ريادته في بناء كيانات اقتصادية ذات فكر مؤسسي حديث، وفيما يلي نذكر بعض من أهم مبادراته كرائد أعمال مؤسسي في مجال الإقتصاد المحلي والعالمي، وذلك على النحو التالي:

- مبادرات اقتصادية وتنموية محلية
- قرار جريء من الملك سعود بتأسيس شركة بحرية في جدة «شركة الناقلات البحرية العربية السعودية».
- تدشين ناقلة النفط المسماة «الملك سعود الأول».
- مرسوم ملكي بتشكيل المجلس الأعلى للتخطيط.
- أنشأ وزارة الإقتصاد الوطني.

- وضع الأسس الحديثة للتجارة والصناعة.
- تحديث وزارة المالية وإعادة تشكيلها.
- كما تمت توسعة أسطول الخطوط الجوية السعودية عبر شراء أربع طائرات ( Sky master ) وتنظيم رحلات جديدة داخل البلاد وإلى الدول العربية المجاورة لنقل الحجاج.
- تأسيس الأسطول التجاري السعودي لدعم التوسع في عمليات التصدير والاستيراد.
- تشييط مناخ الاستثمار من خلال فتح الباب لاستثمار رؤوس الأموال الأجنبية بالمملكة، والمهمة الأساسية لجهاز استثمار المال الأجنبي في وزارة التجارة والصناعة الإشراف الكلي على رؤوس الأموال الوطنية والأجنبية وتشجيعها ومد يد العون لها.
- تنظيم استغلال الموارد الطبيعية للمملكة وتحسين الكفاءة الإنتاجية وكفايتها الإنتاجية.
- الاستفادة من الخبراء لإجراء إصلاحات تنظيمية في وزارة المالية على أسس حديثة والإشراف عليها، و كان لذلك أثر إيجابي واضح على الوضع المالي الذي مرت به المملكة في عام ١٩٤٨ .
- إنشاء مؤسسة النقد العربي السعودي ( SAMA ) عام (١٩٥٢) لتلعب دور البنك المركزي وتضبط الأعمال المصرفية، استفادت من خدمات الخبير المالي الأمريكي (Young. Dr) .»
- تنظيم إدارة الجمارك بالتعاون مع خبراء أمريكيين (Dunaway).
- إصدار ثالث ميزانية للمملكة وفقاً للأسس العالمية المتبعة وذلك في عام ١٩٥٢، وكانت أول ميزانية معلنة في المملكة هي ميزانية عام ١٩٨٤م.
- سفلته طريق مكة-المدينة، تيسيراً للحجاج وتشيط طرق التبادل التجاري.
- تأسيس محطة كهربائية عامة.
- تأسيس الخط الحديدي.
- الاهتمام بشؤون العمل والعمال في الكثير من الجوانب والتي منها :
  - إحالة نظام العمل لمجلس الشورى لدراسته وإبداء مرئياتهم، ووضع نظام جديد يتوافق مع التغيرات المستجدة في ظروف العمل والعمال-حيث توسعت آفاق الأعمال وازدياد المشاريع وتفرعها وكثرة الأيدي العاملة -، وأنه من الطبيعي أن يصبح أي قانون أو نظام يضعه الإنسان غير ملائم للأوضاع في جميع الأوقات فبمرور الزمن وتطور الأحوال وتغيرها يصبح القانون أو النظام بحاجة إلى تعديل لملاءمة الأحوال المتغيرة، لذا يتطلب تحديث وتقوية النظام الحالي.
  - أول من نادى بنظام السعودية والتي تتضمن إعطاء الأفضلية في الاعتماد على العمال السعوديين وتجديد استخدام الأجانب في ظروف معينة فقط.
  - الاهتمام بتحسين أجور العمال بصفة مستمرة ليتوافق الدخل مع تقلب الأسعار.

- الاهتمام بالشؤون الصحية للعمال والحرص على تجنب الحوادث الصناعية.
- الاهتمام بالتدريب المهني والتعليم.
- سرعة البت في التزامات العمال وطرق حلها من قبل الحكومة.

#### ب. مبادرات اقتصادية وتنموية دولية

لم تقتصر جهود الملك سعود على تنمية النظام الاقتصادي المحلي (الداخلي) للمملكة، ولكنه انطلق ليتواكب مع النظام العالمي ويندمج معه ويكون وجود المملكة في النظام العالمي فاعلاً، ومن أهم المبادرات الدولية والعالمية في مجال الاقتصاد والأعمال ما يلي:

- انضمام المملكة العربية السعودية إلى عضوية صندوق النقد الدولي.
- تأسيس مجموعة أوبك (والتي تطورت لمنظمة الأوبك العالمية) والخاصة بمصدري النفط.
- تجنب التأثر بالأزمات العالمية خلال الحرب العالمية الثانية، وذلك من خلال اهتمامه بالأماكن المقدسة لتدر دخل وفيير على الاقتصاد السعودي.
- ربط الريال السعودي بالدولار الأمريكي لحل الازمة المالية التي كانت تواجهها المملكة خلال عام ١٩٤٨، وفق اقتراح خبراء وزارة المالية الأمريكية.
- الشراكة مع النظام الاقتصادي الأمريكي في عام ١٩٥٢، وذلك في إطار التطورات والتعاون والتنسيق مع الدول الصديقة وخبرائها - الدكتور «استراتم» الأمريكي مدير التعاون الفني بين أمريكا والسعودية لبرأس ٣٥ خبيراً أمريكياً مع نخبة من الموظفين السعوديين في إعداد خطط للتعاون الفني والنمو الاقتصادي.

ويتبين من خلال ما سبق أن هذه الأعمال تضع قواعد العمل الريادي المؤسسي في مختلف مجالات الاقتصاد والأعمال، وكانت للملك سعود البصمة الأولى في مختلف القطاعات الاقتصادية، حيث كان مبادراً يعمل وفق رؤية جديدة للمستقبل، محاولاً تحقيق مصالح أبناء الوطن، شريطة أن يكون وامتشياً مع مصالحهم الحقيقية، ومن يراجع كلماته الفذة في مجال الاقتصاد والأعمال يدرك ريادته باعتباره ذات سمات القادة الرياديين، فهو الذي قال:

بسم الله الرحمن الرحيم

« وعزمتنا على القيام بمشاريع عمرانية، وأعمال نافعة ونشر العلم، وبناء قوى للجيش واقتصاد قويّ » .

وفي ضوء ما تقدم، يمكننا استخلاص العديد من السمات الخاصة برواد الأعمال المؤسسيين والتي اتسم بها جلالة الملك سعود، وكان من أهمها:

- التركيز على الأعمال والتصرفات وعدم الاكتفاء بكلمات رنانة وكفى.
- الاستفادة من الخبراء والمتخصصين، ومشورتهم فيما يتناسب مع ظروف المملكة في كل.
- صاحب رؤية.
- استيعاب البيئة المحيطة.



- الاستجابة لاحتياجات المواطنين والتركيز على فئة العمال المنتجين، دعماً للتنمية المستدامة.
- له أفكار رصينة تقال الإحترام من كل الخبراء الذين تعاملوا مع جلالته.
- مؤسس لا يعبأ بحالات الإخفاق ولا يعرف المستحيل.

## ٢- مجال التعليم والثقافة

لقد آمن جلالة الملك سعود بأن التعليم هو أساس قيام أركان المملكة والبدء في حقبة التطور الذاتي والنمو المتزايد في مختلف جوانب الحياة، وقد تجلّى اهتمامه بالتعليم والثقافة من خلال العديد من المبادرات الدالة على ريادته في بناء كيانات تعليمية ذات فكر مؤسسي، وفيما يلي بعض من أهم مبادراته الريادية في مجال رعاية التعليم والعلماء وغرس الثقافة، وذلك على النحو التالي:

- أصدر جلالته مرسوم ملكي بإنشاء معهد الإدارة العامة.
- تأسيس مدرسة للتعليم الصناعي في الظهران يلتحق بها ما لا يقل عن ألف طالب سعودي يتعلمون الحرف كالكهرباء والحدادة والهندسة والنجارة وشق الطرق وأعمال الورش وشؤون الميكانيكا
- تحقيق الشراكة بين المدارس الصناعية والشركات الصناعية
- غرس ثقافة العمل الحر من خلال المواطنين الملتحقين بمدارس التدريب في ورش الصناعة وأقسامها بما كان له أكبر الأثر على البلاد بالخير العميم والمستقبل الزاهر.
- وفيما يتعلق بمكافحة الأمية، لم يقتصر الاهتمام على تعليم موظفي وعمال شركة الزيت العربية الأمريكية في المدارس الصناعية، بل شمل مكافحة الأمية بين العمال الأميين التابعين للشركة، وقد عقد جلالة الملك سعود اتفاق مع شركة الزيت العربية الأمريكية لتنفيذ البرنامج التعليمي لعمال الشركة بكافة جوانبه، على أن تتولى مديرية المعارف العامة الإشراف على تنفيذ هذا البرنامج واختيار المدرسين والاختبارات التي تعقد للملتحقين بهذه الفصول.
- التبرع لبناء المدارس، لحل مشكلة كانت من أهم ما واجه وزارة المعارف السعودية في كثير من مشروعاتها الجديدة، حيث غياب الأبنية الخاصة بالمدارس مما دعا الملك سعود إلى التبرع ببناء المدارس على حسابه الخاص، وتبرع ببناء خمسين مدرسة ابتدائية وثانوية .
- وفيما يتعلق بتعليم المرأة، فقد كانت للملك سعود خطوة استباقية حقق من خلالها الريادة الحقيقية والتي هي بداية لنشر التعليم بين الفتيات، بالرغم من وجود معارضة وعدم تقبل تام لتعليم الفتاة في تلك الحقبة الزمنية، وكان يطمح من وراء ذلك تشجيع المواطنين لتقبل فكرته بعيداً عن فرضها على المعارضين، وبدأ بتنفيذ برنامج تشجيعي تمثل في:
- تشجيع الأهل لإلحاق بناتهم للمدارس.
- إرسال المدرسات إلى المنازل لإقناع العائلات بأهمية تعليم بناتهن في المدرسة .
- بدأ تطبيق رؤيته بالتدرج بما لا يتعارض والرفض التام لها من الأهالي.



شيد الملك سعود في داخل قصره في الناصرية أول مدرستين نموذجيتين في المملكة، واحدة للبنين تدعى (معهد الأنجال)، والأخرى للفتيات تدعى (معهد الكريمات) على نمط المدارس الحديثة المتكاملة في التجهيزات المدرسية والتعليمية بمفهومها الحديث والتي انضم لها عدد كبير من الطلاب والطالبات من مدينة الرياض.

- وفيما يتعلق بالبعثات فقد بدأ الملك سعود بإرسال البعثات العلمية إلى مصر في العام ٤٧هـ حيث التحق أربعة عشر طالباً بالمدارس الثانوية وكليات الجامعة الأزهرية، ثم أرسلت البعثة الثانية في العام ٥٥هـ، ولم تنتظم حركة إيفاد البعثات بعد ذلك إلا بعد إنشاء مدرسة تحضير البعثات التي أخذت تعد الطلاب إعداداً علمياً وفتياً يؤهلهم للالتحاق بمختلف الكليات وخرّجت هذه المدرسة أول دفعة من دفعاتها في العام ٦١هـ وأوفدوا إلى مصر وكانوا خمسة عشر طالباً. توالى بعد ذلك إرسال البعثات إلى مصر والشرق العربي بصورة منتظمة ثم إلى أوروبا وأمريكا فيما بعد وكان عدد المبعوثين إلى مصر في عام ٧٢هـ (٤٠) طالباً وفي العام ٧٣هـ (٤٣) طالباً وفي العام ٧٤هـ (٨٠) طالباً، أما بقية الدول العربية وتركيا فكان توزيع المبعوثين فيها على النحو الآتي: في العام ٧٦هـ بلغ عدد المبعوثين إلى الجامعة الأميركية بلبنان (٩) طلاب وإلى الجامعة اللبنانية (٣) طلاب وإلى الجامعة السورية (٣) طلاب وإلى جامعة أنقرة طالباً واحداً.

- أما بالنسبة إلى للبعثات إلى أوروبا فقد بُعث طالب واحد إلى إيطاليا و (٧) إلى إنجلترا، وأما أمريكا فقد بلغ عدد المبعوثين إليها في ذلك الحين (١٩) طالباً وفي العام ٧٧هـ بلغ عدد المبعوثين (٧٥) طالباً كما بلغ في العام ٧٨هـ (٩٩) طالباً وفي العام ٧٩هـ بلغ عددهم (٩٨) طالباً وفي العام ٨٠هـ ارتفع إلى (١٨٣) طالباً، وما تزال الوزارة تبتعث عدداً كبيراً من الطلاب يدرسون في الخارج في الكليات التي لم تنشأ بعد نظائر لها في جامعة الملك سعود كالطب والزراعة والهندسة بفروعها المختلفة والوزارة في سبيل إنشاء كلية الهندسة والزراعة والصناعة.

- إنشاء مكاتب البعثات في أفريقيا وآسيا وأوروبا (أربعة مكاتب) - كانت في مدن القاهرة، بيروت، واشنطن.

- وقد زادت أعداد الطلاب المبتعثين وفيما يلي بيان مختصر لأعداد المبتعثين :

بلغ عدد الطلاب الذين تم ابتعاثهم على حساب الوزارة للخارج في العام ٨١هـ في مصر (٤٦٢) طالباً موزعين على الآداب والهندسة والطب والزراعة والتجارة والصيدلة والاقتصاد والعلوم السياسية والقانون وكلية دار العلوم والفنون التطبيقية.

وفي العام (١٣٨٢هـ - ١٩٦٢م) أصبح عدد الطلاب المبتعثين للدراسة في الخارج كما يأتي:

الولايات المتحدة: (٢١٥) طالباً يدرسون الهندسة بفروعها، وهندسة البترول، والجيولوجيا والزراعة، والطب البيطري، والتربية، والاقتصاد، والعلوم السياسية، والتعدين، والقانون والكيمياء، والمساحة، والتخطيط، وإدارة الأعمال واقتصاديات البترول.

ألمانيا الغربية: (٧٩) طالباً موزعين بين الهندسة والطب وبعض الاختصاصات الأخرى.

سوريا ولبنان: (٤٧) طالباً يدرسون الاقتصاد، والقانون، والهندسة، والطب، والعلوم والتربية.

إيطاليا: (٢٨) طالباً يدرسون الهندسة، والاقتصاد، والفنون الجميلة.

الباكستان: (١٠) طلاب يدرسون الطب.

هولندا: (٧) طلاب يدرسون الطب البيطري.

سويسرا: (٣) طلاب يدرسون الهندسة.

الولايات المتحدة: (١٩) طالباً.

فرنسا: فيها طالبان.

القاهرة: فيها طالبان

إن جهود ومبادرات الملك سعود إجمالاً في مجال التعليم تعكس مدى ريادته للعمل المؤسسي في التأسيس للبداية الحقيقية للتعليم ونشر الثقافة المتميزة للشعب السعودي، فهو الذي قال باعتباره المعلم الأول في العصر الحديث بعد أبيه:

بسم الله الرحمن الرحيم

« لقد أولينا التعليم القسط الوافر من اهتمامنا فوضعنا له برنامجاً طويل الأمد وأنشأنا جامعة سعود وأمرنا بفتح مدارس للبنات ، ومما أثلج قلوبنا ما شاهدناه من إقبال على تلك المدارس ووجهنا ... التعليم الوجهة الصحيحة النافعة التي تتفق مع مبادئنا الدينية ومتطلبات نهضتنا الصناعية والزراعية والعمرائية مع الاهتمام بصفة خاصة بالتعليم المهني والفني »

كما اتسمت مبادرة الملك سعود بتعليم الفتيات بالريادة من منظور مؤسسي وبدأ مشروعه بطريقة مبتكرة تدل على الذكاء والشجاعة لأنه ابتداء بتعليم بناته لتوعية المجتمع بأهمية تعليم الفتيات، وكان يتسم بالمخاطرة دوإصرار على تطبيق ما يريد، حيث كان يطمح في افتتاح قسم داخلي في مدرسة (الكريمات) إلا أن الفكرة قوبلت بالاعتراض من أمهات بناته فقام بإلغائها .

كما أنه حرص على تنفيذ مبادراته التي اتسمت بالمخاطرة المحسوبة (تعليم البنات) حيث جعل المدرسة داخل قصره وتحت حمايته المباشرة، مما زاد في تشجيع الأهالي بإرسال بناتهن الى المدرسة، وكانت المدرسة الوحيدة في المملكة التي تُدرس للطالبات حتى المرحلة الثانوية في عام ١٩٧٠م.

وبذلك يُمكن للمتخصصين في ريادة الأعمال المؤسسية أن يستكشفوا أن الملك سعود يتسم بالجرأة، وعدم استصغار المنافع الصغيرة حتى لو استصغرها غيره، ولم يبق جامداً يتجرف وراء المألوف، بل حرص على الابتعاث لنقل التكنولوجيا والمعرفة لبلاده، وبذلك يُكفنا القول أن الملك سعود بريادته هو أول من وضع المملكة العربية السعودية على البداية الحقيقية للدولة العصرية.

### ٣- المجالات الاجتماعية والإنسانية

الملك سعود بن عبد العزيز الملك الإنسان الذي عاش في خدمة شعبه، تعددت مبادراته الدالة على ريادته للعمل الاجتماعي والإنساني، ومن أهم هذه المبادرات ودلالاتها على ريادته ما يلي:

- مبادرات إجتماعية وإنسانية محلية
- مرسوم ملكي بإلغاء الرُّق.

- تميز الملك سعود رحمه الله بالإخلاص والتفاني والرغبة في تحقيق المنجزات المتواصلة والسريعة ، ولم تتطفى في وجدانه شعلة العطاء لمصلحة بلده تأكيداً لما وعد شعبه به عند اعتلاءه العرش
- لقد كانت الإنسانية سمته وكانت كلمة الخير ومدلولها المنفذ والطريق للعبور إلى أعماق قلوب الشعب فوصفوه « بأبو الخيرين ».
- ولقد استشعر المغفور له الملك عبد العزيز الجانب الإنساني في ابنه سعود في مواقف كثيرة، ورأى أن النوايا الحسنة هي أحد أساليبه لمد جسور التعاون مع الناس حيث تولى دوراً واضحاً في التفاهم مع القبائل في سبيل لم الشمل بمنافذة الإنسانية واحتوائهم بالحب والعطاء ، واندفع بما في نفسه من إنسانية رائعة مستشعراً بحبه واقع الضعفاء وتلمس احتياجاتهم ورغباتهم ومواطن شكواهم في كل زيارته للمناطق في فترة حكم والده ثم فترة حكمه .
- اكتسابه العادات وتقاليد القبائل والبادية وسياسة التعامل معها
- الملك سعود أشبه الناس بوالده في طوله وبنيته وسماته والعديد من سجاياه ومزايه الحميدة واستقامته وشهامته ، إضافة إلى كرمه المشهود ، وصدقه ، وميله للعفو ، مع حزمه وشدته في مواضع الشدة .
- تجلت إنسانية الأمير سعود أيضاً في التضحية والافتداء بنفسه لإنقاذ حياة أبيه الملك عبد العزيز رحمه الله ، أثناء محاولة اغتيال الملك عبد العزيز عام ( ١٣٥٢ هـ - ١٩٣٥ م) . عند طواف الإفاضة في ١٠ من ذو الحجة وكان ابنه سعود خلفه فرمى سعود نفسه فوق أبيه حمايةً له وتلقى الطعنات في كتفه وظهره وكاد أن يتعرض للموت وأعدت هذه الحادثة مضرِباً للمثل في حب الابن لأبيه وافتداءه.
- أنقذ الملك سعود والده الملك عبد العزيز في حادثة أخرى: « جدار في قصر المربع حيث كانا بصحبة عدد من المواطنين يتقيؤون في ظلاله وحمل أباه على ظهره وصاح بالجالسين معي محذراً ، وسقط الجدار بعد ثوان من ابتعادنا عنه حيث أنه رأى أن الجدار على وشك التهاوي بسبب العاصفة».
- آلاف الأسر في الرياض وقراها والإحساء كانوا يتسلمون قبل دخول شهر رمضان المبارك سنوياً مواد غذائية تشمل الأرز والسكر والطحين والتمور والشاي والهيل والبن ولم يعلموا أن مصدرها الملك سعود إلا بعد أن انقطعت عنهم بوفاته يرحمه الله .
- في زيارته لمدينة تبوك أمر معالي أمير المقاطعة الشمالية الأمير خالد بن أحمد السديري رحمه الله بتقديم بيانات عن المحتاجين وخصص لهم قواعد سنوية.
- مساعدة أهل تيماء حيث وقف على بئر مدينة تيماء المسمى ( هداج ) أربع مكائن كبيرة وتركيبها على حسابه لرفع الماء من البئر مساهمة منه لسقيهم وسقياهم مزارعهم ومواشيتهم .
- كان يتكرّر في الليل ويركب السيارة ( الوانيت ) لتوزيع الأكل والصدقات على المحتاجين بنفسه.
- شجع تكوين الهيئات الخيرية وصناديق البر كبداية لتنظيم أسلوب العمل الخيري.
- المستشفيات المتنقلة التي تجوب البلاد طولاً وعرضاً والتي كلفت ثمانمائة وخمسة وخمسين ألفاً من الريالات والتي يدفع جلالته من جيبه الخاص.

- مساعده حفظه الله المزارعين الفقراء التي بلغت تكاليفها ستمائة وخمسة وعشرين ألف ريال.
- تحمل جلالته القروض العقارية والزراعية التي بلغت أربعة ملايين وثمانين ألفاً وثمانمائة ريال، وفي المدينة المنورة أعفى المزارعين من القروض بما مجموعه مليون وثمانمائة وتسعون ألف ريال وفي البكيرية أعفى جلالته من القروض الزراعية ما بلغ اثنين وتسعين ألفاً وثمانمائة ريال وفي المنطقة الشرقية والإحساء والقطيف دفع جلالته من جيبه الخاص مليونين ونصف مليون ريال سعودي.
- أنشأ جلالته المعاهد العلمية الدينية التي يدفع فيها جلالته معاشات خاصة للطلبة لتشجيعهم على الدراسة الدينية وجلالته يشجع حفظ القرآن الكريم بمكافآت سخية.
- في كثير من الحالات يأمر بصرف مرتب شهري من جيب جلالته للأرامل وخصوصاً الذين خدموا جلالته وبلادهم بإخلاص.
- ومن حسنات جلالته حفر الآبار الارتوازية التي بلغت تكاليفها في عام واحد ستمائة ألف ريال ومع أن جلالته يعمل ليلاً ونهاراً، فقد خصص رجالاً مخلصين لتفقد أحوال الشعب ورفع أمرهم إليه.
- خصص رجال يختصون بإتباع موكب جلالته في كل مرة حيث يوزعون النقود على المحتاجين الذين يقفون في طريق جلالته أثناء رحلاته التفقدية ليطلبوا من جلالته المساعدة.

#### مبادرات إجتماعية وإنسانية دولية

- لم تكن مساهمات الملك سعود الخيرية في الداخل بل تولى دعم العمل الخيري خارجياً، حيث كانت له العديد من المساهمات والتي من أهمها:
- قدم المساعدات للهيئات الإسلامية الخيرية فتبرع للمسجد الأقصى والصخرة المشرفة بمبلغ مليوني ريال، وذلك لترميم المسجد الأقصى والصخرة المشرفة.
  - ساهم ودعم فتح العديد من المبرات في سوريا كجمعية رعاية اليتيم السعودي عام ١٣٧٥هـ.
  - إقامة مسجد في حلب باسم الإخوان السلفيين .
  - تبرع الملك سعود للفقراء في إحدى مدن باكستان، وقد أطلق اسمه على المدينة وسميت (سعود أباد).
  - وفي لبنان تم إنشاء خلية الملك سعود في المقاصد الخيرية ببيروت لتبرعه لها وتؤوي أكثر من ٣٠٠ يتيم وبيتمة وتضم مدرستين لأيتام اللاجئيين الفلسطينيين
  - فتح « دار الرياض» وهو جناح رعاية الطفل الذي أنشأته مؤسسة بإسم الملك سعود بمناسبة زيارته لمبرة التحرير في القاهرة. كما تبرع لدور الأطفال الأيتام بالقدس وعمّان ونابلس.
  - تقديم كافة المساعدات المادية والمعنوية لإخواننا المجاهدين الجزائريين.
- عرف الجميع في الداخل والخارج عن الملك سعود الكثير عن إنسانيته، وكان الكل يعرف أن جلالته لم يرد لأحد طلباً وكان يقضى يومه من فجره إلى مغربه منتقلاً بين أحياء المدينة من مساجدها إلى مآثرها وإلى بيوت من يدنو من سكانها ثم يجلس لقضاء حوائج الناس والتعرف على ما

في خواطرهم لا يقف بينهم وبينه حاجب ولا يغلق أمامهم باب .

إنه المبادر المتفاني في خدمة المسلمين رغم صعوبة المبادرة في هذه الفترة العصبية من بناء وتأسيس المجتمع السعودي، وكان لا يستصغر المنافع مهما كانت ضئيلة، كان في خدمة العمل العام، ومن ثم إن جلالة الملك المعظم حفظه الله هو الذي يرجع إليه الفضل الأول في توجيه هذه المشاريع التي تزدهر بها البلاد في الفترات الأخيرة من الزمن حتى أحرزت تقدماً واسعاً في كل مجال من مجالات الحياة العامة، وبذلك يستحق وبدون جدال أن يتسم بأنه رائد أعمال احترافي في مجال العمل الاجتماعي والإنساني.

## ع- مجال الشؤون السياسية والعسكرية

إن نشأة وتربية وتدريب الملك سعود سياسياً وعسكرياً تمثل جزءاً من تاريخ والده الملك عبد العزيز الذي كان يهتم بها ويشرف عليها بنفسه، وكان يطلعه على مجريات الأحداث المعقدة والمتعددة الأطراف، وفي الحقيقة إذا ذكرنا القوة السياسية والعسكرية ألح علينا مسيرة الملك سعود منذ كان في الثالثة عشر من عمره سفيراً لأبيه في قطر لتسوية خلافات ونزاعات، فقد عينه الملك عبد العزيز قائداً عاماً للقوات المسلحة وقوى الأمن الداخلي، وكان دائماً ينجح في جميع جولاته ويحقق ما خطط له، وهو الذي خاض المعارك العسكرية بجانب أبيه تارة (معركة جراب ١٩١٥) وقائداً للموقعة تارة أخرى (شرمه بمناهل الدفينة في أواخر رمضان ١٩١٩)، وقد أعطى المثل الأعلى لكل أبناء المملكة في دعم القوة السياسية بتقوية الجوانب الاقتصادية وتحقيق الاستقرار الداخلي، حيث حرص جلالاته على تأمين حياة شعبه وتحقيق الأمن الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي، وذلك حتى يتمكن من تحقيق نجاحات في الجانب السياسي والعسكري، خاصة في تلك الحقبة الزمنية من وضع الأسس الحقيقية للمملكة وبناء العلاقات في الداخل والخارج، فقد كان رائداً في قناعته بأن قوتك العسكرية وهيمنتك السياسية تبدأ من الداخل، فاطمئنان المواطن يمثل السند الحقيقي للملك في التفكير في قوة الدولة على الصعيد الإقليمي والعالمي.

وفي ضوء ما تقدم فقد تبين لنا من خلال التنقيب في مسيرة جلالة الملك سعود أنه رجل سياسة مخضرم ورجل عسكري حازم يمتلك كاريزما تجعله رائداً متميزاً في تحويل الأنشطة السياسية والعسكرية لنظام مؤسسي، يساهم في دعم وبناء أركان المملكة، وقد بدأت جذور القوة السياسية والعسكرية لدى الملك سعود منذ كان الملك عبد العزيز يختبر قدرات ابنه سعود على الصبر والاحتمال وينمي قدراته القيادية، و سياسة التعامل مع القبائل، ومعرفة أنسابهم وكان لذلك أكبر الأثر في كسب ثقتهم وقبول قيادته وتوجيهاته لهم، فقد كان من عادة الملك عبد العزيز أن يصطحب أولاده ابتداءً بتركي وسعود في غزواته عند بلوغهم السن المناسب في تقديره، وقد جنت المملكة ثمار هذه القوة والتي تجلت في كثير من المبادرات الدالة على ريادته في بناء كيانات سياسية وعسكرية، حيث كثير من التحالفات العسكرية والمواقف السياسية عربياً وإسلامياً وعالمياً، وفيما يلي نذكر بعض من أهم مبادراته التي دلت على أنه رائد أعمال مؤسسي في مجال العمل السياسي والعسكري محلياً وعالمياً، وذلك على النحو التالي:

## مبادرات محلية في مجالات الشؤون السياسية والعسكرية

صدر مرسوم ملكي بتعيين الأمير سعود قائداً عاماً للقوات المسلحة وقوى الأمن الداخلي لجميع القوات العربية السعودية تقديراً لما أظهره من براعة في قيادة المعارك وحكمة في توجيه الأمور، وكان ذلك بمرسوم ملكي صدر عن جلالة المغفور له الملك عبد العزيز بتاريخ ٢٧ آب سنة ١٩٥٢، هذا نصه:

«نحن عبد العزيز بن عبد الرحمن الفيصل ملك المملكة العربية السعودية بعد الاعتماد على الله سبحانه وتعالى ونظراً لاقضاء المصلحة، فقد أسندنا بموجب أمرنا هذا للإبن سعود، ولي عهد مملكتنا القيادة العليا العامة. وبذلك تكون سائر القوات المسلحة في مملكتنا، من قوات الدفاع والحرس والأمن العام وأهل الجهاد والمجاهدين، كل هذه القوات تابعة له، تسير بموجب أوامره والتعليمات التي يسنها لها وليس لأي من هذه القوات القيام بأي حركات حربية إلا طبقاً للأوامر والتعليمات التي يصدرها لها ونسأل الله له التوفيق والنجاح كما نسألته تعالى أن ينصر دينه ويعلي كلمته»

- تتلمذ في العلوم السياسية والدبلوماسية على يدي عبد الله الدموجي والشيخ حافظ وهبة وهما من أعمدة بلاط والده، وقد أتقن الرماية والقنص والفرسية، ورافق والده وغيره من كبار القادة في الغزوات وشهد فنون المعارك والتخطيط لها حتى أصبح في وقت يسير من كبار أعوان والده الملك عبد العزيز في ظروف سياسية كان الملك عبد العزيز في أشد الحاجة إلى أمثاله فيها .

- تولّى قيادة بعض القوات التي وجهها والده لمواجهة آل رشيد في القسم الشمالي من نجد .

- كان مفوضاً عن أبيه في التعامل مع القبائل، بعد أن اختبر الملك عبد العزيز يرحمهما الله، قدرات ابنه سعود على الصبر والاحتمال في سبيل تنمية قدراته السياسية.

- كسب ثقة القبائل بقوته والكاريزما والحزم الذي كان يتمتع بهما، بما جعلهم يتقبلوا قيادته لهم وتوجيهاته . وظهر ذلك واضحاً من خلال مواجهته تطورات وأحداث أزمة الإخوان في عام (١٣٤٨هـ - ١٩٢٩م) ومحادثاته مع زعماء هذه الحركة إذ أن ثقة القبائل بشخصيته المستقيمة الصادقة وتعامله معهم ومعالجته لأمرهم بالنفهم والحزم دوراً إيجابياً كبيراً خلال هذه الأزمة.

- اشتراكه مع أبيه في غزوة يا طب وحالف النصر الملك عبد العزيز، ضد ابن رشيد، وأبلى سعود في هذه المعركة بلاءً حسناً.

- جعله والده يحضر مجالسه ومجالس جده الإمام عبد الرحمن مع أخيه تركي وأولاهما كل الرعاية والحنان، وعندما كبر الابن سعود بدأ يكسب ثقة والده من خلال ممارسة بعض المهام العسكرية والسياسية والإدارية بصفة مستقلة . وفوض له الملك عبد العزيز المهام التي تكسبه الحنكة السياسية الخارجية.

- معركة جراب هي أول معركة شارك فيها سعود مع أخيه الأكبر تركي هي معركة جراب التي وقعت على مقربة من الزلفي ضد أمير حائل متعب بن الرشيد الذي نزل معتدياً عام (١٣٢٢ هـ - ١٩١٥م)، وكان عمرُ سعود آنذاك ١٣ عاماً، فقد كانت معركة جراب نقطة حاسمة في حياة الملك سعود حيث رأى عن قرب ولأول مرة كيف تدار المعارك الحربية وتتم المفاوضات وتُبرم الاتفاقيات السياسية، وتقديراً من عبد العزيز لما



شاهده في ابنه سعود من جلد وصبر وقوة تحمل وجُراً بالإضافة إلى الاستعداد والقابلية لاستيعاب دروس الحرب والتجاوب معها في تلك السن المبكرة، بدأ يرحمه الله بالاعتماد عليه شيئاً فشيئاً وجعله ملازماً له في مهامه وحملته بعض المسئوليات بهدف تدريبه وتوسيع خبراته في العديد من المجالات التي تعد ضرورية لشباب في وضعه كمرافقته له في غزوة أبو ليلى على مقربة من الإحساء ضد شيوخ بني هاجر .

- ظهور الملك سعود في حملات والده العسكرية (معركة يا طب ١٩١٧م - ١٢٣٦هـ).

- وقعة تربة (١٩١٨م - ١٩٢٤هـ)

- ولاء الملك عبد العزيز قيادة جيش مستقل للمرة الأولى بعد وقعة تربة عام (١٢٣٧هـ - ١٩١٨م) التي كانت ضد قوات الأشراف وتقع أهميتها أنها فتحت الطريق للملك عبد العزيز إلى الحجاز. وقد أثبت سعود ريادته في الفكر العسكري وأبرز مواهبه العسكرية وهو في السادسة عشر من عمره ومقبلاً على بداية مرحلة جديدة من حياته مليئة بالمزيد من التحديات لكسب ثقة والده من خلال جدارته بالمسئوليات الملقاة على عاتقه. - تأديب المتمردين من قبائل عتيبة في شرمه بمناهل الدفينة، وقد رافقه في هذه الغزوة ابن ربيعان وآخرون من كبار قبيلة عتيبة كما رافقه الشريف منصور بن غالب بن لؤي والأميران سلمان وسعود بن عبد الله من آل سعود، وانتصر سعود عليهم في أواخر رمضان عام ١٢٨٨، وأسر عدد كبير من زعماء قبائلهم.

- تسلم القيادة العليا لسعود الذي قام بحصار حائل وتضييق الخناق عليها لمدة شهرين الذي لم تخف شدته حتى قيام عبد الله بن متعب الرشيد بخطوات المصالحة ومن ثم الاستسلام لمعسكر سعود الذي عُرف عنه الشهامة والمروءة وكرم الأخلاق. رحّب سعود بذلك واستقبل خصمه بالتقدير الذي يتلاءم مع وضعه كحاكم وضيف وقرر مرافقته شخصياً الرياض لتقديره لأبيه مما ترك أبلغ الأثر في نفس ابن الرشيد وشعر بالراحة هو وغيره من الراغبين في المصالحة والسلم منعاً للمزيد من إراقة من الدماء.

- كما رأى الملك عبد العزيز في ابنه سعود سمات فن التعامل مع الناس ودمائة الخلق التي مكنته من كسب ألد أعدائه أصدقاء مخلصين له كما فعل مع ابن الرشيد مما جعله يستعين به طوال حياته فيما بعد في معالجة أصعب الأمور ولا سيما ما يخص شئون القبائل .

- إجبار محمد بن طلال الرشيد على تسليم حائل للمرة الثانية للقوات السعودية، وعندما قام المستسلمون بالسلام على الملك عبد العزيز وجههم إلى خيمة ابنه سعود أيضاً لأداء نفس الواجب، واستكملوا مسيرتهم وتم ضم حائل .

- ضم الحجاز واعتماد الملك عبد العزيز علي سعود في إدارة شئون البلاد (١٣٤٢ - ١٣٤٨هـ). فبعد استسلام حائل أمر الملك عبد العزيز بتوسيع عمليات قواته، وكان سعود بجوار والده في الرياض يساعده في التخطيط ومراقبة التطورات والإشراف على تنفيذها فاستولت القوات السعودية على عسير لتضييق الخناق على الحجاز من الجنوب ، ثم على الطائف ومكة المكرمة حتى تحقق له في عام ١٣٤٢ أكبر أحلامه وهو ضم قلب العالم الإسلامي النابض وقبيلته ومهبط الوحي ومحط أنظار المسلمين (مكة المكرمة)

- مآثره وقوته السياسية في معالجة آثار حادثة المحمل (١٩٢٥م/١٣٤٤هـ)، والتي اعتدى فيها الإخوان على المحمل الشريف الذي كانت ترسله مصر مصحوباً بعسكر وفرقة موسيقية عسكرية مصرية، حيث أنه عندما دخل المحمل مكة المكرمة عارضه مجموعة من الحجاج « الإخوان » وقذفوه بالحجارة محتجين على وجود الفرقة الموسيقية، وبدلاً من الاستعانة بالحلم والمرونة فتح الضابط المصري النار عليهم وأسفر ذلك عن



- وقوع قتلى وجرحى، وعند علم الملك عبد العزيز بالخبر فوض ابنه سعود على الفور بتهدئة الوضع قبل أن يتفاهم الأمر، حيث استطاع سعود احتواءه بعد أن عرض نفسه للخصام، ولم يعبأ بالنتائج بقدر أن ما كان يعنيه هو تهدئة الموقف لارتباطه بالعلاقات السياسية مع مصر.
- إن أهم وأخطر الأدوار التي لعبها سعود بجانب والده في تعزيز جذور ودعائم ملك أبيه كانت مساهمته البارزة في المشاكل التي اعترضت أباه تجاه أزمة الإخوان عام (١٩٢٩م-١٣٤٨هـ)، وقد كان ثقة القبائل بشخصية الملك سعود المستقيمة الصادقة وتعامله معهم ومعالجته لأمرهم بالتفهم والجزم دور إيجابي كبير خلال هذه الأزمة .
- تم تحديث الجيش السعودي البري وسلاح الطيران عبر تزويدها بالأسلحة وتدريبهما على يدي خبراء أمريكيين على أحدث أساليب الحرب لكي تكون القوات السعودية مؤهلة للقيام بواجباتها الوطنية .
- تم تعيين الملك سعود ولياً للعهد ورئيس مجلس الوزراء السعودي بالمرسوم الملكي الكريم :

بسم الله الرحمن الرحيم

مرسوم رقم ٥ / ١٩ / ١ / ٢٨٨٤ وتاريخ ١ صفر الخير ١٣٧٣هـ، بعون الله تعالى ..

نحن عبد العزيز بن عبد الرحمن الفيصل آل سعود ملك المملكة العربية السعودية ..

بناءً على ما اقتضته مصلحة البلاد العامة وبناءً على تكاثر الواجبات وتنوع المسؤوليات الملقاة على عاتق الدولة ورغبة منا بالقيام بما يكفل ضبط الأعمال وتركيز المسؤوليات على أحسن وجه وفق الأسس السليمة التي تأخذ بالبلاد إلى مكانتها الجديدة بها بين الأمم وترفع مستوى الشعب وتضمن له حياة هنية رغدة في ظل العدل والاستقرار أمرنا بما هوأت :

المادة الأولى: يؤلف مجلس وزراء تحت رئاسة ولدنا سعود ولي عهد المملكة والقائد الأعلى للقوات المسلحة يتألف من جميع وزراء الدولة المكلفين بإدارة ملكية بشؤون الوزارات المعهودة إليهم للنظر في جميع شؤون الدولة خارجية كانت أم داخلية يقرر بشأنها ما يراه موافقاً لمصلحة البلاد لا يجمل عرضها علينا.

المادة الثانية: يعين رئيس مجلس الوزراء نائباً للرئاسة أثناء غيابه.

#### مبادرات دولية في مجالات الشؤون السياسية والعسكرية

لم تقتصر مساهمات الملك سعود في مجال الشؤون السياسية والعسكرية على المبادرات المحلية، بل تعدتها ليبادر على المستوى الدولي والعالمي، فكل من يعرف أصول السياسة لابد أن يتوقع أن النجاح العسكري والسياسي في الداخل يجب أن يرتبط بمبادرات خارجية تؤسس لتلك القوة، ومن أهم ما يميز الملك سعود أن له مبادرات ريادية تدل على قوته واعتماده على العمل المؤسسي في بناء وتأسيس قوة المملكة على المستوى الدولي كما هو بالداخل، ومن أهم مبادرات الملك سعود كرائد في العمل السياسي والعسكري ما يلي:

- لقد عرف الشرق العربي سمو الأمير سعود دبلوماسياً لبقاً وسياسياً محنكاً في الاجتماع الأول الذي عقد في قصر « أنشاص - محافظة الشرقية - مصر » بين ملوك ورؤساء الدول عليها فيما بعد الجامعة العربية ، وقد كان سمو الأمير سعود في هذا الاجتماع كوكب متألق ونجم

لامع وكان يقيض على الحاضرين من ينبوع علمه وثقافته وخبرته، مما ترك الأثر واجمل الوقع في نفوس الجميع ، وقد تحدث مندوبوا الصحف الذين حضروا هذه الاجتماعات عن العلاقة السياسية الأخوية السامية التي نشأت بين جلالة الملك فاروق الأول وسمة الأمير سعود، فكانت أفكارهما متقاربة ووجهات نظرهما مؤتلفة في كافة الآراء والقضايا التي عرضت عليهم .

- أول الأعمال السياسية للملك سعود سفارته السياسية إلى قطر، عقب موقعة كنزان، قرب الهفوف، ضد قبيلة العجمان، التي جرت في ١٤ شعبان ١٣٣٢هـ/ ٢٨ يونيو ١٩١٥م.

- الموافقة على ميثاق الدفاع المشترك الذي وقعته كل من مصر وسوريا .

- رفض المملكة والحكومات العربية الانضمام إلى ميثاق الدفاع المشترك عن الشرق الأوسط الذي دعت إليه كل من لندن وواشنطن .

- المملكة العربية السعودية تؤيد القاهرة تأييداً كاملاً وتوقف عمليات ضخ النفط إلى كل من بريطانيا وفرنسا على أثر العدوان الثلاثي على مصر.

- الملك سعود يقف إلى جوار الملك حسين عاهل الأردن إبّان الأزمة التي هددت بالإطاحة بعرشه.

- الملك سعود يعرض وساطته لحل النزاع بين سوريا وتركيا.

- الملك سعود يقف إلى جانب الكويت إثر تعرضه لخطر الاجتياح العراقي

- إقرار عضوية الكويت في مجلس الجامعة العربية

ومن مطالعة بعض من مآثر الملك سعود يتبين وضع قواعد العمل المؤسسي في مختلف مجالات العمل السياسي والعسكري، وكانت له البصمة الأولى في كافة المعارك واللقاءات والشراكات الاستراتيجية، حيث كان مبادراً يعمل وفق رؤية جديدة للمستقبل، محاولاً تحقيق مصالح أبناء الوطن الرشداء، شريطة أن يكون متمشياً مع مصالحهم الحقيقية، ومن يراجع كلماته الذكية والرصينة في مجال العلاقات السياسية يدرك ريادته باعتباره ذات سمات القادة الرياديين، فهو الذي قال باعتباره رجل السياسة الفذ في العصر الحديث بعد أبيه:

#### بسم الله الرحمن الرحيم

« تقوية الجامعة العربية من أوجب الواجبات وألزم الضرورات، والجامعة هي راية الأمة العربية وعنوانها، وفي اليوم الذي تصبح فيه الوحدة العربية حقيقة واقعة فإن الجامعة ستكون بلا شك قوية»

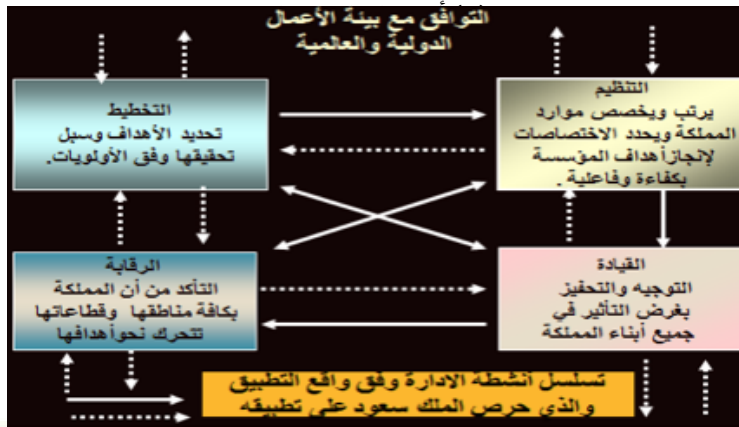
وفي هذا الصدد، يمكننا استخلاص العديد من السمات الخاصة برواد الأعمال المؤسسيين في المجال السياسي والعسكري، والتي اتسم بها جلالة الملك سعود، وكان من أهمها:

- الذكاء الفذ في التخطيط السياسي والعسكري.
- لا يعرف المستحيل ويؤمن بأن التخطيط السليم من خلال عمل مؤسسي أحد أهم ضمانات النجاح.
- رجل لا يهاب المخاطر لديه عشق للإنجازات.
- الاستفادة من العثرات والاعتماد على الخبرة السياسية لوالده في احتراف حل الخلافات.

- فهم تام للبيئة المحيطة في الداخل السعودي ولكثير من الدول وثيقة الصلة بالمملكة.
- صاحب رؤية والنظرة المستقبلية النافذة.
- له أفكار رصينة تال الإحترام من كل الخبراء الذين تعاملوا مع جلالاته.

## خامساً: التطبيقات الإدارية لريادة الأعمال لدى الملك سعود

إن القيمة الحقيقية للتميز في العمل المؤسسي تتمثل في ممارسة مهام الإدارة وفق أسس تتسم بالتميز والتجديد والابتكار في المجالات المختلفة أو عناصر العملية الإدارية، والتي تتمثل في كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، حيث عمل الملك سعود بفكر إداري سليم يتوافق ما توصي به الكتابات الإدارية الحديثة، حيث مارس عمله المؤسسي وفق التصور الذي يوضحه الشكل التالي:



وفيما يلي أهم التطبيقات الإدارية لجلالة الملك سعود في كل مجال على حدة، وذلك على النحو التالي:

### أ- بناء الذات

إن إدارة الذات تعني في إديبات الإدارة: القدرة على إشباع الحاجات الأساسية للنفس البشرية، لخلق التوازن في الحياة بين الواجبات والرغبات والأهداف، حيث أكدت البحوث العلمية والحياة الواقعية على أن القادة المتميزون في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة/ هم بالأولى كانوا يتسمون بقدرات خاصة على إدارة الذات بما يمكنهم من التميز في ممارسة عناصر العملية الإدارية، وفي ضوء هذا المنظور فقد تجمع لدى الملك سعود درجتين من الاهتمام- اهتمام جده وأبيه- وحرصه الذاتي على أن يكون رجل ذات قيمة مضافة ويتسم بريادة الأعمال المؤسسية، ومن

أهم جوانب بناء الذات ما يلي:

## حفظ القرآن

لقد نال الملك سعود رعاية خاصة من جده الأمير عبد الرحمن في الوقت الذي كان الملك عبد العزيز مشغولاً بفتوحاته لبناء الدولة السعودية، وفي الخامسة من عمره، سلمه الملك عبد العزيز إلى الشيخ عبد الرحمن بن ناصر ليتعلم القرآن ويدرس أصول الفقه والحديث والتفسير، وختم القرآن على يديه وهو في الحادية عشرة من عمره.

## قربه من مثله الأعلى

لازم الملك سعود والده الذي تقانى في حبه وكان مثله الأعلى في الحكم والتصرف. وقد ربطت بينهما صداقة قوية كانت مضرِباً للأمثال وذلك لتقارب السن بينهما، ثم إن قربه من جده الذي رباه ولازمه وكان تحت إمرته حتى وفاته أكسبه العادات والتقاليد الأصيلة والتمسك بالمبادئ الإسلامية السمحة.

## الهيبة وقوة الشخصية

حرص الملك سعود على مرافقة والده والتشبه به، خاصة وأنه كان يشابه والده في بنيته القوية — الملك عبد العزيز مترين وسبعة سم / والملك سعود مترين وأربعة سم — وبسمته وهيئته والعديد من سجايه ومزايه الحميدة واستقامته وشهامته بالإضافة إلى كرمه المشهور وحبه للصدق، وكان لصوته الجهوري تأثيراً كبيراً في المعارك التي خاضها، ويقول بعض الذين شاركوا معه في المعارك (بأن سعود صاحب صوت قوي يؤثر في سامعه كما كان يحفظ الكثير من القصائد النجدية والأهازيج الحربية التي كان ينشدها أيام الحرب فيدخل الحماسة والثقة بالنفس إلى القلوب)، وكان ميالاً إلى العفو إلا أنه كان حازماً وشديداً في مواضع الشدة. وكان قليل الكلام ينصت لمحدثيه أكثر مما يتكلم.

## حب العلم والتعلم

في أول زيارة للملك سعود خارج المملكة حين كان ولياً للعهد ذهب إلى جمهورية مصر العربية. زار في تلك الأيام دور العلم والكتب والمتاحف والآثار وحضر بعض جلسات الجامع الأزهر الدينية واستمع إلى وعظ الشيوخ والعلماء، ولم يترك مكاناً أثرياً أو معهداً علمياً في العاصمة المصرية إلا وشاهده عن كثب واستجلى غوامضه وخفاياه حتى أصبح يعرف عن القاهرة في هذه المدة القصيرة ما يعرفه المصري الذي عاش حياته فيها سواء بسواء.

وقد تجلى بوضوح ما بذله الملك سعود في بناء ذاته، من خلال في كلماته في العديد من المواقف - كإبن، أباً، كرجل سياسة، كرجل اقتصاد، كإمام المسلمين، كإنسان، ولياً للعهد، ملكاً للبلاد — وإليكم بعض من كلمات الملك سعود في بعض المواقف وذلك على النحو التالي:

## كلمات الملك سعود كإبن

بسم الله الرحمن الرحيم

« فكلّ منا يعلم ويقدر مقدار الفاجعة العظمى التي فجعنا بها بوفاة مجدد مجدنا ، وباني أسس دولتنا الوالد الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن الفيصل رحمه الله ... وأن ما تركه لنا من التراث ومن السمعة الطيبة في محافل العالم ، نعتبره ركناً من أركان مفاخرنا نتحدث به الأيام والعصور.»

## كلمات الملك سعود أباً

بسم الله الرحمن الرحيم

«شعبي العزيز : إنكم تعلمون مدى اهتمامي بمصالحكم ورفع شأنكم وإعزاز بلادكم ، واني عامل لذلك جهدي ثم إنني أشارككم آمالكم وآلامكم ، واعتبر كبيركم أباً ، وأوسطكم أخاً ، وصغيركم ابناً»

## كلمات الملك سعود كرجل سياسة

بسم الله الرحمن الرحيم

« تقوية الجامعة العربية من أوجب الواجبات وألزم الضرورات، والجامعة هي راية الأمة العربية وعنوانها، وفي اليوم الذي تصبح فيه الوحدة العربية حقيقة واقعة فإن الجامعة ستكون بلا شك قوية»

## كلمات الملك سعود كرجل اقتصاد

بسم الله الرحمن الرحيم

« وعزمنا على القيام بمشاريع عمرانية ، وأعمال نافعة ونشر العلم ، وبناء قوى للجيش واقتصاد قويّ . »

## كلمات الملك سعود كإمام المسلمين

بسم الله الرحمن الرحيم

«فإلى إخواننا قاطبة نوجه دعوتنا وإلى إخواننا المسلمين عامة نرسل نداءنا لتعاون صادق وتضامن شامل يضمن لكل حق حقه ويدفع عن المظالم ، ويجعل مننا ومن بلادنا أداة صالحة لنشر الحق وبسط السلام والأمن بين الناس »

## كلمات الملك سعود كمعلم

بسم الله الرحمن الرحيم

« لقد أولينا التعليم القسط الوافر من اهتمامنا فوضعنا له برنامجاً طويلاً الأمد وأنشأنا جامعة سعود وأمرنا بفتح مدارس للبنات ، ومما أثلج قلوبنا ما شاهدناه من إقبال على تلك المدارس ووجهنا ... التعليم الوجهة الصحيحة النافعة التي تتفق مع مبادئنا الدينية ومتطلبات نهضتنا الصناعية والزراعية والعمرانية مع الاهتمام بصفة خاصة بالتعليم المهني والفني »

## كلمات الملك سعود كإنسان

بسم الله الرحمن الرحيم

«لقد عزمنا على أن نثبت ما أجره بأني مجد هذه الأمة ومؤسس كيانها ، من عادات ورواتب ، ومساعدات وقواعد ، وصدقات للرجال وللنساء والأيتام والأرامل ، في طول البلاد وعرضها ، في داخلها وخارجها »

بسم الله الرحمن الرحيم

«العرب يريدون « بلفور» جديد يعد وعداً بإنشاء وطن قومي لإيواء مليون عربي فلسطيني شردهم العدوان الصهيوني من وطنهم وديارهم .»

## رسالته الملك سعود لأبيه عند توليه ولياً للعهد

بسم الله الرحمن الرحيم

« سأبذل الاجتهاد إن شاء الله في سبيل كلمة التوحيد ، وتقويم الشريعة المحمدية ، والنصح للإسلام والمسلمين ظاهراً وباطناً ، والنصح لولايتهم والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وإقامة ذلك على كل كائن من كان .»

## كلمات الملك سعود كملكاً للبلاد

بسم الله الرحمن الرحيم

« إن الرابطة التي تربط بين الحاكم والمحكوم هي عروة وتمقى قوامها الدين والاعتصام بحبل الله وبحكم كتابه وسنة نبيه محمد صلى الله عليه وسلم وقوامها أن يكون القوي عندنا ضعيفاً حتى يؤخذ الحق منه .. والضعيف قوياً حتى يؤخذ الحق له .»

ومن هنا يستطيع المتبع لجهود الملك سعود في بناء الذات بأنه رائد أعمال مؤسسي، ومن أهم الدلالات على ذلك ما يلي:

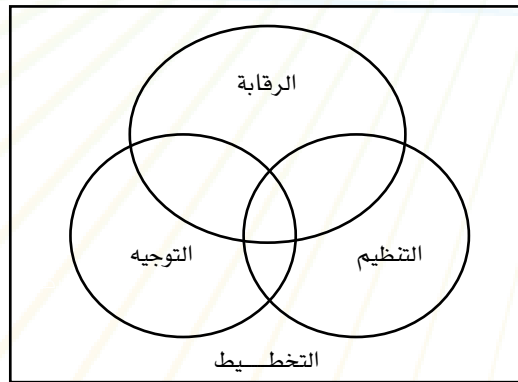
- اتسم الملك سعود بأنه رجل أعمال وتصرفات .
- تمتع بالتفاني في العمل.
- تعلم واجتهد في التعلم حتى صار مثلاً يحتذى به النبلاء وأمراء الأسرة الحاكمة.
- اتسم بالقيادة الريادية.
- لا يعرف المستحيل ولا يؤمن بالفشل.
- اتسم بالجرأة.
- الاستجابة لاحتياجات المواطنين الأنية والمستقبلية.
- هو رجل المستقبل.

وكل هذه السمات تدل على أن الملك سعود أحد رواد الأعمال في عصره الذين عاشوا حياتهم بفكر العمل المؤسسي للاستكمال جهود الملك عبد العزيز في بناء الدولة.

## ٢- التخطيط

يعتبر التخطيط هو العنصر الرئيس في عناصر العملية الإدارية من المنظور المتكامل، فالقدرة على بناء الخطط والتميز في عرض بدائل تنفيذها يساهم في تحسين قدرات القادة في تنظيم الموارد لخدمة الأهداف المخططة، حيث الاهتمام بوضع هدف رئيسي يتحقق من خلال أهداف فرعية، مع الحنكة والتميز على بناء الموازنات التخطيطية بما يضمن حشد جهود الأفراد لاستغلال الموارد في اتجاه الهدف، ومن ثم يمكن النظر لممارسات المدير باعتبارها منظومة إدارية متكاملة أساسها التخطيط كما يتضح من الشكل التالي.

شكل رقم (٢)  
منظومة العمل الإداري





هذا ويجب التنويه الي أن إهمال أي وظيفة من هذه المنظومة - بالرغم من أن التخطيط يمثل أساس تلك المنظومة -إنما يؤثر علي نجاح المؤسسة والدول في تحقيق أهدافها، وبصفة عامة فالعديد من المزايا تعود على المؤسسات والدول نتيجة الممارسة الاحترافية لنشاط التخطيط. ومن أهم ممارسات الملك سعود والتي تدل على تميزه كرجل دولة محترف التخطيط بالفطرة، ما يلي:

- مرسوم ملكي بتشكيل المجلس الأعلى للتخطيط، لعل هذا المرسوم كافياً ودال على منهجية الملك سعود والتي تتمثل في «التخطيط كمنهج حكم».
- يعتبر التخطيط هو الركيزة الرئيسة للعملية الإدارية، ويذكر المقربون لجلالة الملك سعود رحمه الله أنه كان حريصا على عدم التخلي عن المبادئ الأساسية التي نشأ عليها وآمن بها طوال فترة حياته بدءاً بمساعدة والده في توحيد وتأسيس المملكة مروراً بولايته للعهد وانتهاء بحكمه للبلاد وحتى وفاته، وكان من أهم هذه المبادئ الواقعية، النظرة الشاملة، النظرة التكاملية، التنسيق، المشاركة، الحساسية للزمن، تجاوز حدود المكان المحدود، والحرص على توفير التمويل اللازم لضمان تنفيذ الأهداف المحددة، والذي يعي مفهوم التخطيط يجد أن ما ذكرناه يمثل مبادئ يركز عليها نشاط التخطيط.

• تمتع الملك سعود بقدرة متميزة على تحديد الأهداف، ووضع سبل الوصول إليها في شكل نتائج محددة.

• حرص الملك سعود في جميع المشاريع التي أسسها في مختلف مناطق المملكة على اتباع الخطوات التالية:

1. تحديد الموقف الحالي لاختيار نقطة البداية الصائبة.
2. التركيز على هدف محدد وحشد الجهود نحوه (ويتجلى ذلك في مشاريع التعليم وتأسيس الأنظمة الإدارية والحروب).
3. دراسة البدائل الممكنة للوقوف على الطريقة التي سيستعملها بلوغ الغاية وتحقيق الأهداف
4. حرص دوماً على وضع معايير إنجاز ليتأكد يقيناً من أنه وصل إلى الهدف المرجو، ولم يكن يكفيه مجرد الأداء.
- التخطيط لمستقبل العلاقات السياسية في المنطقة العربية والدولية، وتجلي ذلك من خلال العديد من الممارسات مثل:
  1. التوقيع على ميثاق تأسيس الجامعة العربية في القاهرة.
  2. الملك سعود أول زعيم عربي ورئيس دولة يزور القاهرة بعد ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ م .
  3. الشراكة الاستراتيجية مع الخبراء اللبنانيين والأردنيين والأمريكيين.
  4. الموافقة على ميثاق الدفاع المشترك الذي وقعته كل من مصر وسوريا .
  5. المملكة العربية السعودية تؤيد القاهرة تأييداً كاملاً وتوقف عمليات ضخ النفط إلى كل من بريطانيا وفرنسا على أثر العدوان الثلاثي على مصر.
  6. الملك سعود يقف إلى جانب الكويت إثر تعرضه لخطر الاجتياح العراقي
- التخطيط لعملية إجراء الإصلاحات الإدارية والداخلية للبلاد ابتداء بالحجاز، وذلك بعد إجراء دراسة عامة للتعرف على الموقف الحالي، حيث بقي جلالته لمدة أربعة أشهر ونصف في الحجاز، وقد تضمنت الإصلاحات تسوية النظم الإدارية والمالية ودراسة الأنظمة المتعلقة بمشاريع حيوية وتمومية، واختصت هذه الدراسة بالمشاريع الخاصة بالحج، وتأمين المياه، والإذاعة، والجمارك .

- وضع خطة تنفيذية للاستعانة بمجموعة من الخبراء في بعض الدول العربية للاستفادة منهم في مجالات مختلفة مثل الشؤون البلدية والاقتصادية والزراعية بالإضافة إلى الأمن المدني والشؤون الصحية ووضع أسس نظم للعاملين .
- التخطيط للنمو في العلاقات التجارية
- ١. قرار جريء من الملك سعود بتأسيس شركة بحرية في جدة باسم « شركة الناقلات البحرية العربية السعودية.
- ٢. وفي الدمام مد رصيف إلى المياه العميقة عبر جسر من الصلب وممر صخري لكي يتسنى للناقلات الكبيرة الرسو على جانبيها ( جمادي الأول ١٣٦٩هـ).
- ٣. بناء طرق رئيسة للتيسير على أبناء المملكة وضيوفها والمارين بها.

### ٣- التنظيم

يعتبر التنظيم الإداري من الدعائم التي يستند عليها القادة في تحقيق النجاح وضمان توزيع المهام على المختصين بصورة تحقق الفعالية والتميز في حشد الجهود نحو الأهداف المخططة، وهو الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة التي تبين كيفية وأهمية منح السلطات في موضعها والمحاسبة على المسؤولية، لذا فالخطة الجدية تتهاوى في ظل ضياع مهمة التنظيم.. كما أن أهم مخرجات التنظيم تتمثل في وضوح الأدوار التنظيمية، والتي تتمثل فيما يلي:

- تحديد الاختصاصات التنظيمية (المهام) للوحدات التنظيمية (أهداف، سلطات ومسئوليات كل وحدة )
- تحديد السلطات والمسئوليات الوظيفية لشاغلي الوظائف المختلفة لكل وحدة تنظيمية .
- تحديد العلاقات التنظيمية المختلفة بين الوحدات التابعة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة (علاقات السلطة التنفيذية — الوظيفية .... الاستشارية) .
- تحديد نظم تدفق علاقات العمل داخل كل وحدة وبين الوحدات.
- تحديد وتوضيح تلك الأدوار لجميع العاملين في شكل دليل تنظيمي.

ومن أهم ممارسات الملك سعود والتي تدل على تميزه كرجل دولة محترف في مجال التنظيم، ما يلي:

- حرص جلالة الملك سعود على معرفة ما هو المطلوب لتأدية عمل ما (يمثل ناتج عملية التخطيط)، وتحديد من المسئول عن القيام بهذا الأمر ومنحه السلطة والمسؤولية، كما أن العادات الطبيعية الفطرية للملك سعود تدل على أن رجل تنظيم من الطراز الأول، حيث كان له « برنامج خاص لحياته لا يتغير لا صيفاً ولا شتاءً ، ولا سفراً ولا حضراً وأوقاته موزعة توزيعاً دقيقاً لأعماله لا يأخذ عمل نصيب العمل الآخر من الزمن المفروض له.
- صدور الأمر السامي من ولي العهد بإعادة تنظيم مجلس الشورى، وهذا يؤشر على الاهتمام التام بإدارة المملكة وفق التوجه بالتنظيم كمنهج حياة.
- وضع الخطوط العريضة التي يجب عليه أن يبت في اتخاذها بنفسه كولياً للعهد، وأولها تأسيس مجلس خبراء من المختصين في الرياض

- لدراسة جميع أنشطة الحكومة في الشؤون المالية والقانونية والدينية والاجتماعية والنفط... الخ، على أن يتم اختيار هؤلاء الخبراء من الدول العربية والدول الصديقة وأن يعمل هذا المجلس تحت رئاسته، وأن تكون للملك صلة مباشرة بهم وبمستشاريه أيضاً عند اللزوم.
- تخصيص مهام الخبراء، حيث يندرج نشاطهم تحي قيادته، وينحصر دور الخبراء في إطار التخطيط والمشورة وليس الإدارة والتنفيذ.
  - إصدار مجموعة كبيرة من القوانين والأنظمة المنظمة للإصلاحات الإدارية التي تم التخطيط لها في الحجاز والتي عرفت بإصلاحات ولي العهد (محرم ١٣٧٢هـ)، وتناولت هذه الإصلاحات تعيينات جديدة في عدة دوائر كما أعاد جلالته تنظيم إدارة الأمن العام وأدخل تحسينات في نظم المحكمة الشرعية حتى توفر للجميع تسهيل أمورهم، كما ألغى بعض الرسوم على ختم الوثائق الشرعية لكونها غير إسلامية وعزز دعم نشاط هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وذلك لتبسيط الإجراءات على جميع المتعاملين.
  - تعزيز اختصاصات وصلاحيات وزارة المالية وسيطرتها ومراقبتها على الميزانية والإنفاق والتوفير.
  - تأسيس مجلس الشؤون الاقتصادية لتنظيم مهامه ودراسة القضايا من منظور قومي.
  - أسس المديرية العامة لشؤون البترول والمعادن.
  - أسس إدارة للأشغال العامة مخولة بإصلاح الأراضي البور والخالية للاستخدام الزراعي والقيام بحفر الآبار الارتوازية.
  - تأسيس شركات تعاونية زراعية.
  - إنشاء إدارة مستقلة وعامة للجمارك.
  - توسيع مجلس الشورى في العاصمة المقدسة وفي مرسوم آخر من ديوان ولي العهد رقم (٢٣١) في ١٧ تشرين الثاني ١٩٥٢م أمر بوضع نظام لمجلس الشورى وزيادة عدد أعضائه من ثلاثة عشر إلى عشرين عضواً في مكة المكرمة.
  - تأسيس لجنة مكونة من خمسة أعضاء للإشراف على شؤون الحجاز.
- علق السفير البريطاني بلهام («Pelham») في تقرير سري له مؤرخ في (١٣٧٢ هـ) بتناول هذه الإصلاحات حيث أشار بأن «الملك سعود قد وضع البلاد في تحسن، وأن جميع طبقات المجتمع مستفيدة منها وان لم يكن ذلك بنسب متساوية».
- إن ما نذكره من جهود ليست بالأمر الهين في ذلك الوقت، كما أنها نالت الاهتمام الكبير، رغبة من الملك سعود أن يعيد ترتيب البيت من الداخل لكي يتمكن من تحقيق الفاعلية على المستوى الدولي، فسمى لتقوية نظمه، وإدارته، ونظمه الاقتصادية، والشؤون الاجتماعية والإنسانية، وتحقيق الأمن حتى يكون في وضع يخوله مساعدة إخوانه العرب والمسلمين في محنهم بأسلوب فعال مع رغبته الشديدة في النهوض بوطنه وإيصاله إلى كل ما يصبو إليه إلا أنه كان يعلم أن العملية تتطلب صبراً وجهداً متواصلين لكي يصل إلى غايته المنشودة، وبذلك يكون رجل التنظيم الإداري الأول الذي يتسم بأفكاره الغزيرة وشدة الالتزام والقدرة على تجاوز الحواجز، ليحطم كلمة مستحيل ويضع الممكن والاستطاعة بديلاً عنها، وذلك خلفاً لحنكة أبيه جلالة الملك عبد العزيز واستفادة من خبراته.

## التوجيه (القيادة)

بعد أن يتم وضع خطط العمل المختلفة وتحديد الأدوار التنظيمية بمفهومها، تبدأ مسيرة تنفيذ تلك الخطط من خلال تلك الأدوار السابق تحديدها. ومن ثم تظهر أهمية التوجيه في التنفيذ الفعلي للأعمال والأنشطة المختلفة؛ من أجل تحقيق الأهداف، ولا يمكن الاطمئنان للإعداد الجيد للخطط باعتباره بمثابة النشاط الإداري الذي يضمن نجاح المؤسسة في تحقيق تقدمها ونموها المستمر، كما أن تحديد الأدوار من خلال الآليات التنظيمية على الوجه الأكمل ليس كافياً لتنفيذ الخطط، لأن التنفيذ يقوم به العنصر البشري، فإذا لم يكن هناك توجيه مستمر وتشجيع وتحفيز للعاملين فلن تخرج الخطط الي حيز التنفيذ وأيضاً لن يتم القيام بالأدوار السابق تحديدها.

لذلك تظهر أهمية التوجيه الذي يتعلق بالجانب السلوكي، والذي يتطلب فهم السلوك الإنساني فهماً جيداً والتعرف على أهم دوافعه، كل ذلك من أجل تحويل هذا السلوك من سلوك سلبي الى سلوك إيجابي يعمل على تنفيذ المهام المحددة بدقة وعناية واهتمام وإخلاص، كما أن توجيه الأفراد من خلال إصدار التعليمات والتوجيهات للمكلفين بالعمل يمثل جانباً واحداً من جوانب هذه الوظيفة. أما الجانب الثاني والذي قد يفوق الجانب الأول، يتمثل في حفز الأفراد وحثهم علي العمل، ويتم ذلك العمل من خلال مجموعة من الأنشطة الادارية المتعلقة بالتوجيه، وهي تمثل العناصر الأساسية لهذه الوظيفة، وهذه الأنشطة هي القيادة، والحفز والاتصالات. فالمدبر في أي موقع يقرر استخدام نمط قيادة معين بعد تحليل ودراسة الخصائص المختلفة لمجموعات العمل ( الرسمية وغير الرسمية ) والذي يجب أن يؤدي الي حفز وتشجيع الأفراد بطريقة فعالة ويساعد علي تفاعلهم معا بشكل موضوعي

ومن أهم ممارسات الملك سعود والتي تدل على تميزه كرجل دولة محترف في مجال التنظيم، ما يلي:

- لا يختلف اثنان على أن الملك سعود من الذين يتسمون بسمات القادة المميزون، حيث كان لديه معرفة تامة بكافة الأمور وبواطنها وأولديه صفات شخصية تؤهله لامتلاك القدرات والمهارات القيادية التي تمكنه من توجيه كافة التابعين بسهولة ويسر، وبما يضمن إرادة التنفيذ.
  - تأسيس فكرة وحدة الأمر بين جميع القطاعات والمناطق.
  - يتم ممارسة القيادة والتوجيه والتحفيز بغرض التأثير في أداء جميع المسؤولين وليس مجرد الاستمتاع بالرياسة.
  - تواصل الملك سعود مع جميع فئات وطبقات الشعب ليتعرف على احتياجات المواطنين والعاملين، ويتمكن من توجيه جميع المسؤولين لخدمة والتيسير على المواطنين.
  - حرص الملك سعود على أن تكون ضمانات التنفيذ تدرج ضمن المهمة ذاتها، وذلك من خلال تعريف المسؤولين بمهامهم والهدف النهائي لتنفيذ هذه المهام التي يجب عليهم القيام بها، وإيضاح النتائج المتوقعة نتيجة إتمام هذا العمل، وهذا تأسيساً لعملية المتابعة والرقابة.
  - اعتمد على التوجيه وقيادة الآخرين وحشد جهودهم اعتماداً على حبه لهم وحبهم له، وشفافية عرض الأسباب الكامنة وراء تنفيذ الأعمال، ضماناً لغرس الرغبة في إتمام أعمالهم بفاعلية طبقاً للمقاييس المحددة، مستخدمين طاقاتهم لأقصى درجة ممكنة.
- يتسم جلالته بجودة التوجيه، حيث كان ماهراً في الأمور التالية:
- قيادة الناس إلى الطريق الصحيح .

- إطلاع الآخرين بما عليهم القيام به .
  - بعث الحماس في المرؤوسين ليؤدوا أعمالهم بطريقة احترافية .
- حرص على تقوية السلطة المركزية في إدارة شؤون الحرمين الشريفين، حتى في ظل عدم وجود أي سلطة مركزية إسلامية بديلة تناهسه، نظراً لظروف الموقع وجودة أداء المهمة، ولما تتمتع به المملكة من إمكانيات مالية تفوق إمكانيات العديد من الدول العربية والإسلامية وبالتالي كانت قدراته القيادية تدفعه برغبة وحب واستعداده لبذل الغالي والرخيص في سبيل الدفاع عن حقوق وكرامة قومه وأمته.
- لذلك أعد سياسته الداخلية والخارجية تجاوباً مع هذه الأدوار القيادية التي ليس لها سوى المملكة، على المستوى القومي والإسلامي والعالمي، حيث المطلوب منه بذل جهد خيالي ليحافظ على أمن البلاد، ويحرص على غرس السلم وعدم التدخل في شؤون الدول الأخرى، والاجتهاد للدفاع عن كل حق شرعي.
- وعلى المستوى الدولي والعالمي حرص الملك سعود على التنسيق والتشاور في القضايا الدولية ذات الأبعاد الإقليمية، ففي زيارته لأمريكا حرص الملك سعود على الالتقاء برئيس كل من مصري وسوريا وملك الأردن، وعقدوا عدة اجتماعات تيسيقية للتشاور والاستفادة من خبراته للخروج بنتائج ثرية من لقاءه بالرئيس الأمريكي.
- والمتتبع لممارسات الملك سعود يتبين له أنه ذات قدرات قيادية رائدة في مجال التوجيه والتنسيق داخل الدولة وخارجها بما يضمن الحصول على نتائج مضمونة التحقق، ويمكننا أن نصفه بامتلاكه لكافة مقومات القيادة الريادية.

## المتابعة (الرقابة)

- الرقابة من أهم من وظائف الإدارة والتي من خلالها يستطيع القادة التأكد من أن ما تم استهدافه قد تحقق بالفعل من خلال التعرف على الواقع الذي تم تنفيذ الوعى التام بالأهداف ومن خلال المقارنة بين الواقع والمستهدف يتبين مدى القدرة على تحديد درجة التوافق بينهما، لنتكمن من اتخاذ الإجراءات التصويبية للأداء أو تعديل الخطط وذلك وفق طبيعة الانحراف الذي سيتم التعرف عليه، ومن الضروري ممارسة المتابعة والرقابة على الأشخاص وعلى المؤسسات، بجميع صورها، مثل :
- الرقابة السابقة (المانعة/ للفهم وتجنب الوقوع في الخطأ).
  - الرقابة الآنية حتى يكون للفرد رقابة حقيقية ذاتية على أداؤه.
  - الرقابة اللاحقة للتأكد من أن الأداء يتوافق مع المستهدف.
- والمتتبع لمسيرة الملك سعود يستطيع أن يتأكد من أنه كان متابع جيد حريص على تحقيق كل ما تم التخطيط إليه، ويتبين ذلك من خلال المواقف التالية:

اعتد الملك سعود على بناء الرقابة الذاتية لدى المسؤولين ليكون الأداء ذات جودة من المرة الأولى.

حرص الملك سعود على أن يتبين من أن كل شيء يسير تبعاً للخطة الموضوعة سابقاً، وتجلى ذلك في وضع حدود للخبراء في تنفيذ ما تم التخطيط

له، وفق معايير إنجاز محددة.

كان الملك سعود يؤمن بأن غياب الرقابة والمتابع تُفقد العمل قيمته وتعتبر ضماناً لغياب النتائج المرجوة، وهذا يتوافق مع فكرة أن الإدارة عملية دائرية تتساوى فيها أهمية كل الوظائف والتي تعتمد على بعضها بصورة دائمة المتتابع.

حرص الملك سعود على أن يتابع كافة المهام من منظور الإنجازات وليس مجرد الأداء تحقيقاً لعد أهداف، حرص عليها دائماً، ومن هذه الأهداف:

- التحقق من توجيه كافة الجهود لتحقيق الأهداف المنصوص عليها في الخطط.
  - التحقق من أن الأداء الفعلي للعمل يتم على ضوء الخطط ومعايير الاداء المقررة.
  - التأكد من أن نظم وأساليب العمل والاجراءات تساعد على تحقيق الأهداف العامة للمملكة.
  - التحقق من صلاحية وكفاءة أفراد القوى العاملة بالمملكة والحرص على رفع كفاءتهم بصفة مستمرة.
  - التحقق والتأكد من الاستخدام الاقتصادي الامثل للموارد المادية والمالية المتاحة.
  - التأكد من توافر التنسيق والترابط بين كافة الوحدات المناطق والقطاعات ضماناً لتحقيق الأهداف العامة للمملكة.
- اهتم الملك سعود بمعايير قياس الأداء، حيث كان جزء من حوار مع الخبراء الأمريكيين والسوريين والمصريين والأردنيين وغيرهم يركز بعد مشورته على ضرورة التوافق بين الخطة الموضوعة والتي تم إقرارها من الجهة المختصة وبين ما اقترحوه لتحويله لخطط تنفيذية، ويطالبهم بوضع معايير ترتبط بالأداء وأخرى ترتبط بالإنجاز الحقيقي الذي يمثل مخرجات للأداء.
- وبذلك يمكن القول أن الملك سعود جنى ثمار أبيه وجده فصار ريادي في ممارساته وفي قيادته وتوجيهه ومتابعة تنفيذ الأعمال بما يضمن حشد الإمكانيات في اتجاه أهداف المملكة وشعبها.

## سادساً : الخلاصة

في نهاية هذا الاستعراض لشخصية البحث يرحمه الله يمكن التتبع الواضح لمعالم وتطبيقات الملك سعود مجال ريادة الأعمال المؤسسية، وذلك من خلال الاطلاع على مسيرته في العمل الوطني لخدمة الوطن والمواطنين، ومن أهم السمات التي تميز الملك سعود والتي تؤشر لاعتباره صاحب الخطوة المُميزة في ريادة الأعمال المؤسسية ما يلي:

- إقامة المشروعات الجديدة داخل المنشأة، أو استقلال المشروعات الجديدة، أو استقلال الوحدات داخل المنظمات.
- لا يعرف المستحيل ويؤمن بأن التخطيط السليم من خلال عمل مؤسسي أحد أهم ضمانات النجاح.
- امتلاك القدرة على قيادة التغيير المخطط في المنظمات الحكومية من وزارات وهيئات ومؤسسات.
- غرس ثقافة التوجه بخدمات المواطن في جميع المبادرات المؤسسية بجميع قطاعات المملكة.
- الاستجابة لاحتياجات المواطنين والتركيز على فئة العمال المنتجين، دعماً للتنمية المستدامة.

- إعادة التفكير في توجهات المنشأة والفرص المتاحة لها أو ما يسمى بالتجديد الاستراتيجي.
- الاستفادة من العثرات والاعتماد على الخبرة السياسية لوالده في احترام حل الخلافات.
- فهم تام للبيئة المحيطة في الداخل السعودي ولكثير من الدول وثيقة الصلة بالمملكة.
- تهيئة المناخ العام لممارسة ريادة الأعمال على مستوى التنظيم المؤسسي.
- له أفكار رصينة تقال الإحترام من كل الخبراء الذين تعاملوا مع جلالته.
- التركيز على الأعمال والتصرفات وعدم الاكتفاء بكلمات رنانة وكفى.
- تشجيع وتبني المبادرات المبتكرة التي يقدمها العاملون في التنظيم.
- الذكاء الفذ والشجاعة في التخطيط السياسي والعسكري.
- مؤسس لا يعبأ بحالات الإخفاق ولا يعرف المستحيل.
- يمتلك القدرة على رفع الروح المعنوية لكل من حوله.
- الاستجابة لاحتياجات المواطنين الأنية والمستقبلية.
- رجل لا يهاب المخاطر ولديه عشق للإنجازات.
- اتسم الملك سعود بأنه رجل أعمال وتصرفات .
- الحرص على نقل التكنولوجيا والمعرفة لبلاده.
- لا يستصغر المنافع مهما كانت ضئيلة.
- صاحب رؤية وله نظرة مستقبلية نافذة.
- الدراية المتعمقة بكافة مهام عمله.
- مرناً لا ينجرف وراء المألوف.
- غرس ثقافة التوجه بالإنجاز .
- استيعاب البيئة المحيطة.
- التمتع بالتفاني في العمل.
- اتسم بالقيادة الريادية.
- الجرأة.




# المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، محمد محمد (2008) ، الإدارة «الأسس - المبادئ - الأصول العلمية»، الإطار المنهجي لمهنة المدير لضبط جودة الأداء الإداري بالمؤسسات، جمهورية مصر العربية، الاسكندرية، الدار الجامعية.
- المكتبة الرقمية للأمير الدكتور/ فيصل بن مشعل بن سعود بن عبد العزيز آل سعود.  
<http://dr-faisal-library.pub.sa>
- الموقع الرسمي لتاريخ الملك سعود.  
<http://www.kingsaud.net/art/history/index.html>
- تاريخ الملك سعود طيب الله ثراه.  
<http://dr-faisal-library.pub.sa/kingsaud.php>
- الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن، المبيريك، وفاء بنت ناصر(2014)، ريادة الأعمال، الرياض، مكتبة جرير، ص 47-69.
- الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن، عبد الرحمن هيجان، بشرى غنام، مبادئ إدارة الأعمال «الأساسيات والاتجاهات الحديثة»، الطبعة الرابعة، الرياض، مكتبة العبيكان.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Child, John, Yuan Lu, And Terence Tsai(2007), «Institutional Entrepreneurship In Building An Environmental Protection System For The People's Republic Of China.» Organization Studies 27(7):101334-.
- Deslandes G., (2014), “Management In Xenophon's Philosophy : A Retrospective Analysis”, 38th Annual Research Conference, Philosophy Of Management, 2014, July 14–16, Chicago, USA
- Dorado, Silvia(2005), «Institutional Entrepreneurship, Partaking, And Convening.» Organization Studies 26(3):385414-.
- Garud, Raghu, Cynthia Hardy, And Steve Maguire(2007), «Institutional Entrepreneurship As Embedded Agency: An Introduction To The Special Issue.» Organization Studies 27(7):95769-.
- Gomez-Mejia, Luis R.; David B. Balkin; Robert L. Cardy (2008). Management: People, Performance, Change, 3rd Edition. New York, New York Usa: Mcgraw-Hill. P. 20.
- Greenwood, Royston, And Roy Suddaby(2006),«Institutional Entrepreneurship In Mature Fields: The Big Five Accounting Firms.» Academy Of Management Journal 49(1):2748-.
- Holmes, Leonard (2015). The Dominance Of Management: A Participatory Critique. Voices In Development Management. Ashgate Publishing, Ltd. P. 20.
- Jones, Norman L. (2015). «Chapter Two: Of Poetry And Politics: The Managerial Culture Of Sixteenth-Century England». In Kaufman, Peter Iver. Leadership And Elizabethan Culture. Jepson Studies In Leadership. Palgrave Macmillan. P. 18.
- Kleiman, Lawrence S. (2011) « Management And Executive Development.»Reference For Business:Encyclopedia Of Business, 11(3):344347-.
- Wijen, Frank, And Shahzad Ansari(2007), «Overcoming Inaction Through Collective Institutional Entrepreneurship: Insights From Regime Theory.» Organization Studies, 27(7):1079100-.



منظومة ريادة  
الأعمال في الجامعات  
السعودية:  
جامعة الأميرة نورة  
نموذجاً

د. وفاء ناصر المبيريك  
عميدة كلية الإدارة و الأعمال  
جامعة الأميرة نورة

أ. صفية مختار الشيباني  
كلية الإدارة والاعمال  
جامعة الأميرة نورة

# منظومة ريادة الأعمال في الجامعات السعودية

## جامعة الاميرة نورة نموذجاً

### مقدمة:

ريادة الأعمال تعد من المحركات الرئيسية لأي اقتصاد عالمي، حيث يتم من خلالها إنشاء الثروة واستحداث الوظائف من قبل الأعمال الصغيرة التي تبدأ بأفراد يتمتعون بعقلية وفكر رواد الأعمال. ومن حسن الحظ أنه يمكن تنمية وتعزيز مثل هذا الفكر من خلال منظومة متكاملة داخل مؤسسات التعليم العالي، تُعنى بالجانب المعرفي والمهاري على حد سواء. إن مؤسسات التعليم العالي تلعب دوراً جوهرياً في تأصيل مبادئ ريادة الأعمال وتعزيز بناء الفكر الريادي Entrepreneurial Mindset للطلاب وتسلحهم بالمعارف والمهارات ليسهموا في إنشاء شركات ريادية (Isenberg, 2011م). من هنا تأتي أهمية دراسة الجهود التي بذلت في الجامعات السعودية نحو دعم ريادة الأعمال. ولعل من النماذج الأكثر ملائمة لدراسة هذا الموضوع هو نموذج منظومة ريادة الأعمال في الجامعات.

ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيم البحث إلى ثلاثة أجزاء رئيسية. أولاً: يناقش البحث مفهوم منظومة ريادة الأعمال في الجامعات، وثانياً: يقدم البحث تحليل للوضع القائم في الجامعات السعودية وما بذلته من جهود لخلق منظومة محفزة لريادة الأعمال، فالتوجه الريادي أصبح ضرورة ملحة لجامعات اليوم نظراً للأثر الذي تتركه في زيادة مستوى التنافسية الفردية والجماعية على النطاق المحلي الوطني، والعالمية. وأخيراً يستعرض البحث تجربة وجهود جامعة الأميرة نورة في بناء منظومة ريادة الأعمال وذلك من خلال ثلاثة جوانب رئيسية هي: الجانب المنهجي (الأكاديمي)، وجانب النشاط اللامنهجي، وأخيراً جانب الدعم المساند.

### أولاً: مفهوم منظومة ريادة الأعمال في الجامعات:

إن لفظ منظومة (ecosystem) يأتي بمعنى النظام الإيكولوجي أي مجموعة من الموارد والجهات الفاعلة الملموسة وغير الملموسة والتي تعمل بشكل مترابط ومعقد لخلق بيئة محفزة أو محبطة (Fetters – other, 2010م). وفي إطار ريادة الأعمال يرجع مصطلح منظومة ريادة الأعمال Entrepreneurship ecosystem إلى عام 1988م للكاتب Jude Valdez و بالتحديد في دراسته «The entrepreneurial ecosystem: Toward the theory of new business formation» والذي استخدمه

في محاولة منه لتفسير ظاهرة الشركات الريادية الناشئة. وقد عرف الشيميري والمبيريك (2014م) المصطلح بأنه «عناصر وأفراد ومنظمات وجهات محيطة برائد الأعمال تعين أو تعيق توجه الفرد نحو ريادة الأعمال»، بينما عرفه أبو بكر (2014م) بأنه «كيان نظامي تفاعلي، وتشير البيئة الداعمة إلى البنية التحتية المتضمنة للمكونات الأساسية لريادة الأعمال بما في ذلك المسؤوليات والأدوار الأساسية للجهات أو الأطراف المختصة والمسئولة عن تنمية روح التحدي والمبادرة لدى الأفراد وتمكينهم من العمل الريادي». ويمكن تقسيم هذه المنظومة إلى منظومة جزئية (Micro-Ecosystem) ومنظومة كلية (Macro-Ecosystem) موضحة في الشكل التالي:

شكل (1): منظومة ريادة الأعمال (المصدر الشيميري والمبيريك 2014م)



من أشهر النماذج أيضا التي حاولت وصف أو تحليل منظومة ريادة الأعمال نموذج (Isenberg, 2011م) والذي قرر أن العوامل المحفزة لمنظومة ريادة الأعمال يمكن جمعها في ستة مجالات رئيسية: ثقافة داعمة لريادة الأعمال في المجتمع ، سياسات التمكين لرواد الأعمال ، توفر التمويل المناسب ، توفر العنصر البشري المؤهل ، توفر الأسواق الملائمة للمشروع ، توفر الدعم المؤسسي والبنية التحتية. و ذكر (Isenberg, 2011م) أن منظومة ريادة الأعمال في أي مجتمع يمكن وصفها باستخدام هذه العناصر الستة الرئيسية والتي تتفاعل مع المئات من العناصر المحلية بطرق معقدة للغاية. بمعنى ان مكونات بيئة منظومة الأعمال هي واحدة ومشاركة بين كافة المجتمعات إلا ان خصائص هذه المكونات وآلية تفاعلها تختلف من مجتمع إلى آخر ومن بيئة إلى أخرى.

يمكن القول إن بيئة ريادة الأعمال في مجتمع ما هي فريدة من نوعها. فمع اختلاف نوعية ودرجة ندرة الموارد، ومع اختلاف أنظمة الحكم والسياسة، تختلف خصائص وآليات بناء وتفعيل منظومة ريادة الأعمال. أي أن «منظومة ريادة الأعمال ليست نمطية لكل المجتمعات

ومكوناتها ليست جامدة، بل مرنة متحركة ويتم تشكيلها حسب خصائص وتوجهات كل مجتمع على حده، مما يتطلب إجراء تحليل وتقييم بيئي للمجتمع وتحديد ما به من نقاط قوة ونقاط ضعف وما لديه من فرص أو قيود، ثم يتعامل مع كل ذلك حسب توجهات المجتمع وأهدافه» (أبو بكر، 2014).

وعليه تلعب مؤسسات التعليم العالي السعودية دورا مهما في هذه المنظومة، كونها جزء من منظومة أكبر قد تسهم في تشكيل بيئة محفزة لريادة الأعمال، والتي بدورها تعتبر قيمة مضافة للاقتصاد كونها تكافح البطالة وتخلق فرص عمل. ومن هذا المنطلق فإن تعليم ريادة الأعمال في مؤسسات التعليم العالي يدفع عجله التنمية. وتجدر الإشارة إلى أن تعزيز ريادة الأعمال لا يتحقق بالتركيز على بناء السمات الريادية والمهارات الفردية للطلاب الجامعيين فحسب، وإنما يتحقق ذلك من خلال التفاعل بين الأطراف ذات العلاقة في منظومة بيئية نظامية تتوفر بها البنية التحتية المسيرة لريادة الأعمال داخل الجامعة (أبو بكر، 2014).

في دراسة تحليلية متعمقة لـ (Fetters - other، 2010م) على ستة جامعات رائدة، بحثت هذه الجامعات في مجال النظم الإيكولوجية أو منظومة ريادة الأعمال على المستوى الجامعي من أمريكا الشمالية وأمريكا اللاتينية وأوروبا وآسيا. توصلت الدراسة إلى سبعة عوامل أساسية لنجاح أي منظومة ريادة أعمال داخل الجامعة University-based entrepreneurship ecosystems لتتضمن:

- (1) دعم القيادة العليا بالجامعة؛
- (2) أعضاء هيئة تعليمية ريادية وقياديين.
- (3) التزام طويل الأجل لدعم ريادة الأعمال؛
- (4) تخصيص موارد مالية كبيرة.
- (5) الالتزام بمواصلة الابتكار في المناهج والبرامج؛
- (6) البنية التحتية التنظيمية المناسبة؛
- (7) الالتزام في بناء شبكات تنظيمية وسلاسل إمداد تشمل كافة الأطراف المعنية في المجتمع لتوفير الاستدامة للمشاريع الريادية.

## ثانيا: منظومة ريادة الأعمال في الجامعات السعودية

تم إجراء استطلاع ومسح مكتبي للعديد من المواقع الإلكترونية الخاصة بالجامعات السعودية و ذلك للتعرف على الجهود التي بذلت لتحقيق منظومة ريادة الأعمال ، حيث يلخص الجدول رقم (1) نتائج هذا الاستطلاع.

## جدول (1): تحليل منظومة ريادة الأعمال بالجامعات السعودية

اسم الجامعة (تاريخ الإنشاء)	المقرر الدراسي	استراتيجيات التدريس	الخدمات المساندة داخل الجامعة
1	جامعة الملك سعود (1957)	1. إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة 2. ريادة الأعمال	• معهد الأمير سلمان لريادة الأعمال • كرسي ريادة الأعمال والموارد البشرية • مكتب الابتكارات • وادي الرياض للتقنية
2	جامعة أم القرى (1981)	ريادة الأعمال إدارة المنشآت الصغيرة	• وادي مكة للتقنية • وكالة الأعمال والابتكار • مكتب إدارة الملكية الفكرية • كرسي محمد بن لادن للإبداع وريادة الأعمال
3	الجامعة الإسلامية (1961)	-	-
4	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (1974)	1. ريادة الأعمال 2. إدارة المنشآت التجارية 3. دراسة الجدوى	• عمادة الإبداع والموهبة والتميز • مركز خدمات التوظيف والأعمال الريادية
5	جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن (1970)	ريادة الأعمال مبادئ ريادة الأعمال (لغير المتخصصين في الإدارة) حاضنات الأعمال	مركز دعم وتطوير الأعمال
6	جامعة الملك عبد العزيز (1967)	ريادة الأعمال إدارة المشاريع الصغيرة	برنامج حاضنات الأعمال (منظومة الأعمال و المعرفة)
7	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن (1965)	ريادة الأعمال	وادي الظهران للتقنية مركز دعم الإبداع و ريادة الأعمال
8	جامعة الملك فيصل (1975)	إدارة الأعمال الصغيرة	المركز الوطني لأبحاث الموهبة و الإبداع
9	جامعة الملك خالد (1998)	إدارة المنشآت الصغيرة	مركز ريادة الأعمال المعرفي مركز الموهبة و الإبداع
10	جامعة القصيم (2004)	ريادة الأعمال دراسة الجدوى الاقتصادية	-
11	جامعة طيبة (2003)	ريادة الأعمال	مركز ريادة الأعمال حدائق المعرفة مكتب الحقوق الفكرية
12	جامعة الطائف (2004)	ريادة الأعمال	وكالة الجامعة للإبداع و التنمية حاضنة الأعمال
13	جامعة حائل (2005)	ريادة الأعمال	كرسي ناصر الرشيد لرواد الأعمال
14	جامعة جازان (2006)	-	-
15	جامعة الباحة (2006)	ريادة الأعمال إدارة المشروعات الصغيرة	-
16	جامعة الجوف (2005)	ريادة الأعمال	-

جامعات حكومية

		إدارة المشروعات الصغيرة	جامعة نجران (2006)	17
-	-	-	جامعة تبوك (2006)	18
-	-	-	جامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية (2005)	19
-	-	-	جامعة الدمام (2009)	20
-	المحاضرات إعداد خطة العمل	ريادة الأعمال إدارة الإبداع	جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز (2009)	21
-	-	-	جامعة الحدود الشمالية (2007)	22
-	-	-	جامعة المجمعة (2009)	23
-	-	-	جامعة شقراء (2008)	24
-	-	-	جامعة جدة (2014)	25
-	-	-	الجامعة السعودية الإلكترونية (2011)	26
مركز دعم ريادة الأعمال مكتب الشراكة مع القطاع الصناعي مكتب نقل التكنولوجيا	المحاضرات إعداد خطة العمل	ريادة الأعمال	جامعة الملك عبد للعلوم والتقنية (2009)	27
-	-	-	جامعة الأمير محمد بن فهد (2008)	28
-	المحاضرات إعداد خطط العمل حالات دراسية المسابقات المتحدثون الزائرون	إدارة المشروعات الصغيرة إدارة الإبداع و التكنولوجيا استثمار الفرص الريادية	الجامعة العربية المفتوحة (2002)	29
-	المحاضرات إعداد خطط العمل حالات دراسية	مبادئ ريادة الأعمال تمويل المشاريع الريادية	جامعة الفيصل (2002)	30
-	-	-	جامعة الأمير سلطان (1999)	31
مركز مايكروسفت للإبداع	المحاضرات إعداد خطط العمل	ريادة الأعمال إدارة المؤسسات العائلية	جامعة البمامة (2001)	32
عيادة ريادة الأعمال	المحاضرات إعداد خطط العمل حالات دراسية	ريادة الأعمال إدارة الإبداع و الابتكار إطلاق المشاريع الريادية قراءات متخصصة في ريادة الأعمال	جامعة عفت (1999)	33
-	-	-	جامعة دار الحكمة (2003)	34
-	-	ريادة أعمال*	جامعة دار العلوم (2008)	35

جامعات حكومية

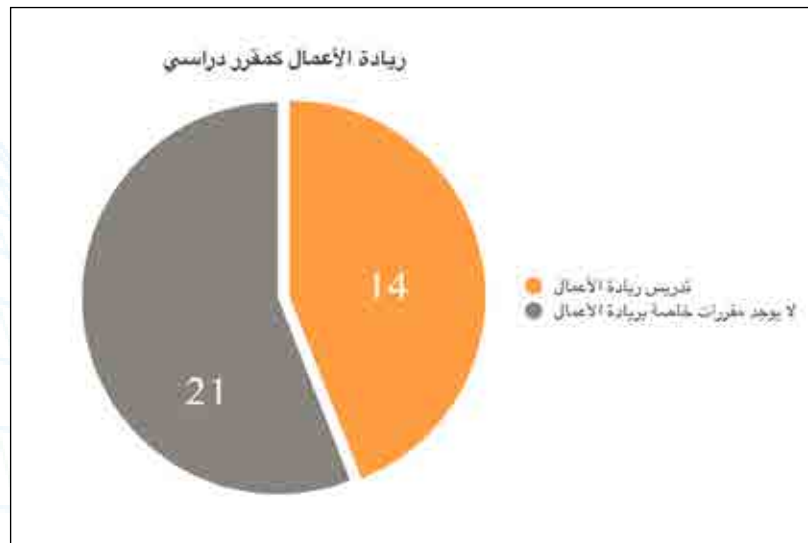
جامعات خاصة

\*تم اقرار وتدريس المقرر في الخطة الجديدة حاليا.



يتضح في الجدول رقم (1) نتائج الاستطلاع والمسح المكتبي للمواقع الالكترونية والخطط الدراسية للجامعات السعودية، حيث أنه من أصل 35 جامعة (26 حكومية و9 خاصة) 41% منها فقط لديه مقررات لتعليم ريادة الأعمال. أربع جامعات تقوم بتدريس مقررات مماثلة أو مشابهة جداً لمحتوى مقرر ريادة الأعمال على سبيل المثال: إدارة المشروعات الصغيرة، وإدارة المشاريع، تحليل جدوى المشروعات، إدارة الابتكار. مع ملاحظة أنه لا يوجد برنامج مستقل أو متخصص في مجال ريادة الأعمال في أي من الجامعات الحكومية، بينما تقدم جامعتين خاصة ريادة الأعمال كبرنامج متخصص لمرحلة البكالوريوس والماستير هما: الجامعة العربية المفتوحة وجامعة عفت.

شكل (2): الجامعات السعودية التي تقدم مقرر ريادة الأعمال



ومن خلال المسح أيضاً، اتضح تدريس مقررات ريادة الأعمال في الخطط الدراسية لكليات العلوم الادارية واقسام ادارة الأعمال ، او في بعض الحالات ضمن الخطط الدراسية للسنة التحضيرية. كما اتضح ان معظم الكليات المعنية بتدريس التخصصات الادارية اعتمدت على طرق التدريس التقليدية والتي تشمل غالباً لقاء المحاضرات، واعداد خطط العمل بشكل نظري.

إن 37% (10 جامعات) من الجامعات الحكومية لديها البنية التحتية المساندة لريادة الاعمال والتي تسهل عملية دعم ريادة الأعمال في التعليم العالي. حيث تتعدد أوجه المساندة لرواد الأعمال المحتملين لتشمل حاضنات الأعمال، ومركز الإبداع والابتكار، ومراكز البحوث لريادة الأعمال والتكنولوجيا، مكتب نقل التكنولوجيا، حداثق المعرفة، ومكتب حقوق الملكية الفكرية.

شكل (3): توفر البنية التحتية والخدمات المساندة في الجامعات السعودية



وبشكل عام فإن التحليل الوصفي يظهر أن 41% من الجامعات السعودية تدرس مقرر ريادة الأعمال كما أن العديد منها يحوي برامج أو وحدات مساندة لريادة الأعمال. وعلى ضوء هذه النتائج فإن نموذج Fetters and others 2010 يعد من انسب النماذج المتاحة لإجراء دراسة ميدانية تطبيقية على الجامعات السعودية.

### ثالثاً: منظومة ريادة الأعمال بجامعة الأميرة نورة:

تعد جامعة الأميرة نورة رغم حداثة نشأتها من مؤسسات التعليم العالي السعودية والتي خطت خطوات جيدة نحو بناء ريادة الأعمال في العديد من الجوانب والتي تشمل: المجال الأكاديمي و الذي يهدف الى خلق التفكير الريادي Entrepreneurial mindset لدى الطالبة، والمجال التطبيقي المتمثلاً في الأنشطة اللامنهجية ، وأخيراً توفر الخدمات المساندة والتي تهدف إلى تكوين المهارات الريادية Entrepreneurial capabilities.

### 3-1 المجال الأكاديمي:

بذلت العديد من الجهود في جامعة الأميرة نورة للمساهمة في دعم علم ريادة الأعمال أكاديمياً من أجل تنمية مجتمع معرفي مسلح بالعلم وبالموارد التي تؤهله لأن يصبح منتجاً وريادياً. وبذلك فالجامعة تعد في مصاف الجامعات السعودية المتقدمة في هذا المجال.

## جدول (2): المجال الأكاديمي لريادة الأعمال في جامعة الأميرة نورة

اسم المقرر	الرمز/الرقم	الوحدة الدراسية	البرنامج الأكاديمي	متوسط عدد الشعب
ريادة الأعمال	352 ادر	3	1.مقرر اختياري في كلية إدارة الأعمال 2.مقرر حر في كلية الحاسب الآلي 3.مقرر حر في كلية التصميم والفنون	10 10 10
حاضنات الاعمال		3	مقرر اختياري في كلية إدارة الأعمال	4
مبادئ ريادة الأعمال	102 ادر	2	مقرر اختياري في كلية الآداب	6
Entrepreneurship		6	برنامج بكالوريوس تقنيات التسويق والابتكار وبرنامج التمويل الدولي بالشراكة مع جامعة دبلن سيتي الأيرلندية	2
Entrepreneurship		9	مسار في برنامج ماجستير العلوم في إدارة الأعمال بالشراكة مع جامعة دبلن سيتي الأيرلندية	شعبية لكل مقرر

ملاحظة: جميع المقررات تنتمي إلى كلية إدارة الأعمال في جامعة الأميرة نورة.

كما يظهر من الجدول رقم (2) فإن العديد من المقررات الدراسية ذات الصلة بالبناء المعرفي لريادة الأعمال تقدم في برامج أكاديمية عديدة في جامعة الأميرة نورة سواء في مرحلة البكالوريوس أو مرحلة الماجستير حيث أن تقديم هذه المقررات يعد من اختصاص كلية إدارة الأعمال في الجامعة. جميع هذه المقررات تساهم في تحقيق الحد الأدنى من المعرفة بريادة الأعمال وممارسة العمل الحر. إن مقرر ريادة الأعمال 352 ادر على سبيل المثال يقدم بشكل مكثف وعميق أما مقرر مبادئ ريادة الأعمال 102 ادر فإنه يقدم لغير المتخصصات بشكل مبسط ولكن بطريقة عملية تطبيقية. إن دراسة أحد هذه المقررات تضمن بالتأكيد معرفة الطالبة لمعايير ومتطلبات دخول قطاع العمل الحر.

إن توفر هذه الحزمة من المقررات الدراسية في الجامعة يعد مساهمة كبيرة لدعم ريادة الأعمال والذي يستدعي الوقوف عليها مع الإشارة إلى بعض الخصائص التي تتمتع بها وما تقدمه من مساهمات هامة جدا تتمثل في الآتي:

1. إن توفر هذه المقررات يعد استجابة من الجامعة للاستراتيجية طويلة المدى والتي تتبناها وزارة التعليم بالتوجه نحو ريادة الأعمال والابتكار.
2. المساهمة الحقيقية في البناء المعرفي لعلم ريادة الأعمال لدى الأجيال القادمة والتي تستدعيها المرحلة القادمة في المملكة العربية السعودية.
3. تدرس هذه المقررات من قبل كلية إدارة الأعمال بطريقة ريادية ممتعة تبذل فيها جهود كبيرة لضمان بناء الفكر الريادي Entrepreneurial mindset ولتميز هذه الطريقة فقد تم تقديمها في ورشة عمل متميزة في المعرض الدولي للتعليم العالي

- السادس. حيث إن الفكر الريادي يضمن امتلاك الطالبة لمجموعة من المهارات الفنية والشخصية مثل مهارة العمل الجماعي، والثقة بالنفس، والقدرة على تنظيم الوقت، والتفاوض والافتتاح، وغيره.
٤. لضمان الأسلوب الريادي في تدريس هذه المقررات فقد تم تدريب فريق من الهيئة التعليمية من خلال تطبيق ورش عمل مستمرة.
٥. بالإضافة إلى مساهمة هذه المقررات في بناء المعرفة العلمية فقد ساهمت في تعزيز الجانب التطبيقي لدى الطالبات من خلال كثافة الأنشطة العملية اللامنهجية.
٦. الاستفادة من الشراكة مع جامعة دبلن سيتي Dublin City University والتي تدرس مقرراتها بطريقة تطبيقية عملية.
٧. وأخيراً فإن متوسط عدد الطالبات المتلحقات في هذه المقررات في جميع المراحل تقدر بين 500 إلى 1000 طالبة كل فصل دراسي وبالتالي فإن استمرار تدريس هذه المقررات سيضمن في المدى الطويل تقديم مخرجات واعية بمفهوم ريادة الأعمال وأهميته الاقتصادية للمملكة العربية السعودية.

### ٣-٢ تعزيز ريادة الأعمال على مستوى الأنشطة اللامنهجية في الأندية الطلابية:

أنشئ نادي ريادة الأعمال الطلابي تحت مسمى (empower) في الفصل الأول من العام الجامعي 1433-1434، وذلك تماشياً مع خطة كلية إدارة الأعمال الاستراتيجية في تعزيز الفكر الريادي لطالبات جامعه الأميرة نوره والتي تطمح الى ان تكون رائدة في مجال الأندية الطلابية بما يكفل رفع اسم جامعة الأميرة نوره بين مصاف الجامعات، وذلك عن طريق سلسلة متواصلة من الأنشطة والفعاليات والمشاريع المصممة خصيصاً لرفع الوعي بالآثار المترتبة على الابتكار وريادة الأعمال سواء على مستوى الفرد، أو المجتمع، أو الاقتصاد بشكل عام. واستمر النادي حتى اللحظة بأنشطته المتميزة تحت اسم نادي ريادة الأعمال.

تتمثل مبادرات النادي في نطاق الجامعة وعلى مستوى الكليات في التالي:

١. مبادرة تأسيس بناء قاعدة بيانات إلكترونية لجميع رائدات الأعمال على مستوى المملكة وذلك لبناء شبكة علاقات قوية مع شباب وشابات الأعمال.
٢. التعاون مع انجاز السعودية، والتي تعتبر امتداداً للمؤسسة جونيور اتشيفمنت وورلدوايد—Junior Achievement Worldwide، وهي أكبر مؤسسة تعليمية عالمياً غير هادفة للربحية تم تأسيسها في الولايات المتحدة عام 1919م وتتخصص في تدريب الطلاب لسوق العمل وإطلاق المشاريع الخاصة والمعرفة المالية من خلال برامج تقوم على التجربة ونقل الخبرات العملية.
٣. التعاون مع معهد ريادة الوطني والذي يعد أكبر تنظيم وطني مؤسسي مستقل غير ربحي أسس بمبادرة من وزارة البترول والثروة المعدنية والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.
٤. تنظيم رحلات لحاضنات الأعمال للتعرف على آلية عملها وشروط الالتحاق بها.
٥. تنظيم مسابقة أفضل فكرة مشروع ريادي بشكل دوري على مستوى الكليات التي تدرس مادة ريادة الأعمال.
٦. إقامة ورش عمل دورية في مجالات إدارة الأعمال الريادية (التسويق الابتكاري، نموذج الأعمال الريادي، التفكير الابداعي)

## جدول (3): الأنشطة الطلابية ممثله بنادي ريادة الأعمال

متوسط عدد الحضور من الطالبات	الدورات وورش العمل	الرحلات	الحملات و اللقاءات	المسابقات	
300	7	0	3	1	العام الجامعي 1434\1435
500	6	2	5	2	العام الجامعي 1436\1435
500	6	3	4	1	العام الجامعي 1437\1436

المصدر: التقارير السنوية لنادي ريادة الأعمال بجامعة الأميرة نورة

كما تجدر الإشارة إلى مشاركة العديد من أعضاء الهيئة التعليمية في كلية إدارة الأعمال في الجامعة سنوياً في فعاليات مؤتمر البحث لطلاب التعليم العالي وذلك في التحكيم والتدريب لمحور الابتكار و ريادة الأعمال.

### ٣-٣ تعزيز ريادة الأعمال على مستوى الخدمات المساندة وبرامج الاحتضان التي يقدمها مركز دعم وتطوير الأعمال:

يعد مركز دعم وتطوير الأعمال المبتكرة بجامعة الأميرة نوره مشروع وطني لتمكين الأعمال التجارية النسائية المبتكرة في المملكة العربية السعودية، ويركز في المقام الأول على دعم الأعمال التجارية الرائدة والمملوكة للسيدات داخل وخارج الجامعة، وتسويق نتائج البحوث الخاصة بالمبتكرات من خلال تزويدهم بمجموعة من الخدمات والتسهيلات لضمان نجاح مشاريعهم الواعدة. ويعتبر حلقة وصل بين الجامعة والقطاع الخاص ومعزز للجانب الريادي التطبيقي.

### للمركز ثلاثة برامج رئيسية:

**أولاً: برنامج دعم الابتكار** ويهتم تحديداً بتنمية ثقافة الابتكار، الفكر الريادي واقتصاديات المعرفة من خلال منظومة متكاملة من الأنشطة الهادفة إلى تطبيق مفهوم المجتمع المعرفي والتحول نحو التعليم التطبيقي المنتج، يستهدف البرنامج في عمله تحديداً الطالبات الجامعيات، أعضاء هيئة التدريس، والباحثات والمخترعات وصاحبات المبادرات الشخصية من أجل تعزيز وبناء قدراتهن الشخصية، وتقديم الاستشارات والنصح والإرشاد لهن، وتطوير الروح والشخصية الريادية لديهن وذلك من خلال برامج وأنشطة رفع الوعي، كما يهدف أيضاً إلى شحذ الأفكار التجارية للمبادرات وتطويرها بإكسابهن المهارات اللازمة من خلال برامج تدريبية وورش عمل معدة لذلك الهدف.

**ثانياً: برنامج الرعاية** والذي يسعى لمساندة صاحبات المشاريع التجارية الناشئة المبتكرة وتطوير ونمو أعمالهن خلال السنوات الأولى من بداية المشروع والتي عادة ما تمر بمعدلات فشل عالية ، من خلال حزمة من التسهيلات والخدمات التي من شأنها تخفيض تكلفة إنشاء المشروع (Start-up Cost) كما يقوم برنامج الرعاية بتقديم خدمات تطوير المشروع، و ربطه بالأسواق المستهدفة ، و ربطه بالقنوات والشبكات المهنية المناسبة، و تسهيل الإجراءات القانونية اللازمة وتوفير بيئة العمل المحفزة؛ إما عن طريق مسار المسرعات أو عن طريق الاحتضان. برنامج المسرعات يُقام لمدة ثلاثة أشهر متصلة بحيث يشجع الأفكار الريادية للحصول على ابتكار منتج قابل للتطبيق والدخول إلى سوق بشكل أسرع. أما برامج الاحتضان فهي مصممة لتجمع بين مزيج من خدمات الأعمال التطويرية وتسهيلات البنية التحتية للمشاريع الرائدة خلال فترة زمنية معينة تصل إلى ثلاثة سنوات. تنقسم برامج الاحتضان إلى ثلاث أنواع:

حاضنة الاعمال التقنية (طيف): متخصصة في مجالات الوسائط المتعددة، ويركز هدفها الرئيس على احتضان المشاريع التجارية المبتكرة في مجالات إنتاج محتوى عربي رقمي متقدم (تحت التأسيس).

حاضنة الإعاشة الذكية (قوت): متخصصة في احتضان المشاريع التجارية المبتكرة في مجالات الغذاء والاعاشة، وتسويق نتائج البحوث ذات الجدوى التجارية في ذات المجال.

الحاضنة المشتركة: متخصصة في احتضان المشاريع الصناعية والخدمية والتي لا تشملها خدمات الحاضنات السابقة.

**ثالثاً: برنامج التمويل الداخلي** والذي يساعد على بدء وتطوير وتشغيل أول 12 شهراً حرجة من عمر المشروع ويحد تمويل أقصى يبلغ 200 الف ريال يقدم خصيصاً للمشاريع المبتكرة المملوكة لرائدات الأعمال لسد فجوة التمويل الابتدائي بحيث يعمل التمويل كجسر للمشروع من «وادي الموت»

جدول (4): إحصائية خدمات مركز دعم وتطوير الأعمال خلال السنوات الثلاث الماضية

الخدمة	العدد
عدد الطلبات التي قدمت لبرنامج المسرع والاحتضان خلال السنوات الثلاث الماضية	199
عدد المشاريع الممولة خلال السنوات الثلاث الماضية	10
عدد الابتكارات والاختراعات التي استقبلها المركز خلال السنوات الثلاث الماضية	13
متوسط عدد ساعات الارشاد والاستشارة لعمليات المركز	1356 ساعة
متوسط عدد الحضور لفعاليات المركز (دورات، لقاءات، مؤتمرات، الخ)	10 آلاف مستفيدة

جدول (5): أمثله لبعض الشركات الطلابية الناشئة المحضنة في مركز دعم وتطوير الأعمال و التي حققت معدل دخل

2,160.73 ريال سعودي:

اسم الشركة	نشاط الشركة
متجر قرطاسية	متجر الكتروني يسعى لتغيير مفهوم القرطاسية الحالي لدى المستهلك العربي وإعطاه صورة أكثر عصرية لمنتجات القرطاسية
مؤسسة "راءات"	مؤسسة تقوم على ابتكار محتوى عربي في مجالي التقنية وريادة الأعمال، تتمثل في فعاليات، ملتقيات، ورش عمل، دورات تدريبية، حملات توعوية، لقاءات دورية... (تتخصص كل منها حسب احتياجات الفئة المستهدفة).
مؤسسة "اساليب"	مؤسسة متخصصة في تقديم الأساليب والحلول كرس جهودها التقنية والتسويقية الإبداعية، ت لمساعدة الأفراد، الشركات، والقطاعات بمختلف مجالاتها في توصيل أفكارها واستراتيجيتها وخدماتها بشكل احترافي ومعاصر.
مركز محابر العلم	متجر الكتروني لخدمات الطالب يقدم خدمات تصوير المذكرات الدراسية بالجامعة ونسخ الأوراق وطباعتها وتصميم عروض البوربوينت وترجمة النصوص، كما تضم خدمات محابر العلم توفير مستلزمات القرطاسية، والطباعة الدعائية.
نوف بنت سعيد اليميني	مكتب هندسي يقوم بتصميم وتنفيذ جميع التفاصيل لأماكن السكنية، التجارية، المكتبية، الفندقية والحكومية بجوده عالية وتصميم راقى.
مؤسسة مهرة الجود للانتاج الإعلامي	مؤسسة مختصة في انتاج الفني العالمي والتسويقي من الفكرة وحتى التنفيذ شاملة الإعلانات القصيرة والأفلام القصيرة الوثائقية والدرامية والكرتونية.
بُنيتا	مقهى متخصص بتقديم القهوة العربية بطريقة عصرية مبتكرة بالإضافة إلى تقديم المشروبات الساخنة والحلويات المميزة.
أضياف	مشروع يختص بتقديم الضيافة للمؤتمرات والمناسبات التابعة للشركات والجامعات بمستوى راقى واحترافيه عالية.
مشروع وسم الإصلاح Fix Tag	عيادة تقنية متخصصة في صيانة الحاسب الآلي وأجهزة الجوال. بنفس أجواء وديكور العيادات الطبية ولكن بمنظور تقني.
نون	يهدف مشروع نون لتنظيم فعاليات وورش عمل في الفنون بنوعها الرقمي واليدوي خاصة، وفي مجالات المعرفة عامة.

المصدر: التقارير السنوية لمركز دعم و تطوير الأعمال بجامعة الأميرة نورة



## الخاتمة والتوصيات:

بهدف دراسة الوضع القائم لريادة الأعمال في الجامعات السعودية باستخدام الأسلوب الوصفي، فقد توصل هذا البحث إلى أن 41% من الجامعات السعودية تدرس مقرر ريادة الأعمال، بينما 37% من الجامعات الحكومية لديها بنية تحتية مساندة لريادة الأعمال. كما استعرض البحث تجربة جامعة الأميرة نوره في بناء منظومة ريادة الأعمال.

وعلى ضوء هذه النتائج يمكن التوصية بالتالي:

أهمية إجراء دراسة ميدانية على الجامعات السعودية باستخدام نموذج Fetters and others 2010 لمنظومة ريادة الأعمال في الجامعات.

ضرورة التنسيق بين الجهات المختلفة داخل الجامعة بغرض التأسيس والتأهيل والدعم للتوجه نحو ريادة الأعمال بشكل يحقق التكامل في الجانبين الأكاديمي والتطبيقي، بحيث يركز الجانب الأكاديمي على تعزيز الجانب المعرفي بالنظريات والأدوات والنماذج المساندة لعملية بدء المشروع الريادي.

خلق منظومة محفزة لريادة الأعمال داخل الجامعات يحتاج إلى تأهيل المعلمين للتمكن من أداء دورهم بطريقة تمكن الطلبة من تطوير المهارات اللازمة لاكتشاف وخلق فرص المشاريع المجدية والمبتكرة، والخبرة اللازمة للبدء بنجاح وإدارة مشاريعهم الخاصة للاستفادة من هذه الفرص. توصي الورقة أيضا بضرورة انشاء أدلة عملية لكيفية صياغة وتصميم وإطلاق برامج متكاملة في مجال ريادة الأعمال.

## المراجع

- الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن و المبيريك، وفاء بنت ناصر (2014). ريادة الأعمال. الرياض المبيريك، وفاء بنت ناصر و الجاسر، نورة الجاسر (2014). النظام البيئي لريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية. المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال.
- أبو بكر، مصطفى (2014). منظومة ريادة الأعمال و البيئة المحفزة لها. المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال.
- Who wants to be an .(2012) .Almobaireek. W. N.. –Manolova. T. S entrepreneur– Entrepreneurial intentions among Saudi university students.African .4040–4029 ، (11)6، Journal of Business Management
- Readiness of the university .(2012) .Iqbal. A.. Melhem. Y.. –Kokash. H students towards entrepreneurship in Saudi Private University: An exploratory study. .(15)8، European Scientific Journal
- Building An Entrepreneurial Economy: Evidence From .(2014) .Salem. M. I .(Developing Countries. International Business – Economics Research Journal (IBER .636–629 ، (3)13
- (Cross Border Virtual Incubator (CBVI .(2013) The European commission january 23 Optimising the entrepreneurship Ecosystem. Retrieve from [http://www.eadtu.eu/images/publicaties/CBVI-Optimising\\_\\_the\\_\\_2016\\_entrepreneurship\\_\\_ecosystem.pdf](http://www.eadtu.eu/images/publicaties/CBVI-Optimising__the__2016_entrepreneurship__ecosystem.pdf)
- Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four .(2011) .Isenberg. D .25 .Defining Characteristics. Forbes. May
- The development .(2010) .(.Fetters. M.. Greene. P. G.. –Rice. M. P. (Eds of university-based entrepreneurship ecosystems: Global practices. Edward Elgar .Publishing

# المؤتمر السعودي الدولي لريادة الأعمال

٢٠١٦ م

مشروع التخرج  
كمشروع ريادي تجاري  
**منهج التفكير  
الإستراتيجي للشراكة  
المجتمعية**

إعداد  
د. مصطفى محمود أبوبكر  
أستاذ إدارة الأعمال  
المشرف العام علي مركز ريادة الأعمال  
جامعة طيبة

## منهج التفكير الإستراتيجي للسراكة المجتمعية

### ١- تقديم:

إن تبني مشاريع التخرج للطلاب في كليات الجامعة وتحويلها إلى منتج حقيقي يساهم في تحقيق التنمية المستدامة والمتوازنة وتحويل المجتمع إلى مجتمع معرفي ومنتج، وبما يدعم جهود التنمية من جانب ويساهم في معالجة مشكلة البطالة وتجفيف منابعها من جانب آخر، يتطلب حتمية إتباع منهج واضح متكامل لتفعيل الشراكات المجتمعية مع الجامعات للتوجه نحو ريادة الأعمال. ولتفعيل هذا التوجه الاستراتيجي المهم، لابد من تهيئة مجالات التعاون بين الشركات الصناعية والمؤسسات الخدمية في المجتمع والجامعات والتنسيق فيما بينها لتكون مشاريع تخرج طلاب وطالبات الجامعة مشاريع ريادية تمكن الخريجين من تأسيس مشاريع صغيرة تدار علي أسس تجارية اقتصادية، وبما ينمي الفرص التنافسية أمام الطلاب لتقديم أفكار إبداعية ورؤي ابتكارية لمشاريع ريادية ذات جدوى اقتصادية تدعم جهود التنمية من جانب وتساهم في معالجة مشكلة البطالة وتجفيف منابعها من جانب آخر.

### ٢- الرؤية الإستراتيجية لورقة العمل:

مشروع التخرج كمشروع ريادي نقطة إنطلاق لمنهج تفعيل الشراكات المجتمعية مع الجامعات لمعالجة قضايا المجتمع. مشروع التخرج كمشروع ريادي هو تطبيق عملي لتكون ريادة الأعمال المسار الرئيسي في معالجة البطالة وتجفيف منابعها. مشروع التخرج كمشروع ريادي يمثل مسار إستراتيجي يعزز تنويع الموارد الذاتية وينمي القدرات المالية للجامعة .

### ٣- منطلقات موضوع ورقة العمل:

تستند ورقة العمل هذه علي المنطلقات التالية:

توجه حكومة المملكة - يحفظها الله - نحو تأكيد مسؤولية الجامعات للقيام بدورها في ترسيخ ثقافة العمل الحر لدي الطلاب وتأهيلهم ليكونوا رواد أعمال ولتحقيق جاهزيتهم لإمتلاك وإدارة مشاريع صغيرة .

توجيهات وزارة التعليم وبصورة واضحة الي الجامعات لتبني شراكات إستراتيجية بين الجامعات والقطاعات الإنتاجية والصناعية ومن أجل تفعيل نقاط القوة وتنمية الفرص الاستثمارية الواعدة في منطقة كل جامعة من الجامعات.

تضمين الأهداف والخطط الإستراتيجية للجامعات برامج ومشاريع تخص إستثمار بحوث الجامعات في الإستجابة لحاجات المؤسسات والشركات وللمساهمة في قضايا وخطط التنمية المجتمعية.

رسالة الجامعات في تمكين الطلاب من خلال مشاريع التخرج إلى إنشاء مشاريع ريادية تجارية خاصة بهم بعد التخرج بدلاً من الاعتماد على وظائف حكومية أو أهلية، مما يتطلب تبني الجامعة إستراتيجية أن يكون مشروع تخرج الطلاب إبتكاري ريادي يتوافق مع احتياجات سوق العمل ويؤهل الطالب للعمل الحر في مراحل مبكرة من مرحلة التخرج.

مبادرات الجامعات في أن تكون مشاريع تخرج الطلاب ذات طابع عملي تطبيقي يحقق عائد وجدوى اقتصادية ومردود إيجابي في التنمية المحلية من جانب، ويعزز تنوع الموارد المالية الذاتية للجامعة من جانب آخر.

تحمل الجامعات لدورها في المسؤولية المجتمعية وبما يتوافق مع مضمون «ريادة الأعمال الاجتماعية»، والتأكيد علي مسؤولية الجامعة عن ترسيخ مفهوم الإبداع وبناء ريادة الأعمال وحمايتهم من دخول سوق البطالة أو الوقوف في صفوف إنتظار وظيفة حكومية أو خاصة.

## ٤- الرؤية الاستراتيجية للمبادرة:

تتمثل الرؤية الاستراتيجية لهذه المبادرة في ترسيخ مفهوم المسؤولية التضامنية بين الجامعة والمؤسسات والشركات لجعل مشروع التخرج هو نقطة إنطلاق الخريجين إلي سوق العمل كرواد أعمال وتجنبهم الدخول في عالم البطالة أو البحث عن وظيفة حكومية.

## ٥- الغاية من هذه المبادرة:

١. أن يصبح خريج الجامعة رائد أعمال من خلال مشروع التخرج، وقادراً على أن يخلق نشاطاً مربحاً لنفسه وخلق وظائف حقيقية للآخرين، بما يساهم في دعم التنمية في المجتمع باستثمار الأفكار الابتكارية الطلابية.
٢. إعداد أجيال متعاقبة من الطلاب ليصبحوا رواد أعمال من خلال مشاريع تخرجهم، كمشروع ريادي يقدم خدمات ومنتجات يحتاج إليها المجتمع.
٣. معالجة مشكلة البطالة وتجفيف منابعها من خلال تنشئة واستثمار أفكار الطلاب الابتكارية وتحويلها إلى منتجات حقيقية قابلة للتسويق وتنشئة.

## ٦- أهداف هذه المبادرة:

- (١) ترسيخ ثقافة العمل الحر وبناء مهارات ريادة الأعمال لدى طلاب وطالبات الجامعة.
- (٢) تفعيل التطبيق لتدريس ريادة الأعمال في كليات الجامعة.
- (٣) تحقيق الربط بين مخرجات العملية التعليمية وقضايا وحاجات المجتمع ومتطلبات التنمية.
- (٤) ترسيخ مفاهيم التنمية في مجتمع الجامعة بإستثمار الأفكار الإبداعية والابتكارية الطلابية.
- (٥) الإستفادة من مشاريع تخرج الطلاب لتحويل مشاريعهم إلى منتج حقيقي له قيمة سوقية.
- (٦) تحفيز الطلاب ليصبحوا رواد أعمال يمارسون العمل الحر لحسابهم الخاص من خلال مشاريع التخرج.
- (٧) ترويج مشاريع التخرج الريادية لدى المؤسسات والشركات في منطقة ومجتمع الجامعة.
- (٨) تفعيل التواصل بين طلاب الجامعة ورجال الأعمال من خلال عمل معرض لمشاريع التخرج الريادية.
- (٩) دعوة الشركات والمؤسسات لتبني مشاريع أو شراء الأفكار الابتكارية الريادية في مشاريع التخرج.
- (١٠) إحتضان مؤسسات وشركات المجتمع لمشاريع التخرج لتكون نواة لمنشآت صغيرة منتجة.

## ٧- متطلبات تنفيذ المبادرة:

تنفيذ مبادرة أن تكون مشاريع التخرج مشاريع ريادية تجارية يتطلب المتطلبات التالية:

١. إبرام شراكات بين الجامعة أو كلياتها مع عدد من المؤسسات والشركات.
٢. وجود قائمة بالموضوعات والقضايا التي تهتم هذه المؤسسات والشركات.
٣. مشاركة المؤسسات والشركات في تحديد موضوعات مشاريع التخرج.
٤. وجود ممثل لتلك المؤسسات والشركات في لجنة الإشراف علي ومناقشة مشاريع التخرج.
٥. احتضان المؤسسات والشركات للطلاب خلال مرحلة إعداد المشروع.
٦. تبني المؤسسات والشركات للأفكار الإبتكارية من مشاريع التخرج.
٧. دخول المؤسسات والشركات كشركاء مع الخريجين في تحويل مشروع التخرج الي واقع عملي.
٨. وضع وتنفيذ آلية لاستمرار وتواصل الجامعة وكلياتها مع المؤسسات والشركات لتوفير مقومات نجاح المشاريع الصغيرة للخريجين.
٩. إنشاء الجامعة لوحدة تنظيمية تعني بتتبع الخريجين والتواصل معهم ودعمهم فنيا ومهنيا وعلميا.
١٠. وضع معايير لتكون مخرجات هذه الشراكات وعوائدها ضمن التقييم المؤسسي لكل من مؤسسات وشركات المجتمع من جانب والجامعة وكلياتها من جانب آخر.



## ٨- شروط ومعايير مقترحة لقبول مشاريع التخرج كمشاريع ريادية تجارية:

بما يحقق رؤية هذه المبادرة وأهدافها ، نقتراح مراعاة الشروط والمعايير التالية:

- (١) موافقة إحدى المؤسسات أو الشركات علي فكرة مشروع التخرج .
- (٢) أن يعالج المشروع مشكلة قائمة أو مشروع ذو فكره أصيلة ويخدم المجتمع.
- (٣) أن يرتبط المشروع بموضوع أو قضية تهتم المؤسسات الإنتاجية والخدمية.
- (٤) أن يستند المشروع على فكرة إبداعية ابتكارية يمكن تحويلها إلى مشروع ريادي عملي.
- (٥) قدرة المشروع علي أن يحقق إيرادات وأرباح لصاحبه ويفتح فرص عمل للآخرين.
- (٦) أن يكون المشروع مكتمل وذو طابع استثماري وقابل للتطبيق.
- (٧) قدرة المشروع علي التحول إلى مؤسسة تجارية ل يتم عرضه على الجهات المستثمرة.
- (٨) يقوم المشروع على فكرة تحفز إحدى الشركات أو المؤسسات أو رجال الأعمال أن يتبنائها ويطورها لتتحول إلى منتج أو خدمة يحتاج إليها المجتمع.
- (٩) أن يكون المشروع مهني اقتصادي منافس.
- (١٠) أن يمتلك المشروع مقومات الاستمرار والنمو ليخدم فئات مستهدفة من المجتمع.

## ٩- إعداد دليل لمشروع التخرج كمشروع ريادي:

تتمثل أهمية هذا الدليل فيما يلي:

- (١) يساهم الدليل في تفعيل دور الكليات والأقسام العلمية في التواصل مع الشركات ومؤسسات المجتمع لتحديد مجالات وموضوعات مشروع التخرج.
- (٢) يساهم الدليل في تمكين الشركات ومؤسسات المجتمع من طرح القضايا العملية في واقع الشركات والمؤسسات التي تحتاج إلى مشاريع التخرج الريادية ودراسة ميدانية من الأقسام العلمية بالكليات.
- (٣) يساهم دليل المشروع في بناء الشخصية الإبداعية الابتكارية الريادية لدى الخريجين.
- (٤) يوفر الدليل كمرشد علمي عملي للطالب عند اختيار الفكرة وفي إعداد مشروع التخرج.
- (٥) يساهم الدليل في تجويد جهود تأهيل الطالب ليكون رائد أعمال يمارس العمل الحر لحسابه بعد التخرج.
- (٦) يوفر دليل مرجعية تستفيد منها لجان الإشراف والمناقشة والتقييم لمشاريع التخرج.
- (٧) يساهم الدليل في تحسين العملية التعليمية وتطوير الخطط الدراسية للأقسام العلمية.
- (٨) يساهم الدليل في تفعيل دور الجامعات في قضايا وعملية التنمية المتوازنة والمستدامة.

- (٩) يساهم الدليل في تفعيل عملية التخطيط لكل كليات الجامعة والشركات والمؤسسات في المجتمع.
- (١٠) يساهم الدليل في تطوير معايير التميز المؤسسي لكل من الجامعات وشركات ومؤسسات المجتمع.

## ١- آلية للتنسيق بين كليات الجامعات مع شركات ومؤسسات المجتمع:

١. التعاون في تحديد مجالات وموضوعات الأفكار الابتكارية لمشاريع ريادية تجارية وتضمن مشاريع التخرج الريادية المستهدفة ضمن خطة الجامعة لترويج الأفكار والمشاريع الريادية للشركات ومؤسسات الأعمال.
٢. التواصل مع مؤسسات الأعمال والشركات للتعرف على الموضوعات ذات الأولوية لمشاريع التخرج للطلاب.
٣. التعاون بين الأقسام العلمية وممثلي الشركات والمؤسسات في فرز مشاريع التخرج المقدمة من الطلاب في الأقسام العلمية المختلفة.
٤. التنسيق الكامل والتواصل المستمر بين المشرفين على مشروع التخرج من أعضاء هيئة التدريس وممثلي الشركات والمؤسسات بما يضمن توفير خصائص المشروع الريادي.
٥. التنسيق لجذب رواد أعمال ناجحين وأصحاب مشاريع ريادية ناجحة لإجراء حلقات نقاشية مع الطلاب حول مجالات وموضوعات أفكار ابتكارية لمشاريع تخرج.
٦. التأكد المستمر من مراعاة الاعتبارات الفنية في محتوى المشروع وشكله ليمت عرضه في «معرض مشاريع التخرج الريادية» يحضره الشركات والمستثمرين ورجال الأعمال.
٧. تنفيذ لقاءات دورية مشتركة بين الجامعة والشركات ومؤسسات المجتمع بحضور ممثلين لمنظومة ريادة الأعمال بالجامعة والمشاركة في جلسات مناقشة مشاريع التخرج للطلاب في مراحلها المختلفة.
٨. وضع مجموعة من الشروط والمعايير التنافسية في «معرض مشاريع التخرج الريادية الإنتاجية».
٩. التعاون في تطوير مشاريع التخرج المنتقاة وتأهيلها للمشاركة في «معرض مشاريع التخرج الريادية الإنتاجية» وفق الشروط والمعايير المعلنة في وثائق المؤتمر الطلابي.
١٠. مشاركة مشاريع التخرج المستوفاة للمعايير في «معرض مشاريع التخرج الريادية» والذي يحضره ممثلون للشركات ومؤسسات الأعمال والمستثمرين.

## ١١- التوصية:

أن تتبنى جمعية ريادة الأعمال تنفيذ هذا المشروع من خلال فروعها أو أحد وكلائها للرخصة الدولية في ريادة الأعمال وبشراكة مع إحدى الجامعات وتحت رعاية أمير المنطقة


(مع احتفاظنا بحقوق الملكية الفكرية لمنهج 10x5 لمشروع التخرج الريادي)

## المراجع

- أبو بكر، مصطفى محمود، عابدين ، سمر ، ريادة الأعمال ن جامعة طيبة (٢٠١٥م).
- أبو بكر، مصطفى محمود، ريادة الأعمال وثقافة العمل الحر (٢٠١٣م) الدار الجامعية الإسكندرية.
- أبو بكر، مصطفى محمود، أخلاقيات وقيم الأعمال (٢٠١٠م) الدار الجامعية، الاسكندرية.
- أبو بكر، مصطفى محمود، التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية (٢٠٠٩م) الدار الجامعية، الاسكندرية.
- الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن، المبيرك، وفاء بنت ناصر (٢٠١٠م)، ريادة الأعمال، الرياض.
- النجار، فايز جمعة صالح، العلى، عبد الستار محمد (٢٠٠٦م)، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- السكارنة، بلال خلف (٢٠٠٨م) الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للطباعة والنشر.
- الناصر، محمد سعد (٢٠١٢م)، رأس المال المخاطر: نموذج واعد لتمويل المشروعات الريادية فى المملكة، بحث مدعوم من كرسى سابك لدراسات الأسواق المالية، السعودية.
- هاميل، (٢٠٠٢م)، ريادة الثورة فى الأعمال، مكتبة العبيكان، الرياض.
- موقع ريادة: <http://www.riyadah.com.sa>
- موقع مركز التميز فى ريادة الأعمال: <http://e2center.com/portal>
- التدريب على ريادة الأعمال بموقع الأמיד إيست: <http://amideast.org/ar/our-work/elt/2347>
- برنامج إدارة المشاريع الاحترافية/ مدير مشروع محترف، موقع: <http://forum.zyzoom.net/threads/116376>

# المؤتمر السعودي الدولي لريادة الأعمال

٢٠١٦ م



مقومات اساسية  
في بناء الجامعة  
الريادية  
في التعليم الأهلي

إعداد  
جامعة دار العلوم

# مقومات أساسية في بناء الجامعة الريادية في التعليم الأهلي

## – مقدمة:

يُعد التعليم من أهم الركائز في نهضة الدول وتقدمها، وهو معيار تفوق الحضارات ورفقيها. لذا تولي المملكة اهتماماً كبيراً للتعليم في خططها التنموية، كما تخصص للتعليم نصيب الأسد في ميزانياتها السنوية. وعند الحديث عن التعليم فإنه يتبادر للذهن التعليم الأهلي باعتباره رافداً أساسياً للتعليم في المملكة، ويحظى بدعم الدولة وتشجيعها للنهوض بجانب التعليم الحكومي لتحقيق الأهداف السامية المنشودة. فقد جاء في المادة (١٧٥) من السياسة العامة للتعليم في المملكة ما نصه «تشجع الدولة التعليم الأهلي في كافة مراحلها، ويخضع لإشراف الجهات التعليمية المختصة فنياً وإدارياً».

إن المتتبع لمسيرة التعليم في المملكة العربية السعودية يلحظ أن برامج التعليم بمختلف أنواعها أخذت في النمو كماً ونوعاً خلال خطط التنمية المتعاقبة، ذلك أن جميع مؤشرات التعليم حققت معدلات نمو كبيرة وذلك بفضل الله ثم بفضل الجهود التي تبذلها الدولة لدفع عجلة التقدم العلمي. ولعل أهم مؤشر على ذلك هو التزايد المستمر للميزانية المخصصة للتعليم في ميزانية الدولة والتي وصلت في موازنة عام ١٤٣٥/١٤٣٦هـ إلى ٢٠٧،٦٢ مليون ريال. منها ٣١،١٦٠ مليون ريال لمشاريع التعليم التي تشمل تطوير المناهج التعليمية، وإعادة تأهيل المعلمين والمعلمات، وتحسين البيئة التعليمية، وغيرها.

إن التطور التعليمي الذي نشهده ونلمسه حالياً ناتج عن تضافر جهود المؤسسات التعليمية المختلفة، ويعتبر التعليم الأهلي من أهم المؤسسات التعليمية ذات الأثر الفعال في التربية والتعليم، حيث يشكل التعليم الأهلي رافداً هاماً ومؤثراً ومسانداً جنباً إلى جنب مع التعليم الحكومي في إنجاح رسالة التعليم في المملكة ومشاركاً في مسيرة التنمية بتنفيذ سياسة التعليم بالمملكة. والمتتبع لقضايا التعليم يلمس أهمية التعليم الأهلي في المملكة وتزايد الاستثمار فيه، وبلغة الأرقام وبحسب ما جاء في إحصاءات وزارة التعليم العالي فقد بلغ عدد الجامعات الأهلية في المملكة نحو ٨ جامعات، كما بلغ عدد الكليات الأهلية نحو ٢٠ كلية أهلية.

إن التعليم الحكومي على ما يقدم من خدمات جليلة للمجتمع إلا أنه لا يسعى إلى تحقيق غايات استثمارية. بل إن الدولة تتحمل العبء كاملاً في مجال نفقات التعليم بمختلف مستوياته، في حين أن التعليم الأهلي يعمل على تحقيق الربحية مع الحرص التام على تحقيق الرسالة التربوية

المنوطة به. ومن هنا ندرك مدى أهمية حرص قطاع التعليم الجامعي الأهلي على التكامل ما بين استثمار العقول وصناعة الرجال، إلى جانب توظيف الأموال واستثمارها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والممكنة، بغرض رفع الكفاءات والفاعلية في الأداء وتحقيق الأفضل من المخرجات التربوية والتعليمية، وتحقيق الأهداف والغايات المرجوة للنهوض بالمجتمع.

## ٢- أهداف ورقة العمل:

تتمثل أهداف ورقة العمل في التالي:

١. التعرف على مقومات الجامعة الأهلية الناجحة وسبل تفعيلها.
٢. تقديم نظم تعليمية متقدمة في مجال العلوم والتكنولوجيا تراعي احتياجات المجتمع وتواكب أعلى المقاييس العالمية.
٣. تشجيع إقامة الجامعات الأهلية الناجحة للمساهمة في تخفيف الضغط على الجامعات الحكومية للمحافظة على نوعية التعليم فيها.
٤. تطوير المعرفة في المجالات المختلفة عن طريق القيام بالبحث العلمي وتشجيعه وتوظيفه في حل مشكلات المجتمع وقضايا التنمية فيه.
٥. المساهمة في صناعة التعليم العالي ونقل وتطوير المعلومات وتوطين التكنولوجيا والمهارات العلمية من خلال إنشاء جامعات أهلية ناجحة.
٦. الإسهام في الخطط التنموية في المملكة العربية السعودية من خلال إنشاءات جامعات أهلية ناجحة تعمل على تأهيل الشباب السعودي.
٧. توثيق الروابط مع الجامعات والهيئات والمؤسسات العلمية محلياً وعربياً وإسلامياً وعالمياً.
٨. تخطيط وتنفيذ البرامج التعليمية والبحثية في مجال العلوم والتكنولوجيا.

## ٣- التعريف بنشاط التعليم الأهلي:

يحظى التعليم في المملكة العربية السعودية على جميع مستوياته باهتمام بالغ ورعاية كريمة منذ عهد المغفور له الملك عبدالعزيز يرحمه الله إلى عهد خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبدالعزيز - يحفظه الله - الذي سخر كافة الإمكانيات لدعم التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة، يسانده في ذلك سمو ولي عهده الأمين الأمير سلطان بن عبد العزيز -حفظه الله.

وقد تضمنت الخطة السادسة للتنمية (١٤١٥-١٤٢٠هـ) ضمن أهدافها الاهتمام بتوسيع قاعدة التعليم العالي من خلال مشاركة القطاع الخاص بافتتاح الكليات الأهلية، حيث تضمن قرار مجلس الوزراء رقم ٣٣ الصادر عام ١٤١٨هـ الموافقة على تمكين القطاع الأهلي من إقامة مؤسسات تعليمية لا تهدف إلى الربح وذلك على أسس إدارية وعلمية واقتصادية ومالية سليمة للمساهمة في تلبية احتياجات التنمية مكتملة بذلك الدور الذي تقوم به الجامعات الحكومية.



### ١-٣ نشأة التعليم الجامعي الأهلي وتطوره في المملكة:

أ - جاءت فكرة التعليم الجامعي الأهلي امتداداً لتوجه الأهالي إلى إقامة منشآت تعليمية أهلية تحملت في البداية العبء الأكبر في تعليم السكان في المملكة قبل ظهور النظام التعليمي الذي أنشأته الدولة، على ضوء البرامج الإصلاحية التي نفذت بعد توحيد المملكة.

- فني منطقة مكة المكرمة كانت توجد ٤ مدارس أهلية هي المدرسة الصولتية وأسست عام ١٢٩٢هـ والمدرسة الفخرية وأسست عام ١٢٩٦هـ ومدرستي الفلاح أسست إحداهما بجدة عام ١٢٢٣هـ والأخرى في مكة عام ١٢٢٣هـ.
- وفي المدينة المنورة ظهر عدد كبير من المدارس في الفترة التي سبقت توحيد البلاد قدر عددها بنحو ١٧ مدرسة من أبرزها المدرسة المحمدية ومدرسة بشير أغا ومدرسة الشفاء والمدرسة الاحسائية.
- وفي المنطقة الشرقية تأسس عدد محدود من المدارس كان من أشهرها مدارس النجاح.
- وفي منطقة نجد كان يعتمد التعليم على الكتاتيب إضافة إلى جهود العلماء الذين جعلوا من بيوتهم إلى جانب المساجد أماكن للتعريف بمبادئ الدين الإسلامي الحنيف وتحفيظ القرآن الكريم وتجويده.

وعقب تولي المغفور له بإذن الله الملك عبد العزيز مقاليد الحكم حظي التعليم الأهلي بجل عنايته وشجع المواطنين على إنشاء المدارس الأهلية إلى جانب المدارس النظامية التي أنشأتها الدولة، وبعد إنشاء مديرية المعارف في غرة رمضان عام ١٣٤٤هـ عنيت بتنظيم ممارسة التعليم الأهلي وفق النظام التعليمي للدولة مع توفير الدعم المادي للتعليم الأهلي والإشراف التربوي عليه.

وبعد إنشاء وزارة المعارف عام ١٣٧٣هـ والتي كان خادم الحرمين الشريفين الملك فهد يرجمه الله أول وزير لها، لقي التعليم اهتماماً كبيراً في برامج التنمية المبكرة مع إعطاء أولوية للتعليم الأهلي في برامج الدعم الممنوحة من الوزارة وإحكام التنظيم والتنسيق مع المنشآت التعليمية الأهلية من خلال إنشاء إدارة خاصة للتعليم الأهلي.

ب - أثمر اهتمام الدولة بالتعليم عن انتشار التعليم العام وارتفاع عدد خريجه وزيادة رغباتهم في استكمال التعليم العالي بما يفوق الطاقة المتاحة في ذلك الوقت لابتعاث خريجي المرحلة الثانوية إلى مصر وبعض الدول العربية والأجنبية الصديقة.

وفي إطار الجهود التي رعاها خادم الحرمين الشريفين الملك فهد يرجمه الله -وزير المعارف آنذاك - لتطوير وتحديث التعليم وتوسعته أفقياً ورأسياً اتجهت الدولة إلى إنشاء الجامعات في المملكة بدءاً بجامعة الملك سعود عام ١٣٧٧هـ.

وانطلاقاً من تجربة الأهالي في إقامة المدارس الأهلية، تقدمت مجموعة من أهل جدة إلى جلالة الملك فيصل يرجمه الله بفكرة مشروع إنشاء جامعة أهلية في مدينة جدة تحمل اسم الملك عبد العزيز وتسهم في إتاحة فرص التعليم العالي في المنطقة الغربية، وقد تضافرت جهود المواطنين لتنفيذ المشروع بتشجيع من الدولة التي قامت بمنح الأرض اللازمة لإقامة مباني الجامعة، وبدأت جامعة الملك عبد العزيز نشاطها كجامعة أهلية عام ١٣٨٧هـ مكونة من كليات الآداب والعلوم والإدارة إضافة إلى ضم كليتي الشريعة والتربية بمكة المكرمة إليها في ذلك الوقت، ثم

تحولت هذه الجامعة عام ١٣٩١هـ إلى جامعة حكومية لمواجهة الطلب المتزايد للتوسع في إنشاء الكليات والتخصصات. جـ - توالى إنشاء الجامعات الحكومية في المملكة لتصبح ثماني جامعات تشرف عليها وزارة التعليم العالي التي أنشئت عام ١٣٩٥هـ، بالإضافة إلى ٢٥ كلية للبنات تشرف عليها الرئاسة العامة لتعليم البنات التي أنشئت عام ١٣٩٠هـ، ومع زيادة عدد خريجي الثانوية العامة وخريجياتها (أكثر من ١٦٥ ألف خريجاً وخريجة عام ١٤١٩/١٤٢٠هـ مقابل ٣٧٤٥ خريجاً وخريجة عام ١٣٨٩/١٣٩٠هـ) واجهت مؤسسات التعليم العالي القائمة ضغطاً شديداً إزاء قبول الطلاب من هؤلاء الخريجين والخريجات حيث فاقت أعدادهم طاقاتها الاستيعابية. وسعيًا لعلاج هذا الأمر صدرت في ١٨ صفر ١٤١٨هـ قرارات مجلس الوزراء بشأن تنظيم وترشيد سياسة القبول في الجامعات وما في حكمها متضمنة ما يلي:

- أن تقوم وزارة التعليم العالي بإعداد تصور لإنشاء كليات أهلية في ضوء أحكام نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ورفعها للمجلس.
  - تمكين القطاع الأهلي من إقامة مؤسسات تعليمية لا تهدف إلى الربح على أسس سليمة للمساهمة في تلبية احتياجات التنمية مكتملة بذلك ما تقوم به الجامعات الحكومية.
  - تشجيع القطاع الأهلي على المساهمة في تمويل برامج ومراكز ومنح دراسية في الجامعات وفق ضوابط تنظيم ذلك.
- وقد قام القطاع الخاص عقب صدور هذه القرارات بالإسهام في إنشاء (٨) جامعات، (٢٠) كلية أهلية تم الترخيص بها من قبل وزارة التعليم العالي وهي:

١. جامعة الأمير سلطان الأهلية بالرياض.
٢. الجامعة العربية المفتوحة بالرياض.
٣. جامعة الأمير محمد بن فهد بالدمام.
٤. جامعة الفيصل بالرياض.
٥. جامعة اليمامة بالرياض.
٦. جامعة عفت جدة.
٧. جامعة دار العلوم الأهلية بالرياض.
٨. جامعة الأمير فهد بن سلطان الأهلية تبوك.
٩. كليات القصيم الأهلية.
١٠. كلية دار الحكمة الأهلية بجدة.
١١. كلية الأمير سلطان للسياحة والإدارة بأبها.

- ١٢ . كلية الباحة الأهلية للعلوم.
- ١٣ . كلية إدارة الأعمال الأهلية بجدة.
- ١٤ . كلية الدكتور سليمان فقيه للعلوم الطبية بجدة.
- ١٥ . كليات الرياض لطب الأسنان والصيدلة بالرياض.
- ١٦ . كلية ابن سينا الأهلية للعلوم الطبية بجدة.
- ١٧ . كلية الأمير سلطان للسياحة والإدارة بجدة .
- ١٨ . كلية البترجي للعلوم الطبية والتكنولوجيا الأهلية بجدة.
- ١٩ . كلية سعد للتمريض والعلوم الصحية الأهلية بالخبر.
- ٢٠ . كلية الريادة للعلوم الصحية الأهلية بجدة.
- ٢١ . كلية المعرفة للعلوم والتقنية الرياض - الدرعية.
- ٢٢ . كليات بريدة الأهلية.
- ٢٣ . كلية محمد المانع الأهلية للعلوم الطبية بالخبر.
- ٢٤ . الكليات الأهلية العالمية بالرياض.
- ٢٥ . كلية الفارابي لطب الأسنان والتمريض جدة، الرياض.
- ٢٦ . كليات الغد الدولية للعلوم الصحية (الرياض، جدة، بريدة، المدينة، الدمام، تبوك، أبها، نجران).
- ٢٧ . كليات سليمان الراجحي الأهلية البكيرية.
- ٢٨ . كليات الفيصل للدراسات العليا بالأحساء.

ويستخلص من العرض السابق أن الاهتمام بالتعليم الأهلي الجامعي قد جاء متأخراً وفرضته واقع الزيادة المطردة في أعداد خريجي وخريجات الثانوية العامة بما يفوق وبشكل كبير الطاقة المتاحة لقبول الطلاب بمنشآت التعليم العالي الحكومي.

## ٤- مبررات الاستثمار في مجال التعليم العالي الأهلي:

### ٤-١ المبررات الأساسية:

إن من المبررات الأساسية في الاستثمار في مجال التعليم العالي الأهلي ما يلي:

ازدياد الطلب على التعليم العالي بوجه عام.

وصول معظم الجامعات السعودية إلى طاقتها الاستيعابية.

وجود فجوة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل.

لجوء بعض الطلبة إلى الدراسة في الخارج لعدم الحصول على القبول في مؤسسات التعليم العالي في المملكة.

### ٤-٢ الدعم والحوافز التشجيعية التي تقدم لقطاع التعليم العالي الأهلي:

انطلاقاً من الدعم السخي والاهتمام الكبير الذي توليه حكومة خادم الحرمين الشريفين حفظه الله لمسيرة التعليم بصفة عامة والمؤازرة الكريمة لتشجيع القطاع الخاص في مزاوله مختلف الأنشطة الاقتصادية فقد صدرت عدة قرارات تصب في صالح التعليم العالي الأهلي وتشجع المستثمرين على توسيع نشاطاتهم فيه، ومن أمثلة ذلك الدعم ما يلي:

صدور قرار مجلس الوزراء الموقر رقم ٨٧ وتاريخ ٦/٤/٢٣هـ بالموافقة على تأجير الأراضي الحكومية بأسعار رمزية، لإقامة كليات أهلية وذلك بموجب عقد إيجار يبرم بين الكلية الأهلية والجهة الحكومية ذات العلاقة.

تقديم قروض ميسرة من قبل وزارة المالية للكليات الأهلية المرخص لها، أسوة بالمستشفيات الأهلية الصادر بشأنها قرار مجلس الوزراء رقم ١٨٣٢ وتاريخ ٢٧/٩/١٣٩٤هـ

موافقة المقام السامي برقم ٦٣٠٤/م ب وتاريخ ١٨/٨/٢٧هـ على قرارات مجلس التعليم العالي على مشروع المنح الدراسية لطلاب التعليم العالي الأهلي.

تقوم الدولة بمنح المستثمرين في التعليم قطع أراض تتناسب مع حجم المشروع.

### ٤-٣ التوازن في التوزيع على التخصصات المتاحة:

أدت الضغوط الكبيرة على الجامعات إلى قبول الكليات النظرية أعداد تزيد عن طاقتها الاستيعابية، مما أدى إلى اختلال التوازن بين التخصصات النظرية والعلمية، فحوالي ثلثي مجموع الطلاب الناجحين في الشهادة الثانوية قبلوا في المجالات النظرية، مما نتج عنه زيادة في أعداد الخريجين من هذه الكليات بدرجة تفوق حاجة سوق العمل لذا فإن إعادة التوازن بين التخصصات في مؤسسات التعليم العالي أصبح يمثل ضرورة ملحة تملئها الظروف الحالية واحتياجات التنمية وهو ما يهدف إليه مشروع الكلية الأهلية المقترحة.

#### ٤-٤ الكفاءة الداخلية والخارجية:

أدت الزيادة المفرطة في أعداد المقبولين بالجامعات بما يفوق طاقتها الاستيعابية، إلى انخفاض في الكفاءة الداخلية والخارجية، ويتمثل ذلك في زيادة عدد السنوات التي يقضيها الطالب في الجامعة قبل أن يتخرج، وعدم الانسجام بين مؤهلات الخريجين في بعض التخصصات وتلك التي يحتاج إليها سوق العمل، لذا أصبح من الضروري تكثيف الجهود خلال خطة التنمية الحالية والتالية لتحسين الكفاءة الداخلية والخارجية لهذا القطاع.

#### ٤-٥ احتياجات القطاع الخاص:

أظهرت تحليلات الوضع الراهن أن مستوى التكامل والتفاعل بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص ما زال دون الطموحات المستهدفة، مما أضعف مقدرة القطاع الخاص على استيعاب وتوظيف الأعداد المتوقعة بالخطة من الخريجين وعلى ذلك فإن الدولة تحاول بشتى الطرق معالجة ذلك من خلال:

الربط بين برامج التعليم ومتطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل، وتفعيل دور القطاع الخاص في المشاركة في تدريب الطلاب في مؤسساته، واحتساب مدة التدريب إحدى متطلبات التخرج.

إعادة النظر في برامج تأهيل الخريجين والمشاركة في تقييم الأداء من قبل القطاع الخاص.

#### ٤-٦ التعليم المستمر:

لم يحظ التعليم المستمر بالاهتمام المأمول من قبل بعض مؤسسات التعليم العالي على الرغم من أنه يعد وسيلة مهمة من وسائل تنمية القوى العاملة ومواكبة التطورات العملية والتقنية المتلاحقة، حيث ينحصر دوره في تقديم المعرفة للمتخصصين وغيرهم دون الاهتمام بتنفيذ برنامج دراسي لمنح «شهادة أو دبلوم»، بل يكون الهدف منه تلقي الفرد معرفة متطورة ومتكيفة في مجال تخصصه لمواكبة الظروف التقنية والمهنية المتغيرة، علماً بأن هذا النوع من التعليم يناسب فئات عديدة من المجتمع، ويسهم في تحسين الإنتاجية وكفاءة الأداء للعمالة الوطنية بمستوياتها المختلفة، لذا فإنه من المتوقع أن تشهد الفترة القادمة اهتماماً متزايداً بهذا النوع من التعليم.

من أعلاه يتضح لنا ضرورة إسهام القطاع الخاص في الاستثمار في مجال التعليم العالي وعلى وجه الخصوص التخصصات التي يحتاج إليها سوق العمل السعودي على سبيل المثال: مجال العلوم والتكنولوجيا.

## ٥ - إحصائية عن التعليم العالي الأهلي حسب الجهة:

يوضح الجدول التالي خلاصة إحصائية عن التعليم العالي الأهلي حسب الجهة بالمملكة العربية السعودية لعام ١٤٣٥/١٤٣٤ هـ كالتالي:

### خلاصة إحصائية عن التعليم العالي الأهلي حسب الجهة لعام ١٤٣٥/١٤٣٤ هـ

العالى الأهلى	الجنس	المستجدون	المقيدون	خريجو العام السابق	اعضاء هيئة التدريس	الإداريون والفنيون
جامعة الأمير سلطان	ذكر	622	1546	118	133	149
	انثى	658	2346	264	223	124
	جملة	1280	3892	382	356	273
الجامعة العربية المفتوحة	ذكر	1914	7026	12005	290	91
	انثى	2340	7382	10545	240	48
	جملة	4254	14408	22550	530	139
جامعة الأمير محمد بن فهد	ذكر	480	1879	366	136	246
	انثى	510	2043	448	116	97
	جملة	990	3922	814	252	343
جامعة الفيصل	ذكر	400	974	57	83	59
	انثى	451	832	27	12	51
	جملة	851	1806	84	95	110
جامعة الإمامة الأهلية	ذكر	331	997	76	59	33
	انثى	250	700	70	41	14
	جملة	581	1697	146	100	47
جامعة عفت الأهلية	ذكر	0	0	0	38	23
	انثى	1079	2671	120	97	121
	جملة	1079	2671	120	135	144
جامعة دار العلوم	ذكر	798	2101	113	58	46
	انثى	433	1573	133	59	43
	جملة	1231	3674	246	117	89
جامعة فهد بن سلطان	ذكر	359	1182	97	40	71
	انثى	127	376	68	13	25
	جملة	486	1558	165	53	96
كليات القصيم الأهلية	ذكر	372	1713	195	62	76
	انثى	148	694	61	37	26
	جملة	520	2407	256	99	102

الإداريون والفنيون	اعضاء هيئة التدريس	خريجو العام السابق	المقيدون	المستجدون	الجنس	العالي الأهلي
19	16	0	0	0	ذكر	جامعة دار الحكمة الأهلية بجدة
182	163	219	1615	381	نثى	
201	179	219	1615	381	جملة	
25	18	64	343	78	ذكر	كلية ابن رشد للعلوم الإدارية
13	7	25	353	62	نثى	
38	25	89	696	140	جملة	
52	31	229	1088	430	ذكر	كلية الباحثة الأهلية للعلوم
4	4	22	55	28	نثى	
56	35	251	1143	458	جملة	
116	93	203	2958	698	ذكر	جامعة الأعمال والتكنولوجيا الأهلية
73	53	143	1788	468	نثى	
189	146	346	4746	1166	جملة	
4	14	42	252	19	ذكر	كلية الدكتور سليمان فقيه للتمريض والعلوم الطبية
11	43	46	422	155	نثى	
15	57	88	674	174	جملة	
152	92	95	1147	266	ذكر	كلية الرياض لطب الأسنان والصيدلة الأهلية
179	76	131	1797	314	نثى	
331	168	226	2944	580	جملة	
60	38	117	1240	238	ذكر	كلية ابن سينا الأهلية للعلوم الطبية بجدة
19	152	185	1943	337	نثى	
79	190	302	3183	575	جملة	
49	37	45	764	110	ذكر	كلية الأمير سلطان للسياحة والإدارة بجدة
0	0	0	0	0	نثى	
49	37	45	764	110	جملة	
95	84	184	855	156	ذكر	كلية البرجي الأهلية للعلوم الطبية والتقنية بجدة
73	105	180	1344	259	نثى	
168	189	364	2199	415	جملة	
0	2	0	0	0	ذكر	كلية سعد للتمريض والعلوم الصحية الأهلية
30	30	69	447	103	نثى	
30	32	69	447	103	جملة	
15	0	0	0	0	ذكر	كلية الريادة للعلوم الصحية الأهلية
24	13	137	242	0	نثى	
39	13	137	242	0	جملة	



العالى الأهلى	الجنس	المستجدون	المقيدون	خريجو العام السابق	اعضاء هيئة التدريس	الإداريون والفنيون
كليات بريدة الأهلية	ذكر	707	2494	325	183	130
	انثى	324	1158	86	108	32
	جملة	1031	3652	411	291	162
كلية محمد المانع الأهلية للعلوم الطبية	ذكر	39	52	3	8	17
	انثى	386	722	21	57	18
	جملة	425	774	24	65	35
كلية الفارابي لطب الأسنان	ذكر	236	1748	39	149	55
	انثى	322	1993	15	129	35
	جملة	558	3741	54	278	90
كليات الغد الدولية للعلوم الصحية	ذكر	1399	3964	163	373	122
	انثى	1154	2958	6	304	129
	جملة	2553	6922	169	677	251
كليات سليمان الراجحي الأهلية	ذكر	46	130	0	34	67
	انثى	0	0	0	0	0
	جملة	46	130	0	34	67
كليات الشرق العربي للدراسات العليا	ذكر	252	580	149	28	23
	انثى	279	549	112	11	5
	جملة	531	1129	261	39	28
كلية العناية الطبية	ذكر	415	701	0	28	19
	انثى	390	609	0	45	15
	جملة	805	1310	0	73	34
الإجمالي العام	ذكر	10659	36871	14685	2189	1907
	انثى	11199	37698	13133	2182	1461
	جملة	21858	74569	27818	4371	3368

وبمقارنة استيعاب الكليات الأهلية من الطلاب المستجدين (ذكور) لعام ١٤٣٤/١٤٣٥ هـ نجد أنها تبلغ نحو ١٠,٦٥٩ طالب في حين أن السوق متاح والمتمثل في خريجي الثانوية العامة لنفس العام بلغ نحو ٢١٩,٨٩٣ طالب لنفس العام (تمثل ٨,٤٪ من حجم استيعاب الكليات الأهلية من الذكور).

وكذلك بالنسبة للطالبات فقد بلغ عدد الطالبات المستجديات (إناث) لعام ١٤٣٤/١٤٣٥ هـ نحو ١١,١٩٩ طالبة في حين بلغ عدد الخريجات من الثانوية العامة لنفس العام نحو ١٨٦,٠٤٨ طالبة (تمثل نسبة ٦,٠٪ من حجم استيعاب الكليات الأهلية من الإناث).

## 1- مقياس الجامعة الناجحة:

هناك مقياس عالمي يقاس به الجامعات لتكون ناجحة. والجامعة الناجحة بالنسبة لهذا المقياس هي التي توفرت فيها الشروط التالية.

- الإدارة التربوية القادرة على تطبيق المبادئ التربوية للتعليم العالي.
- الحرم الملائم للدراسة ، بحيث يتسع للأنشطة المختلفة التي تحتاج إليها الجامعة. وكما يجب أن يكون موقعها بعيدا عن الضوضاء.
- مدرسون أكفاء لديهم مهارة أكاديمية ومهارة فنية ، وكذلك قوة الإبداع.
- منهج ملائم يلبي حاجات الطلاب فكرياً وعلمياً .
- القيام بندوات علمية بين الطلاب لتنمية مواهب الطلاب وقدراتهم.
- لتمتع بالإعتراف الرسمي من الدولة، وأن تكون على علاقة مع الجامعات الأخرى.
- وجود نظام تحديد الجودة ، والمراقبة المستمرة .
- وجود المختبرات والمعامل لتطبيق نظريات التعلم.
- وجود المكتبات التي تتضمن جميع المراجع المطلوبة في الدراسة والمطالعة.
- وجود آلات الطباعة والنسخ.
- توفر خدمة الانترنت للجامعة .
- تدريب الطلاب وتوجيههم بشكل مستمر.
- بناء شخصية المواطن وجعله مقتنعا بدينه وجنسيته ووطنه . حيث لا يتطلع إلى بلد آخر.

## 2- مقومات الجامعة الناجحة:

يعد التعليم الجامعي من أهم مؤسسات التعليم في المجتمعات، لما له من دور فعّال ومميز في صناعة الأجيال الحضارية، التي تمتلك مقومات النجاح ومتطلبات العصر، وتطوير المجتمعات بما لديها من طاقات ومعارف علمية حديثة تمكنها من بناء مشاريع نهضوية وتطويرية، «كما تعتبر الجامعة البداية الرئيسية التي تمر من خلالها أساليب التطوير والتقدم في المجتمع، فالتقدم العلمي والتكنولوجي على كافة الصعد يخرج من بوابة الجامعة، والميادين التي تشهد بهذا كثرة مثل: الطب، والهندسة، والدّرة، والفلك، والعلوم الإنسانية، والزراعة، وغيرهم. إذ تدور في

الجامعة حركة بحثية نشطة تعطي الفرصة للمختصين والخبراء لممارسة كافة أنشطتهم البحثية بهدف الإبداع والابتكار « (عسقول، ٢٠٠٤، ص ٥٨).

لذا أصبح من الضروري ربط التعليم الجامعي بالاهتمامات والحاجات اليومية للمجتمعات، مما يتطلب إعادة النظر في وظائف الجامعات والتخطيط لتوفير مخرجات ملائمة لسوق العمل والتأكيد على ضرورة ربط الجامعات وتطوير أدائها مع تطور المجتمع باعتباره المستفيد الخارجي الأول من الخدمة التعليمية، ولا يمكن الحصول على مستوى الرضا إلا إذا تم التعرف على احتياجات أفراد المجتمع لما يريدون توفره في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، والالتزام بها في سبيل السعي لإيجاد مستويات عالية للخريجين وبيئات تعلم مناسبة داخل الجامعة (المشهاوي، ٢٠٠٤، ص ١٤٥). وهذا ما يستلزم أن نجد للجامعات كافة الإمكانيات البشرية والمادية؛ لكي تحقق دورها، فما قيمة الجامعة دون ميزات، وأجهزة، وأدوات، ومواد، وأبنية مجهزة تجهيزاً يُمْكِن من إقامة المختبرات، وغرف العرض، والورش؟ وما قيمة ذلك كله أجمع في غياب الكفاءات والكوادر البشرية التي توظف الإمكانيات المادية نحو تحقيق الخدمة الحقيقية للعنصر البشري.

من هنا يُلاحظ أن التعليم العالي ومؤسساته حظيت باهتمام واسع في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومن صور هذا الاهتمام ظهور وكالات الضمان والجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، والتي تعنى بكافة مكونات البيئة الجامعية، من أهداف ورسالة المؤسسة، والإمكانيات المادية المتوفرة في داخلها، ومستوى خريجها، والكوادر البشرية من كوادر أكاديمية وغيرها ممن يعملون داخل المؤسسة (دياب، ٢٠٠٥، ص ٢٠). وقدمت تلك الوكالات قوائم بمعايير أعدتها بواسطة خبراء وباحثين في مجال التعليم العالي ومؤسساته لتشكّل بمجمّلها قوائم تقويم لتلك المؤسسات من أجل الارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم العالي وخريجها، وهذا ما لم يغفله العديد من الباحثين في ميدان التربية؛ إذ قام العديد من الباحثين بإجراء أبحاث تربوية حول هذا المجال لمعرفة مدى توفر هذه المعايير في مؤسسات التعليم العالي مثل الطلاع (٢٠٠٥)، وقام باحثون آخرون بتقديم تصورات ومقترحات تتضمن قوائم معايير جديدة مثل دياب (٢٠٠٥)، ومنهم من أكد الدور الكبير الذي تلعبه البيئة الجامعية في العملية التعليمية مثل الكحلوت (٢٠٠٥).

## ٢-١ مفهوم الجامعة الريادية:

تعرف الجامعة الريادية على أنها مصدر لبناء اقتصادي قوى يقوم على أحد أهم موارد البلاد وهي القوى العاملة، وتعمل على المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة للبلاد من خلال بناء اقتصاد المعرفة كمصدر لخلق الثروة الحقيقية للوطن. وما يجب التنبيه إليه هو دور الجامعات في تنمية الروح الريادية عند الطلاب والطالبات وتطوير قدراتهم على أن يكونوا رجالاً وسيدات أعمال ناجحين، ناهيك عن دور الجامعة في إنتاج

المعرفة وتحويلها إلى أفكار تجارية يمكن أن تجد سبيلها إلى التطبيق في السوق بسهولة.

وعندما ننظر إلى جامعاتنا اليوم في المملكة نجد أنه مطلوب منها لعب دور ريادي فاعل بحيث تكون العنصر المحفز على التنمية في المملكة من خلال بناء مجتمع المعرفة الذي يعتبر المصدر الحقيقي لاقتصاد المعرفة والذي يقوم على إنتاج معارف فعالة تسهم في ظهور ثقافة وروح العمل الريادي على كل المستويات. ويجب أن يستمد التوجه الريادي للجامعة مرجعيته من استعدادات الأكاديميين والباحثين لإجراء البحوث المعمقة والأصيلة للخروج بأفكار إبداعية ريادية تساعد في الوصول إلى براءات اختراع يمكن تحويلها على أفكار تجارية، وكذلك قدرة الطلاب على تحويل أفكارهم الإبداعية إلى واقع عملي ملموس. وهذا كله ما يمكن أن ينتج كفاءات وقدرات فعالة تسمح للشباب بأن يكونوا خلاقين ومبدعين، كما تمنحهم الثقة بأنفسهم حتى يكونوا ريادةيين، ويساهموا في إنشاء أعمال وأنشطة إنتاجية وخلق ثروة حقيقية في المجتمع.

إن ثقافة الجامعة الريادية لم تزل محدودة في جامعاتنا السعودية حيث اكتفت بعض الجامعات ببعض المواد الدراسية أو بعض المراكز أو المعاهد بالرغم من أن ذلك لم ينتشر حتى في بعض الجامعات السبع الأقدم في المملكة، بل إن ذلك مازال مقتصرًا على تخصصات العلوم الإدارية والعلوم الاقتصادية. وبهذا فإن التحدي الذي يجب مواجهته اليوم في جامعة الملك سعود مثلاً هو كيفية تطبيق إستراتيجيات الريادة المعتمد ٢٠٢٠ والتي نرى أن بإمكانها تحويل الريادة العالمية لجامعة الملك سعود إلى حقيقة ماثلة. أخيراً، يمكن القول بأن التنمية والريادة العالمية عنصران شديداً التأثير بالوعي بمتطلبات الريادة العالمية سواء على مستوى البحث أو طرق التدريس، فالبحث لا بد أن يكون بمستوى عالمي وطرق التدريس يجب أن تشجع على طرح المبادرات الريادة وتجربتها وطرح وتحليل التجارب التي يمكن أن تسهم في بناء الريادة العالمية كعامل مساعد على التنمية الحقيقية المنافسة وتطوير الرصيد المعرفي على مستوى الجامعة والمجتمع.

## ٢-٢ مقومات ومتطلبات نجاح الجامعة الريادية:

المتطلبات الأساسية لبناء جامعة ريادية Entrepreneurial University هذا المفهوم الجديد الذي بدأ يتشكل علمياً في بداية الألفية الجديدة وانتشر في أوروبا وآسيا بعد أن انطلق من أمريكا قبل ذلك بعقد من الزمن، ويدعو هذا المفهوم إلى أن أحد أهم الأدوار الرئيسة للجامعة المساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال إطلاق المشاريع الابتكارية المنتجة.

أما بالنسبة لمتطلبات بناء ونجاح الجامعة الريادية فقد تم حصرها في خمسة محاور رئيسة هي:

**أولاً:** تحويل دور الجامعة من التركيز على التوظيف إلى التركيز على مبداء خلق فرص العمل. وهناك فارق كبير بينهما، فالجامعات التقليدية تسعى إلى البحث عن توافق مخرجاتها مع متطلبات التوظيف في سوق العمل، في حين أن الجامعة الريادية تبني وتصمم مناهجها وتخصصاتها

لتخريج طلاب قادرين على خلق فرص العمل في السوق. وهو التوجه الذي أدركته أوروبا حين اعتبرت عقدي السبعينيات والثمانينيات عقدي التوظيف في حين أن التسعينيات وما تلاها من سنين هي حقبة تغيير سياسة التعليم العالي لتركز على مبادئ خلق فرص العمل وثقافة العمل الحر في بناء الأجيال القادمة. وهذا الدور الجديد يعني أن تتمحور مناهج وطرق التدريس حول استثمار الأبحاث والأفكار والمخترعات لتمكن الجامعة من أن تسهم في التنافسية العالمية للدولة. وتعد خريجها إلى حياة عملية أكثر تعقيداً وأقل استقراراً تتوافق مع طبيعة الوظيفة المؤقتة، وعقد العمل المبني على الجدارة، والتنقل الدولي، والتواصل الثقافى، والانتماء للشركات متعددة الجنسيات، والاعتماد الأعظم على توظيف الذات. وبهذا المعنى تتحول الشهادة الجامعية من كونها وثيقة التوظيف المستديم إلى كونها مجرد بطاقة دخول إلى عالم العمل.

**ثانياً:** الشراكة الحقيقية مع أصحاب المصلحة من القطاعات العامة والخاصة والخريجين. فالمناداة بالشراكة مع أصحاب المصالح المحيطين بالجامعة مطلب قديم تسعى كثير من الجامعات إلى الحرص على تطبيق بعض ملامحه. لكن المطلوب هو الشراكة المتوازنة التي تتيح للجامعة الاستفادة والتفاعل مع شرائح المختلفة في المجتمع المحلي والتي يأتي على رأسها الخريجون الذين يعتبرون أصولاً استثمارية ضخمة حين تحسن الجامعة التواصل معهم بمفهوم التمحور حول العميل. هذا إضافة إلى أهمية التركيز على شراكة المنشآت الصغيرة، ورواد الأعمال، والجمعيات غير الهادفة للربح، والتوسع في إنشاء المشاريع المشتركة، والمنشآت الصغيرة المعززة لبناء ثقافة ريادة الأعمال في المجتمع المحلي. إن التركيز فقط على التواصل مع الشركات الكبرى ربما تحقق معه المشاريع الكبيرة لكن نشر الثقافة المستديرة لريادة الأعمال يحتاج إلى عدم إغفال المنشآت الصغرى. كما أن الحصول على التمويل للمشاريع من خلال الشركات الكبرى هو إنجاز بلا شك سيسهم في دعم المشاريع الريادية، لكن بناء ثقافة المنظمة والسلوك التنظيمي للجامعة يتطلب التركيز على المجتمع المحيط والرواد المحليين.

**ثالثاً:** نقل التقنية والمعرفة ويتم ذلك بالتواصل الوثيق مع الجامعات الغربية والشرقية المتقدمة في مجالات ريادة الأعمال. ومن وسائل نقل التقنية إقامة الواحات العلمية، ومراكز الابتكار وبرامج الملكية الفكرية والحاضنات الافتراضية والحقيقة متنوعة الأغراض والأحجام. تلك الحاضنات التي يمتد دورها من تشجيع الأعمال الحرة الصغيرة داخل الجامعة مروراً بتقديم الخدمات الاستشارية والتجهيزات المكتبية وحتى استضافة المشاريع ورعايتها حتى تتخرج من الجامعة. ومن خلالها يتم تجسيد ما يسمى بنظرية الحلزون الثلاثي المرتكز على الجامعات وقطاعات الأعمال والحكومة والمعزز بالتوأمة المدروسة مع الجامعات المتقدمة في المجالات المنشودة.

**رابعاً:** التعليم القائم على الإبداع والابتكار، فالأساليب التقليدية للتعليم القائم على التلقين والحفظ لم تعد تناسب التعليم الجامعي الحديث فضلاً على أنها عائق كبير أمام بناء الجامعة الريادية. 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 أن يتمحور الطالب على مفهوم «المنشأة»

أثناء الدراسة الجامعية. هذا المفهوم الذي يوجه التفكير والإبداع إلى مكونات وأنشطة ومهارات بناء «المنشأة» ويصبح التعليم التطبيقي المجال الشائع لأساليب التعليم الجامعي. وقد سبقت أوروبا كثيراً من الدول في هذا المجال، حيث استحدثت منذ عام ١٩٨٨م 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.

كما أن التعليم الابتكاري القائم على الإبداع والابتكار يتطلب تبني النظام التعليمي متعدد التخصص الذي يتيح للطلاب فرصة تعدد التأهيل والاختيار من بين التخصصات المتنوعة مما ينمي سعة الأفق، ورحابة التفكير، وربط الأفكار، ويوجد مناخاً تعليمياً متعدد الأبعاد التخصصية يساهم في الوصول إلى فكرة يمكن تحويلها إلى مشروع منتج.

**خامساً:** القيادة القادرة على توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لرواد الأعمال فوجود الإدارة الواعية بأهمية التوجه نحو ريادة الأعمال والمقتنعة بأليات بناء جيل المعرفة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي هو أحد أهم عناصر بناء الجامعة الريادية. فنشر ثقافة ريادة الأعمال يتطلب وقتاً طويلاً وبرامج متنوعة وتعهداً مستمراً. هذه القيادة يجب أن تتميز بالإيمان العميق بالفكرة، والتبني الجاد لمفهوم الجامعة الريادية، ووضع الخطط الاستراتيجية لها، والبرامج التنفيذية لمراحلها. ومن ذلك استحداث البرامج الداعمة لبناء رواد الأعمال في التعليم الجامعي مثل مراكز التميز لريادة الأعمال، والأندية والشركات الطلابية، ومنافسات خطة العمل، وزمالة الأعمال ومسابقات مشاريع ريادة الأعمال. وختاماً: فإن ما يبعث على الأمل ويزيد من التفاؤل أن مفهوم الجامعة الريادية لا يزال في عقوده الأولى في أمريكا وأوروبا فيمكن للجامعات الجادة في وطننا الغالي أن تلحق بالركب وتختصر الزمن وتضع لنفسها موقعا تنافسيا بالتميز عن طريق ريادة الأعمال.

## ٦- الدراسات السابقة:

اهتم العديد من الباحثين بالبيئة الجامعية، وتقويمها، وتحديد المعايير الواجب توافرها فيها، حيث أجريت العديد من الدراسات في هذا الإطار، وفيما يلي عرضاً موجزاً لبعض هذه الدراسات:

دراسة صالح وصبيح (٢٠٠٨) هدفت إلى تقويم برنامج تربية الطفل بكلية مجتمع العلوم التطبيقية من وجهة نظر الطالبات الخريجات، ولتحقيق ذلك تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطبيق استبيان على عينة قوامها (٩٣) خريجة، وتم حساب التكرارات، والنسب المئوية، وتقديرات الطالبات حول مجالات الاستبيان والمتمثلة في: خطة برنامج تربية الطفل، الإمكانيات المادية والبشرية للبرنامج، طرق وأساليب التدريس، التدريب الميداني، التقويم المستخدم في البرنامج، تقويم البرنامج، وقد توصلت الدراسة إلى وضوح خطة برنامج تربية الطفل، وأن مستوى رضا الخريجات عن البرنامج جيد بشكل عام، من حيث مساقاته، والطاقت الأكاديمي المؤهل الذي يتنوع في أساليب التدريس، واستخدام التقنيات الحديثة في التعليم، والإدارة المتفهمة المتعاونة مع الطالبات، إلا أن هناك بعض نقاط الضعف في البرنامج، مثل: قلة إمكانيات المكتبة، التكرار في مفردات بعض المساقات المطروحة في البرنامج، كثرة عدد الطالبات في الشعب الدراسية، وغياب التوجيه والإرشاد.

دياب (٢٠٠٥) هدفت إلى تحديد معايير لتمثل مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الفلسطيني، وقام الباحث بتصنيف وتحديد مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الفلسطيني في ثمانية محاور رئيسة يندرج تحت كل محور مجموعة من المؤشرات الفرعية، والمحاور الرئيسية هي: الطلاب، أعضاء الهيئة التدريسية، المناهج الدراسية، الإدارة الجامعية، الإمكانيات المادية، الجامعة والمجتمع، استقلالية الجامعات، التنوع والتباين بين الجامعات.

الطلاع (٢٠٠٥) هدفت إلى الكشف عن مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في جامعات قطاع غزة، بأبعاده الأحد عشر: الرسالة والأهداف العامة، هيكلية البرنامج ومضمونه، البيئة التربوية التعليمية التعليمية، نوعية الطلبة المقبولين، نظام الدراسة والمنهاج، نسب النجاح، الخريجون، الهيئة التدريسية، المرافق التعليمية التعليمية، التواصل الخارجي والتبادل المعرفي، التقويم الداخلي للنوعية وذلك تبعاً للمتغيرات التالية: اسم الجامعة، ونوع الكلية، ونوع البرنامج، والمسمى الوظيفي، وأقدمية البرنامج. ووزع الباحث استبيان على عينة من الأساتذة تكونت من (١٣٠) أستاذاً، وتوصل الباحث إلى ما يلي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير اسم الجامعة و لمتغير المسمى الوظيفي وذلك لصالح عضو لجنة الجودة مقارنة مع رئيس القسم و متغير أقدمية البرنامج وذلك لصالح الأقدمية أكثر من ١٦ سنة وذلك في مجالين فقط هما المرافق التعليمية التعليمية، والتواصل الخارجي والتبادل المعرفي، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين كليات العلوم الطبيعية وكليات العلوم الإنسانية في توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية، وبين برامج البكالوريوس وبرامج الدراسات العليا في توافر هذه العناصر بين عضو الجودة والعميد.



الكحلوت (٢٠٠٥) هدفت إلى توضيح أثر البيئة التعليمية على الأداء الأكاديمي لطلبة الجامعة الإسلامية، بغزة، حيث قام الباحث بتوزيع استبيان على طلبة قسم الهندسة المعمارية في الجامعة الإسلامية بغزة، وتضمن الاستبيان ثلاثة محاور، وهي: البيئة الخارجية وتضمنت بيئة المسكن والجانب الاقتصادي وبيئة الطريق، والبيئة الداخلية في الجامعة، وثالثاً: مشاكل الطلاب الذاتية. وكشفت النتائج عن أن أسباب مشاكل التحصيل العلمي للطلاب وانخفاض مستوياتهم وتغيّبهم تعود إلى أمور كثيرة منها: البيئة الخارجية والداخلية وبيئة الطالب الذاتية. وفي نهاية البحث قدم الباحث مجموعة من الاقتراحات ركزت على تطوير البيئة الداخلية في الجامعة لترتقي بمستوى يشجع الطلاب على التعلم، وتطوير أنفسهم، وتُعالج بعض الأسباب التي تتعلق بالبيئة الخارجية وبيئة الطالب الذاتية.

دراسة أبو سنيينة (٢٠٠٤) هدفت إلى تقديم أسس تقييم مؤسسات وبرامج التعليم العالي في فلسطين، من أجل التأسيس لسياسة التطوير، والتحسين في تلك المؤسسات، وقدم الباحث (١١) معياراً لتقييم الاعتماد بما يلي: رسالة الجامعة وأهدافها، التخطيط والتقييم، التنظيم والإشراف على المؤسسة، البرامج والتدريس، أعضاء هيئة التدريس، الخدمات الطلابية، المكتبة ومصادر المعلومات، المصادر المادية والمبنى الأساسي، المصادر المالية، الانفتاح أمام الجمهور، النزاهة. كما أشار الباحث إلى خصائص وسمات التطورات الحديثة في الاعتماد بشكل عام وفي فلسطين بشكل خاص، وقدماً نقداً لها، ومن ثم قدم الباحث رؤية جديدة لسياسة الاعتماد في فلسطين.

دراسة المحيوب (٢٠٠٣) هدفت إلى الكشف عن إدراك الطلاب والطالبات للمناخ الأكاديمي في مستويات دراسية وأكاديمية مختلفة وفقاً للمتغيرات التالية: الجنس، والمستوى الدراسي، والتخصص الأكاديمي، ولاختبار صحة الفروض قام الباحث باستخدام استبيان المناخ الأكاديمي على عينة مكونة من (٢٣٤) طالباً وطالبة من المستوى الرابع في التخصصات العلمية والأدبية من كلية التربية بجامعة الملك فيصل وذلك بعد تحديد درجة الصدق والثبات. وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس والمستوى الدراسي وتفاعل متغير الجنس والتخصص الأكاديمي ومتغيري المستوى الدراسي والتخصص الأكاديمي في استجابة أفراد العينة من الطلاب والطالبات لإدراك المناخ الأكاديمي. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي وتفاعل متغير الجنس والمستوى الدراسي وتفاعل متغيرات الجنس والمستوى الدراسي والتخصص الأكاديمي في إدراك المناخ الأكاديمي.

دراسة ستانلي (١٩٩٥) هدفت إلى الكشف عن مؤشرات الجودة والأداء في الجامعات الاسترالية، وتم التوصل إلى ثمانية مؤشرات مرتبطة بجودة التعليم العالي، وهي: مستوى الخريج، إنتاجية أعضاء هيئة التدريس في نشر بحوثهم، حجم المؤسسة التعليمية، عدد الطلبة في المؤسسة التعليمية، ومعدلات أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للطلبة، القبول والانتقاء للطلبة، السمعة والشهرة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس، الظروف المالية والإنفاق على كل طالب، تكلفة كل طالب في العملية التعليمية، كما قام الباحث بالرجوع للدراسات السابقة في تحديد المعايير والمؤشرات التي تساعد على إيجاد المؤسسة التربوية الفاعلة ومنها: المدخلات الأساسية الضرورية، وتتمثل في: المنهاج، المواد والتجهيزات، وقت التعلم، التسهيلات.

## التعليق على الدراسات السابقة»

ركزت الدراسات السابقة على إبراز دور البيئة الجامعية بمكوناتها المادية والأكاديمية في العملية التعليمية التعليمية؛ وذلك من خلال تقويم مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير الجودة، أو تقديم معايير جديدة لتشكيل عناصر تقويم لتلك المؤسسات فيما بعد. اتبعت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ اعتمدت على الأدب التربوي في تحديد الأسس والمعايير الواجب توافرها في الجامعات وانطلقت في ضوءها بتحديد ما يجب أن يكون أو تقويم واقع كائن. وتتفق هذه الدراسة مع العديد من الدراسات في أهدافها، حيث تسعى الدراسة الحالية إلى إبراز وتحديد مقومات الجامعة المثالية كما يحددها الطالبات الفلسطينيات اللواتي يعتبرن عنصر هام وأساسي في العملية التعليمية، ولكنها تميزت بأنها اقتصرت على الطالبات الفلسطينيات فقط، كما اقتصرت على المقومات المادية والأكاديمية التي تم تحديدها في الاستبيان.

## ٧- الجامعات الأكثر ريادة وابتكارًا بالعالم:

في تصنيف لوكالة الانباء رويترز حول أكثر ١٠٠ جامعة عالمياً ابتكاراً في العالم فازت الجامعات الأمريكية بنصيب الأسد حيث استحوذت على نسبة ٥٠٪ من إجمالي عدد الجامعات واحتلت التسع مراكز الأولى بالتصنيف ، في حين تلتها كوريا الشمالية بالمركز الثاني محتلّة المركز العاشر ثم انجلترا محتلّة المركز الحادي عشر ، في حين تلتها من حيث عدد الكليات اليابان بإمتلاكها ٩ جامعات في التصنيف تلتها كلاً من كوريا الشمالية وفرنسا بإمتلاكهما ٨ جامعات لكل دولة .

### الجامعات الأكثر ابتكاراً في العالم

#### أفضل ١٠٠ جامعة - التصنيف العالمي لعام ٢٠١٥

الجامعة	الدولة	الترتيب
Stanford University	USA	١
Massachusetts Institute of Technology (MIT)	USA	٢
Harvard University	USA	٣
University of Washington	USA	٤
University of Michigan System	USA	٥
Northwestern University	USA	٦
University of Texas System	USA	٧
University of Wisconsin System	USA	٨
University of Pennsylvania	USA	٩
Korea Advanced Institute of Science & Technology (KAIST)	SOUTH KOREA	١٠
Imperial College London	ENGLAND	١١
Pohang University of Science & Technology (POSTECH)	SOUTH KOREA	١٢
University of California System	USA	١٣
University of Southern California	USA	١٤
University of North Carolina Chapel Hill	USA	١٥
KU Leuven	BELGIUM	١٦

الجامعة	الدولة	الترتيب
Duke University	USA	١٧
Osaka University	JAPAN	١٨
Johns Hopkins University	USA	١٩
California Institute of Technology	USA	٢٠
University of Illinois System	USA	٢١
Kyoto University	JAPAN	٢٢
Georgia Institute of Technology	USA	٢٣
University of Tokyo	JAPAN	٢٤
University of Cambridge	ENGLAND	٢٥
Princeton University	USA	٢٦
Ecole Polytechnique Federale de Lausanne	SWITZERLAND	٢٧
University of Colorado System	USA	٢٨
Ohio State University	USA	٢٩
University of Pittsburgh	USA	٣٠
Seoul National University	SOUTH KOREA	٣١
Purdue University System	USA	٣٢
Cornell University	USA	٣٣
Tufts University	USA	٣٤
Vanderbilt University	USA	٣٥
Yonsei University	SOUTH KOREA	٣٦
Swiss Federal Institute of Technology Zurich	SWITZERLAND	٣٧
University of Toronto	CANADA	٣٨
Tohoku University	JAPAN	٣٩

الجامعة	الدولة	الترتيب
University of Oxford	ENGLAND	٤٠
University of Utah	USA	٤١
University of Minnesota System	USA	٤٢
Technical University of Denmark	DENMARK	٤٣
Yale University	USA	٤٤
Columbia University	USA	٤٥
Oregon Health & Science University	USA	٤٦
Baylor College of Medicine	USA	٤٧
Emory University	USA	٤٨
Indiana University System	USA	٤٩
Technical University of Munich	GERMANY	٥٠
Tokyo Institute of Technology	JAPAN	٥١
University of Erlangen Nuremberg	GERMANY	٥٢
University of Zurich	SWITZERLAND	٥٣
University System of Maryland	USA	٥٤
University of Arizona	USA	٥٥
Carnegie Mellon University	USA	٦٥
University of Massachusetts System	USA	٥٧
Keio University	JAPAN	٥٨
Boston University	USA	٥٩
University of Rochester	USA	٦٠
University of Munich	GERMANY	٦١
Hanyang University	SOUTH KOREA	٦٢
State University System of Florida	USA	٦٣

الجامعة	الدولة	الترتيب
Pierre & Marie Curie University - Paris	FRANCE	٦٤
Ghent University	BELGIUM	٦٥
Sungkyunkwan University	SOUTH KOREA	٦٦
University of British Columbia	CANADA	٦٧
North Carolina State University	USA	٦٨
University of London	ENGLAND	٦٩
Penn State University	USA	٧٠
University of Chicago	USA	٧١
Tsinghua University	CHINA	٧٢
Delft University of Technology	NETHERLANDS	٧٣
University of Virginia	USA	٧٤
Tel Aviv University	ISRAEL	٧٥
Technion Israel Institute of Technology	ISRAEL	٧٦
University of Freiburg	GERMANY	٧٧
Wake Forest University	USA	٧٨
University of Paris Sud - Paris XI	FRANCE	٧٩
University of Paris Descartes - Paris V	FRANCE	٨٠
Kyushu University	JAPAN	٨١
Case Western Reserve University	USA	٨٢
University of Alabama System	USA	٨٣
Joseph Fourier University	FRANCE	٨٤
Korea University	SOUTH KOREA	٨٥
Arizona State University	USA	٨٦
Gwangju Institute of Science & Technology	SOUTH KOREA	٨٧

الجامعة	الدولة	الترتيب
University of Strasbourg	FRANCE	٨٨
Nagoya University	JAPAN	٨٩
University of Claude Bernard - Lyon	FRANCE	٩٠
Rutgers State University	USA	٩١
Erasmus University Rotterdam	NETHERLANDS	٩٢
State University of New York (SUNY) System	USA	٩٣
National University of Singapore	SINGAPORE	٩٤
University of Manchester	ENGLAND	٩٥
Free University of Berlin	GERMANY	٩٦
University of Aix-Marseille	FRANCE	٩٧
Hokkaido University	JAPAN	٩٨
University of Montpellier	FRANCE	٩٩
Karlsruhe Institute of Technology	Germany	١٠٠



## ٨- النتائج والتوصيات:

إن دراسة التجارب العالمية ومحاولة الاستفادة من مقومات نجاح تلك التجارب وتفايدي عثرتها هو أمر هام ويصب في صالح تحسين جودة تلك المؤسسات إلا أنه يجب الأخذ في الحسبان أن التجارب العالمي لها ظروف وبيئة تختلف عن ظروف وبيئة التجربة المحلية فعند النظر للتجارب العالمية نجد أن الغالب العظمى من المؤسسات الخاصة تغطي نفقاتها من دعم القطاعات الصناعية الكبيرة لها التي يعنىها البحث العلمي في تلك الجامعات للاستفادة منه في ضوء غياب دور القطاع الخاص في تبني مشاريع البحث العلمي، كما أن النظرة لتلك الجامعات في مجتمعاتها العربية تختلف عن نظيرتها الغربية وذلك في ضوء ازدواجية المعايير وثقافة أن الطلبة المنتسبين لهذه الجامعات عادة ما يكونون أدنى من قرائنهم في الجامعات الحكومية.

كما أن هناك نقص أقسام أو نظام للدراسات العليا يجعل الجامعات الخاصة لا تستطيع أن تقدم نظاماً تعليمياً جيداً موازياً للجامعات الحكومية. وفي ضوء الحقائق التي تم استعراضها سالفاً يمكن اقتراح التوصيات التالية :

### تقديم الدعم المباشر وغير المباشر للجامعات الأهلية ويتمثل الدعم المباشر في:

- التنسيق بين وزارة التعليم العالي و الجهات وإعداد دراسة حول تقديم حوافز خاصة لإنشاء كليات أهلية في المناطق التي تحتاج إليها ولا يقدم عليها المستثمرون من تقديم قروض ميسرة للكليات الأهلية المرخص لها، الإعفاءات الجمركية لتجهيزات الكليات الأهلية، الإعفاء من رسوم التأشيرات أو تخفيضها، تخفيض رسوم المنافع العامة .
- الدعم الحكومي من خلال صياغة خطط للتمويل والدعم من الشركات الكبرى في المملكة .
- إمكانية الاستفادة من الخبرات الدولية وخاصة التجربة التركية التي اعتمدت على استخدام نظام الوقف في تمويل الجامعات الأهلية الخاصة .

### في حين يتمثل الدعم غير المباشر في:

- تقديم إمانات أو قروض للطلبة الدارسين في الكليات الأهلية
- تقديم المنح الداخلية للطلاب المتميزين للحصول على فرص في مؤسسات التعليم العالي الأهلي في التخصصات التي يحتاجها سوق العمل

### ولتفايدي المخاطر التي تصاحب إنشاء الجامعات الأهلية الخاصة يمكن اقتراح الآتي:

- توعية الطلاب بأن التعليم العالي الأهلي ينبغي أن يكون مجالاً للتميز لا للتراخي و التسبب والريح السريع.
- إعداد قوانين ولوائح تنفيذية تتسم بالمرونة للتعليم الأهلي وتعمل على الموازنة بين الريح والتميز الأكاديمي وتحقق ومتابعة تنفيذ تلك اللوائح.

- لابد أن يدرك أصحاب رؤوس الأموال المستثمرين في التعليم الأهلي أن نجاح استثمارهم مرتبط بالتزامهم بمعايير الجودة العالمية في التعليم الجامعي وأن عليهم عدم التنازل عنها لا خوفاً من رقابة الوزارة وإنما إيماناً بالتميز والتنوع الذي ينبغي أن يكون هو الهدف من نشر التعليم العالي الأهلي .
- فالدور الحقيقي للجامعات الأهلية الذي أفرزته المتغيرات على الساحة العالمية ومنها العولمة عظم دور التعليم العالي في بناء اقتصاديات المعرفة أكثر من ذي قبل ، حيث أصبح التعليم العالي نقطة مركزية في خلق القدرات الفكرية التي تساعد على إنتاج المعرفة والاستفادة منها وكذلك الدفع إلى ممارسات ما بعد التعليم من خلال التعليم المستمر والتي باتت ضرورية إلى تحديث وتطوير المعرفة الشاملة.
- القدرة على الاستجابة بفعالية لحاجات التعليم والتدريب المتغيرة وتكثيفها بما يلائم المتغيرات التي طرأت على كل التعليم العالي وتبني أساليب وصيغ من النظم الوظيفية تتسم بقدر أكبر من المعرفة.
- دعم التعاون بين الجامعات الحكومية و مؤسسات التعليم العالي الأهلي خاصة في بداية نشاطها لتشكيل الخبرات والمرجعيات العلمية اللازمة في التعليم الجامعي المتخصص.
- توافر مدخلات للتعليم العالي الأهلي متميزة هو ما يحقق مخرجات متميزة وهو الأمر الذي يوجب توفير الإمكانيات المادية والبشرية الممتازة المتمثلة في الأساتذة الأكفاء والمباني التعليمية والمختبرات والمعامل والحاسبات الآلية والمكتبة ... إلخ
- ارتباط التخصصات المتاحة في التعليم العالي الأهلي باحتياجات سوق العمل والعمل على اتباع أساليب الجامعات العالمية والاستناد إلى اقتصاديات المعرفة.

ريادة الأعمال :

التحديات  
ومفاتيح النجاح

إعداد

د. فهد بن صالح السلطان

# التحديات ومفاتيح النجاح

## مقدمة حول ريادة الأعمال

يرجع مفهوم ريادة الأعمال للاقتصادي الفرنسي كانتيلون Cantillon حيث عرف الريادة بأنها « التوظيف الذاتي بغض النظر عن الطبيعة أو الاتجاه، وذلك مع تحمل المخاطر وتنظيم عوامل الإنتاج لإنتاج سلعة أو خدمة مطلوبة في السوق.

ويعرف رائد الأعمال بأنه «المبادر الذي يقبل المخاطر والفرص»

تعرف ريادة الأعمال في السوق السعودي بأنها العملية التي يتم من خلالها خلق أنشطة اقتصادية جديدة من خلال عمليات البحوث والتطوير والإنتاج والتوزيع سواء المنتجات أو الخدمات المبتكرة.

ظهر مفهوم الجامعة الرائدة «Entrepreneurial University» في أوروبا وأمريكا في نهاية التسعينات الميلادية

الأربعين جامعة الأولى Top ٤٠ في أمريكا تدرس مواد «Entrepreneurship» ولديها مراكز رياده.

في عام ٢٠٠٥ أصبح حوالي ٨٠٪ من جامعات أمريكا لديها مراكز رياده بمسميات مختلفة.

ادركت الجامعات أهمية التجسير بين النظرية والتطبيق ونقل النظرية والمعرفة إلى ميدان العمل

في عام ٢٠٠٠ كان ٦٠٪ من طلاب ماجستير إدارة الأعمال MBA في أمريكا وأوروبا يدرسون مواد

«Entrepreneurship» ثم قفز العدد عام ٢٠٠٥ ليصل إلى ٨٥٪.

## ما هي ريادة الأعمال؟

تأسيس عمل تجاري جديد بجهد متواصل من الأحلام والتنفيذ والتغيير - تفعيل الدافعية والشغف لتأسيس

وتطبيق أفكار جديدة وحلول إبداعية. تتضمن:

- الاستعداد للإقدام على المخاطرة في المال والوقت والوظيفة
- المقدرة على تأسيس فريق عمل فاعل وامتلاك المهارة الإبداعية لاستقطاب الموارد المطلوبة
- امتلاك الرؤية للتعرف على الفرص بينما يرى غيره التناقض والغموض - حب التحدي
- استقلالية الرأي واتخاذ القرار وحل المشاكل

## مؤشرات اقتصادية حول أهمية ريادة الأعمال

- تشكل مشاريع رواد الأعمال الصغيرة ما نسبته ٩٠٪ من المشروعات الاقتصادية على مستوى العالم وتشغل
- ما بين ٥٠-٦٠٪ من إجمالي قوة العمل، كما تساهم بنسبة ما بين ٢٥-٣٥٪ من الصادرات العالمية للمواد المصنعة.
- تحقق مشاريع رواد الأعمال الصغيرة ما يزيد على ٤٧٪ من إجمالي المبيعات الكلية، وتسهم بما نسبته
- ٥٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي الأمريكي وتصل هذه المساهمة إلى ٦٢٪ في فرنسا و٤٣٪ في كوريا الجنوبية و٥٦٪ في تايوان و٦٠٪ في الصين و٧٠٪ في هونغ كونج .
- تساهم مشاريع رواد الأعمال الصغيرة في عملية الابتكار أكثر من الشركات الكبيرة ما بين ١٣-١٤ مرة، وقد
- حققت الدول التي تبنت هذا النموذج نجاحاً كبيراً استطاعت به أن تضاعف نتائجها الإجمالي بنسب متفاوتة بين ٥٠ إلى ٧٠٪.

## مقارنة ريادة الأعمال والمؤسسات الصغيرة

صاحب المنشأة الصغيرة	ريادي الأعمال	مجال المقارنة
مخاطرة محدودة	عالي المخاطرة	المخاطرة
ليس من الأهداف الأساسية	أساس القيمة المضافة ويكون في الفكرة أو نموذج العمل أو طريقة التنفيذ	الابتكار
في البداية استبدال راتبه الشهري بأرباح متواصلة	طموح عالي لحجم الثروة	حجم الثروة المستهدفة
نمو متدرج يظهر أثره على المدى البعيد	نمو متسارع يؤدي إلى نجاح مستهدف عالي	سرعة النمو

## ١٠ نقاط قوى لريادي الأعمال

طورت مؤسسة غالوب في ٢٠١٤ مقياس نقاط القوى في المقدره الريادية Entrepreneurial StrengthsFinder

٧٢,٠٠٠ ريادي أعمال و ١٥٥ من Inc. 500

معاييرهم السابقة لنقاط القوى الشخصية تجاوزوا ٢٠ مليون

توصلوا ل ١٠ نقاط قوى أساسية في ريادي الأعمال

تميز ٣ منها في المشاركين من Inc. 500

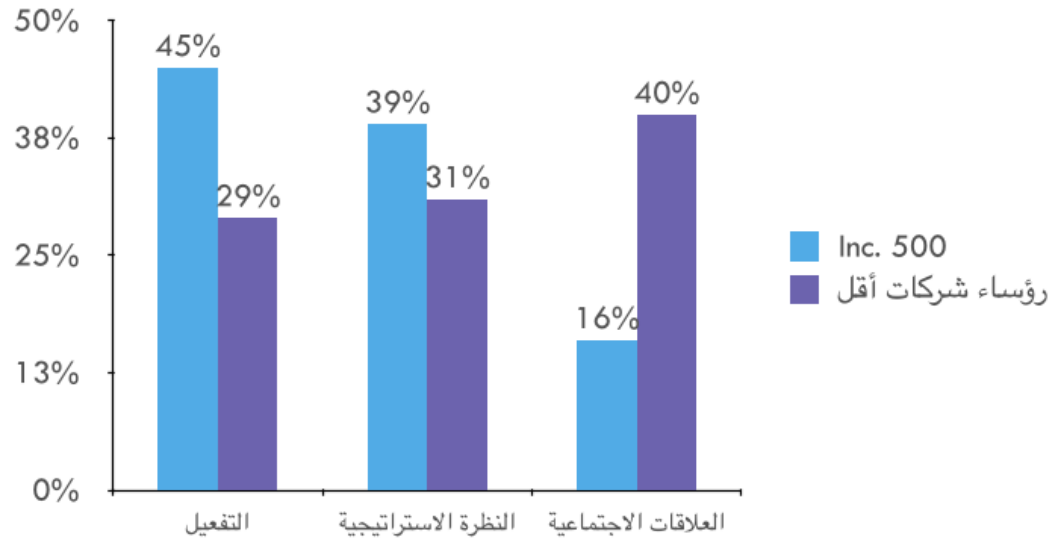
معناها	نقاط القوى	رقم
أن تتخذ قرارات كرائد للأعمال استنادًا إلى التأثير الفعلي أو المتوقع على الأرباح	التركيز على الأولويات	١
أنت تعرف نفسك بالضبط وتفهم من حولك	الثقة	٢
تستخدم الابتكار في تناول فكرة أو منتج موجود بالفعل والعمل على تحويله لشيء أفضل	مفكر مبتكر	٣
حيث تؤمن بأنك لا يمكن أن تقوم بنفسك بكل شيء، وأنت على استعداد للتغيير في الأسلوب والتحكم	مَقْوُوض	٤
أثناء الصعاب أنت صامد ومثابر، وإن واجهت أشد العوائق التي يبدو أنه لا يمكن تجاوزها	الإصرار	٥
أنت على استعداد لأن تبذل كل جهد ممكن في سبيل إنجاز شركتك	مستقل	٦
أنت دائمًا ما تبحث عن المعلومات المتعلقة بتطوير عملك	باحث عن المعرفة	٧
أنت أفضل من يتحدث عن عمله ويترجّح له	معزّز	٨
لديك وعي اجتماعي مرتفع ومقدرة مميزة لبناء العلاقات تفيد فرص المؤسسة في البقاء والنمو	مُكَوِّن	٩
أنت تعرف بالفطرة كيف تتعامل مع المواقف ذات المخاطر العالية	مُخاطِر	١٠



## أعلى ٣ نقاط قوى لرياديّ Inc. 500

معناها	نقاط القوى
أن تتخذ قراراتك كرائد للأعمال استنادًا إلى التأثير الفعلي أو المتوقع على الأرباح	التركيز على الأولويات
أثناء الصعاب أنت صامد ومثابر، وإن واجهت أشد العوائق التي يبدو أنه لا يمكن تجاوزها	الإصرار
أنت تعرف بالفطرة كيف تتعامل مع المواقف ذات المخاطر العالية	مُخاطر

## تميز بمهارات القيادة

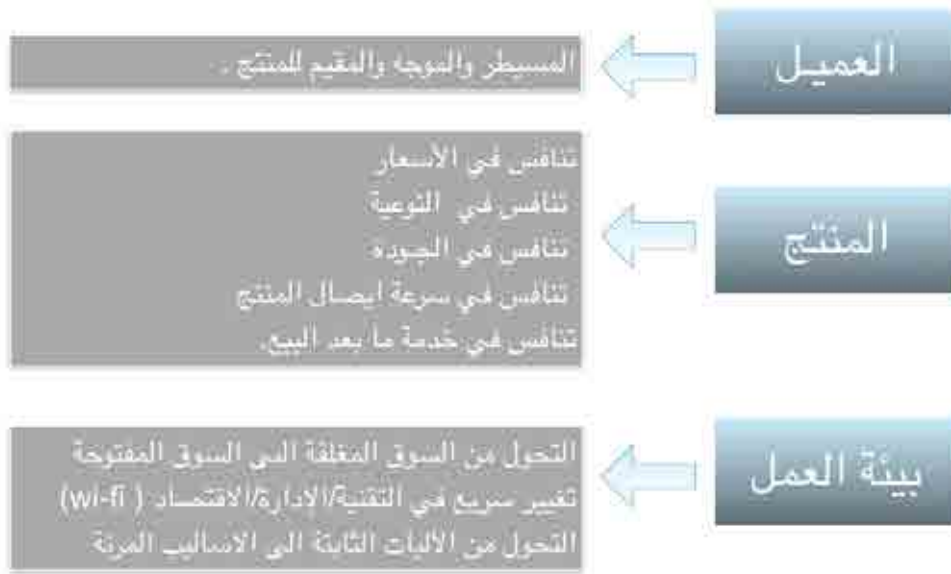


التفعيل	الميل للتنفيذ والتركيز على النتائج. لا يخاف من المخاطر. قوي في قراراته. يدفع موظفيه للتحسين وتوقعاته طموحة جداً
النظرة الاستراتيجية	لديه تفكير استراتيجي. مبدع بشكل مميز. لا يرضى بالواقع دون السؤال عما يمكن تغييره للأفضل. يعتبر الربحية أساس النجاح
العلاقات الاجتماعية	لديه وعي اجتماعي مرتفع. يحرص على العلاقات المفيدة للجانبين ويعرف عملائه وموظفيه بشكل جيد

## الاقتصاد الخلاق

- المستقبل سيكون من نصيب الأعمال الإبداعية الخلاقة .
- حجم الاقتصاد العالمي = ٧٠,٤ تريليون دولار ، يمثل الاقتصاد الخلاق منه ٦,١ %
- عدد العاملين في الاقتصاد الخلاق ١٤٤,٤ مليون عامل
- اكبر وأكثر الأعمال التجارية تطورا في العشر سنوات الماضية كانت من نصيب الأعمال الإبداعية والمبادرات الخلاقة. (مايكرو سوفت، جوجل، أبل، سامسونج جلاكسي.....)
- الابداع لايعتمد فقط على الذكاء أو الموهبة أو الحظ بل على العمل المتواصل والجهد والمثابرة

## التحولات الجذرية في ابعاد العمل



# Blue Ocean Strategy



## مفاتيح النجاح

١. القبول بالتغيير والتعامل معه بموضوعية
٢. القبول بالفشل و النظر الى التعثر كأحد خطوات النجاح
٣. الاقدام وعدم الالتفات الى النقد السلبي
٤. لا تجر عيوبك: لا تحمل عيوبك و اخطائك وخسائرک معك.
٥. كن انت كما انت
٦. الالتزام بالتميز
٧. تطوير الذات
٨. الانضباط Discipline
٩. وجود حلم واضح وطموح
١٠. عدم الاكترت بالأمثال والموروثات الشعبية المثبطة
١١. أعمل بذكاء
١٢. اعمل في مجال تحبه
١٣. الحذر من الترميم والتركيز على البناء من الصفر
١٤. تشجيع الابداع وتقبل الرأي الآخر
١٥. العملية والتنفيذ
١٦. التركيز على الامور الجوهرية والاساسية
١٧. التسلح بأسلحة العمل الرئيسة : المعلومات
١٨. عدم التشبث بالوظيفة
١٩. الأمانة والنزاهة


٢٠. الاحتساب في العمل وعدم انتظار شكر الآخرين
٢١. الصبر على أذى الآخرين والانتصار على النفس
٢٢. الابتعاد عن الظلم وعن صراعات العمل
٢٣. تقدير أعمال الآخرين
٢٤. الإحسان إلى الآخرين
٢٥. القيادة بالقدوة والافتناع
٢٦. التعرف على صفات وخصائص الآخرين
٢٧. تأكد من أن الأنشطة والقرارات تضيف قيمة للمنشأة
٢٨. لا تعتمد كلياً على الأجهزة الحكومية ودعم الدولة
٢٩. ركز على البناء المؤسسي وتبني مبادئ الحوكمة
٣٠. اطلق عنان بصرك وانظر إلى العالمية خارج المحلية

ضع قدميك على الأرض وانظر إلى السماء

# المؤتمر السعودي الدولي لريادة الأعمال

٢٠١٦ م





بناء وتنمية  
الجامعات الريادية  
مدخل القدرة  
التنافسية  
المستدامة  
كنظام

إعداد

د / أيمن عادل عبد الفتاح عيد

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد

والإدارة - جامعة القصيم

# بناء

## وتنمية الجامعات الريادية

### مدخل القدرة التنافسية المستدامة كنظام

#### مقدمة:

توجهاً بالمفهوم الموسع لفكر وثقافة ريادة الأعمال، والذي يرتبط بالخروج من فكرة الاقتصار على مجرد إنشاء مشروع ريادي (المفهوم التقليدي الضيق)، انطلاقاً لفكرة ريادة الأعمال المجتمعية والمؤسسية، والتسويق الريادي والقيادة الريادية، والرياح الريادي والموارد الريادية، وانطلاقاً من نتائج بعض الدراسات التي تمت على بيئة ومناخ الجامعات العربية من منظور ريادي والتي بينت واقع اتجاهات الطلاب ببعض الجامعات العربية نحو ريادة الأعمال، والتأكيد على أهمية مقدمي الخدمة التعليمية في تحسين مستوى امتلاك الطلاب للسمات الريادية وتفعيل ممارسات الطلاب لتتسم بالريادية، لذا نتبنى في هذه الورقة البحثية مدخل القدرة التنافسية المستدامة كنظام قناعة من الباحث بأن الجامعات الريادية يُمكنها تحويل مدخلاتها المتنوعة والمتعددة بكامل جوانبها البشرية والمادية والمالية، من خلال عمليات تتسم بالريادية في مختلف جوانبها، بغرض تحسين مخرجات الجامعات من طلاب وأنظمة وثقافات وفعاليات بيئية وبحوث أساسية وتطبيقية واتسامها بالريادية، كل ذلك يهدف للتحسين المستدام للوضع التنافسية للجامعات العربية من منظور نظام متكامل .

ومن أجل تحقيق هذا الهدف يتم مناقشة الجوانب التالية:

**أولاً:** أهمية ريادة الأعمال في الاقتصادات القومية:

**ثانياً:** مدخل القدرة التنافسية المستدامة كنظام كنموذج مقترح لبناء الجامعة الريادية.

**ثالثاً:** واقع اتجاهات طلاب الجامعات العربية نحو ريادة الأعمال.

**رابعاً:** ثقافة الإيجابية لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين من أجل بناء وتنمية السمات الريادية لدى الطلاب بالجامعات العربية في ظل مناخ

تنظيمي داعم.

**خامساً:** توصيات وتطبيقات عملية لتنفيذ متطلبات دعم القدرة التنافسية المستدامة للجامعة الريادية كنظام.

وفيما يلي بيان تفصيلي لكل جانب على حدة وذلك على النحو التالي:

## أولاً: أهمية زيادة الأعمال في الاقتصادات القومية:

لبيان أهمية زيادة الأعمال في الاقتصادات القومية نتناول باختصار عدد من الجوانب والتي تتمثل في:

- المنظور الضيق لريادة الأعمال.
- المنظور الموسع لريادة الأعمال.
- كيف نشأت الحاجة لريادة الأعمال كحل يساهم في إحداث طفرة في الاقتصادات القومية؟

وفيما يلي بيان مختصر لكل جانب، وذلك على النحو التالي:

### المنظور الضيق لريادة الأعمال:

يشير إلى القدرة والرغبة في إنشاء وإدارة وتطوير مشروع جديد يتسم بالإبداع مع شيء من المخاطرة من أجل تحقيق الربح، وهذا يؤكد على عملية الاقتصاد في تناول ريادة الأعمال على أنها مجرد إنشاء مشروع ريادي.

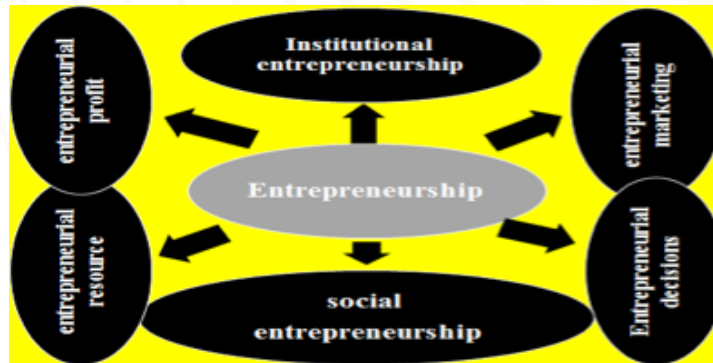
### المنظور الموسع لريادة الأعمال:

ويتضمن الإيمان واليقين بسلامة المنظور الضيق لريادة الأعمال، وتحويل المفهوم ليشمل كافة الجوانب التي تمثل مدخلات للعمل الريادي وعمليات ومخرجات تمثل قيمة مضافة للأفراد والمجتمع وتشير نحو الانطلاق لفكرة ريادة الأعمال المجتمعية والمؤسسية، والتسويق الريادي والقيادة الريادية، والربح الريادي والموارد الريادية، وذلك كما هو مبين بالشكل رقم (1).

وهذا المفهوم الموسع يتوافق مع المدخل الذي يتبناه الباحث بغرض بناء وتنمية الجامعة الريادية، بغرض دعم القدرة التنافسية المستدامة للجامعة والمجتمع.

شكل رقم (1)

المنظور الموسع لريادة الأعمال

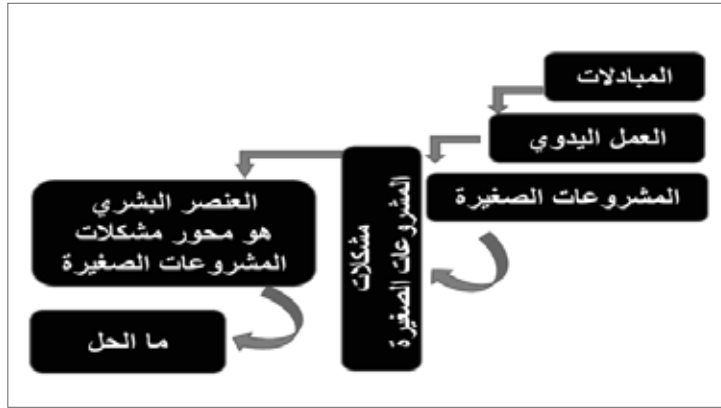


## كيف نشأت الحاجة لريادة الأعمال كحل يساهم في إحداث طفرة في الاقتصادات القومية؟

لسنوات عديدة تم الاعتماد على المشروعات الصغيرة باعتبارها العامل الحاكم في بناء اقتصادات مستقرة يمكنها تحقيق طفرات، ولكن بعد فترة تبين أن ذلك يمثل وهم حقيقي نظراً لتعرض المشروعات الصغيرة للعديد من المشكلات والتي تركزت حول إمكانات (سمات وقدرات ومهارات) صاحب المشروع الصغير، وهذه كانت نقطة التحول الحقيقية نحو ريادة الأعمال باعتبارها ذات اهتمام بالمشروع وبصاحب المشروع في آن واحد، وعدم الاقتصار على الاهتمام بالمشروع ذاته، وبذلك كان الحل هو أن يتم التركيز على المشروع وصاحب المشروع، ويساهم في بيان هذه الفكرة الشكل التوضيحي رقم (2) التالي:

شكل رقم (2)

التحول من المشروعات الصغيرة إلى المشروعات الريادية



## ثانياً: مدخل القدرة التنافسية المستدامة كنظام كنموذج مقترح

### لبناء الجامعة الريادية.

تبين للباحث من خلال مراجعة الأدبيات وثيقة الصلة ببناء الجامعة الريادية أن رائد هذا العمل وأول من بادر ونادى بدعم بناء الجامعة الريادية (الشميمري، 2015)، والذي أكد على أن أحد أهم الأدوار الرئيسية للجامعة، يتمثل في المساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال إطلاق المشاريع الابتكارية المنتجة، وقد اقترح عدد من المتطلبات ضمن خمسة محاور رئيسية يبينها الشكل رقم (3) التالي

إلا أننا نؤكد في مبادرتنا على إنتاج المعرفة وليس نقل التقنية، إلا إذا كان نقل التقنية والمعرفة خطوة بداية تمهيداً لإنتاجها توجهاً بالمنهج الياباني :

شكل رقم (3)

مجالات متطلبات بناء الجامعة الريادية

**أولاً:** تحويل دور الجامعة من التركيز على التوظيف إلى التركيز على مبدأ خلق فرص العمل .....( جزء من العمليات التشغيلية).

**ثانياً:** الشراكة الحقيقية مع أصحاب المصلحة من القطاعات العامة والخاصة والخريجين.....( جزء من العمليات التشغيلية).

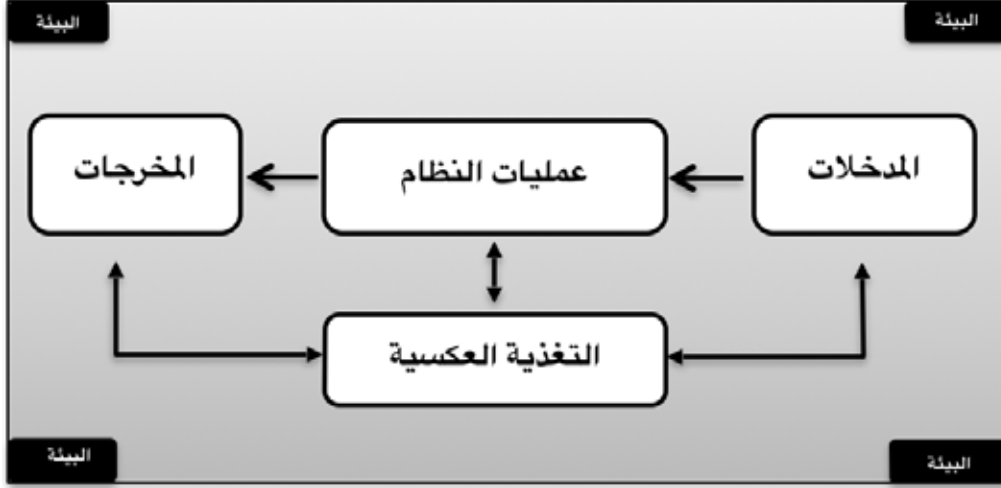
**ثالثاً:** نقل التقنية والمعرفة ويتم ذلك بالتواصل الوثيق مع الجامعات الغربية والشرقية المتقدمة في مجالات ريادة الأعمال..( جزء من العمليات التشغيلية).

**رابعاً:** التعليم القائم على الإبداع والابتكار... ( جزء من العمليات التشغيلية).

**خامساً:** القيادة القادرة على توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لرواد الأعمال ..... (جانب من المدخلات).

والباحث يتبنى مدخل النظم الذي يرتكز في أبسط صورة ومكوناته وعناصره على اعتبار أن للنظام عدة عناصر يوضحها الشكل رقم (4) التالي:

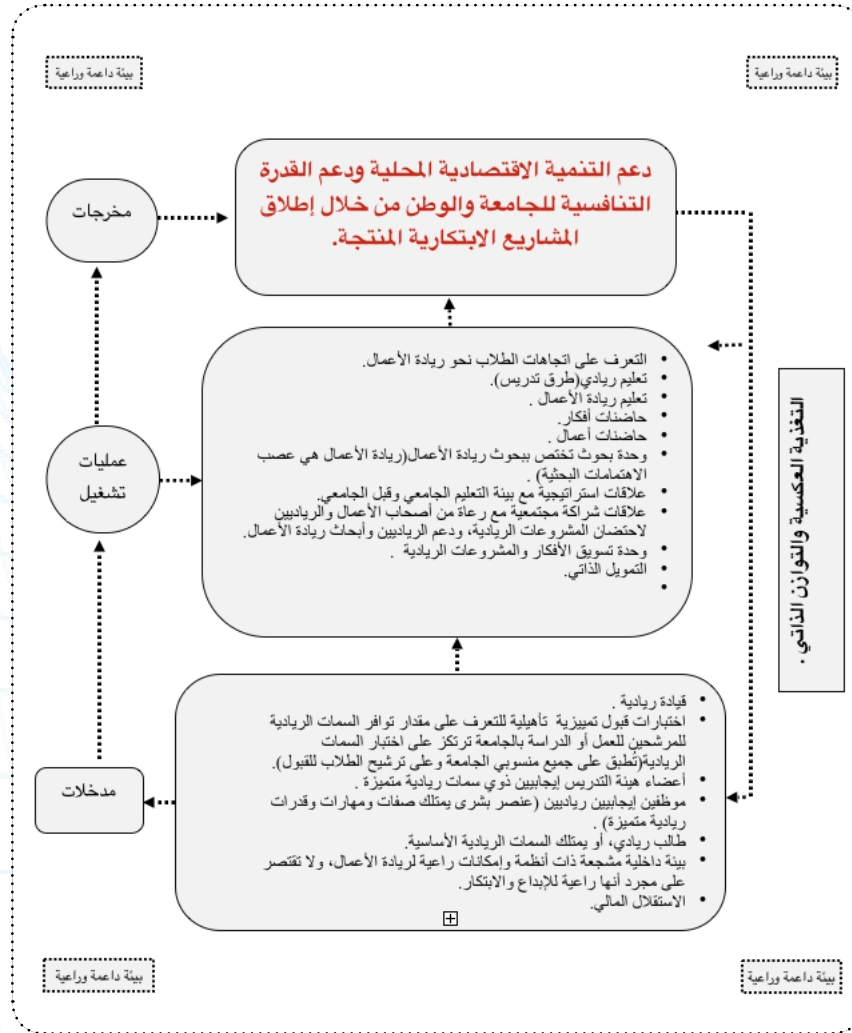
شكل رقم (4)  
عناصر النظام



حيث يرى الباحث في هذا الصدد أن بناء الجامعة الريادية يجب أن يتم تأسيسه وفق مدخل النظم ليحقق القيمة المضافة المتوقعة، وحتى تتمتع الجامعات الريادية بخصائص النظام حيث تستطيع أن تستمر أو تتوازن والاكتشاف الآني للأخطاء، لذا يتناول الباحث القدرة التنافسية باعتبارها مخرج نهائي للعديد من المدخلات - محددات تنمية القدرات التنافسية- والعمليات التي تتم داخل الجامعات وخارجها خاصة في ظل المنافسة الحادة بين الجامعات، حيث أصبح البحث عن المزايا التنافسية المستدامة هو التحدي الأكبر للقيادات الجامعية خاصة في ظل المتغيرات العالمية، وحتى يتحقق التميز التنافسي المستدام للجامعات بشكل يسمح بتحقيق موقع متقدم في ترتيب الجامعات، وبما يحقق التفوق والمستدام، ويحقق أحد أهم الأدوار الرئيسة للجامعة والتي تتمثل في المساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال إطلاق المشاريع الابتكارية المنتجة. وفي ضوء هذا التصور لمحددات تنمية القدرات التنافسية للجامعات من منظور مدخل النظم يتبين أن الأساس في تنمية القدرات التنافسية المستدامة للجامعات يتمثل في بعض المدخلات والمزيج من العمليات، بما يمكنها من المساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال إطلاق المشاريع الابتكارية المنتجة، والشكل رقم (5) التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (5)

النظام المتكامل لبناء وتنمية الجامعة الريادية ( نموذج القدرة التنافسية المستدامة كنظام)





## ثالثاً: واقع اتجاهات طلاب الجامعات العربية نحو زيادة الأعمال.

للتعرف على الواقع الحقيقي لاتجاهات طلاب الجامعات العربية نحو زيادة الأعمال، ومحاولة التوصل لمجموعة من العوامل التي تساهم في بناء اتجاهات قوية نحو زيادة الأعمال بمفهومها الموسع، يتم تناول موضوعين هما:

- العوامل المؤثرة على الاتجاهات نحو زيادة الأعمال.
- واقع اتجاهات طلاب الجامعات العربية نحو زيادة الأعمال.

وفيما يلي بيان مختصر لكل موضوع، وذلك على النحو التالي:

### ١- العوامل المؤثرة على الاتجاهات نحو زيادة الأعمال:

تشير العديد من الدراسات السابقة التي اهتمت بالتوصل لأهم العوامل المؤثرة على الاتجاهات نحو زيادة الأعمال (رمضان 2012، الشميمري 2014 Todd and others، 2009 Bosma- Veronique، 2008 Cachon- Cotton، 2007 Harris and Others 2014 Catia-، 2013 Rantanen-Toikko، 2013 Tala- and others، 2013 Andersson- Ghannad، 2012 Strobl and others، 2014 Janis )، أن أهم هذه العوامل يتمثل في برامج التدريب والتعليم لنشر ثقافة زيادة الأعمال، الثقافة المجتمعية السائدة، الوالدين، التواصل بين الأجيال والاستفادة من خبراتهم، ومدارس تجاربهم، الدافع الذاتي لتحسين وتغيير الوضع الاقتصادي للفرد وتحقيق الاستقلال المالي، مدى سهولة الحصول على رأس المال الداعم لرائد الأعمال، تنفيذ الطلاب لمشروعات تخرج أو تطبيقات عملية باعتبارها خيار وظيفي مستقبلي، درجة الميل للمخاطرة، مدى توافر فرص العمل للتوظيف، الإرشاد الأكاديمي، مدى اتساع قاعدة التوظيف الحكومي المستقر، الإعلام.

### ٢- واقع اتجاهات طلاب الجامعات العربية نحو زيادة الأعمال.

وحتى يُمكننا بناء جامعة ريادية، استوجب التعرف على واقع اتجاهات طلاب الجامعات العربية نحو زيادة الأعمال، وقد توصل الباحث في أحد الدراسات السابقة والتي تم تطبيقها على بعض الجامعات العربية لمقياس الاتجاهات نحو زيادة الأعمال ( ) والتي يوضحه الجدول رقم (١) على النحو التالي:

## جدول رقم (1)

## أبعاد الاتجاهات نحو ريادة الأعمال

المكون المعرفي	المكون العاطفي	مكون الميل للسلوك
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ المعرفة بمفهوم ريادة الأعمال</li> <li>■ معرفة الخصائص الشخصية والسلوكية لرواد الأعمال</li> <li>■ معرفة تحديات ريادة الأعمال</li> <li>■ معرفة فوائد ريادة الأعمال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ حب العمل الفردي</li> <li>■ يتقبل ترك الوظيفة ليكون صاحب عمل</li> <li>■ يحب القيادة</li> <li>■ يرى في القيادة اثبات للذات</li> <li>■ يؤمن أن اتخاذ القرارات مسؤولية كل فرد</li> <li>■ يرى اتخاذ القرارات فطرة بشرية</li> <li>■ تحديد الأهداف يُشعره بالرضا</li> <li>■ الوقت الذي يقضيه في الاستعداد للمستقبل يمثل استثمار</li> <li>■ لديه استعداد دائم لتحمل المخاطر</li> <li>■ يمكنه قبول التعامل مع المهمة مهما كانت المشاكل المحتملة</li> <li>■ يرى أن الثقة بالنفس لازمة لتحقيق النجاح في الحياة</li> <li>■ لا يخاف مواجهة المشكلات</li> <li>■ يقبل بالفشل ويعتبره خطوة نحو النجاح</li> <li>■ الأفكار الجديدة تقدم شيء مفيد</li> <li>■ يؤمن بأن كل المشكلات لها حلول</li> <li>■ ليس لديه بديل عن العمل الجاد في الحياة</li> <li>■ لديه قناعة أنه يمكن تحويل المشكلات إلى فرص</li> <li>■ يرى الأصدقاء باعتبارهم موارد نجاح</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يميل للسيطرة على الأمور</li> <li>■ يسعى للمسؤولية</li> <li>■ يميل لتوفير المعلومات لخدمة اتخاذ القرارات.</li> <li>■ يبدأ مهامه والنهاية المرغوبة محددة</li> <li>■ يضع سيناريوهات مسبقة لمواجهة المواقف الطارئة</li> <li>■ يبدأ في تنفيذ الأفكار الجديدة ويتحمل التبعات</li> <li>■ يعترف بالخطأ ولا ألقى اللوم على غيري</li> <li>■ يسعى نحو حل المشكلات</li> <li>■ يعمل باستمتاع في ظل المشكلات</li> <li>■ لا يتردد في البدء في تنفيذ مشروعة مهما توقع من احتمالات لفشل الفكرة</li> <li>■ لديه أكثر من بديل لحل كل مشكلة</li> <li>■ دائم التساؤل عما يدور حوله</li> <li>■ يبادر بالأفكار الجديدة دون انتظار المشكلات</li> <li>■ لديه اصرار ارادي على تنفيذ مشروعه</li> <li>■ عدم التراجع مهما كانت العقبات</li> <li>■ دائم التفكير في المستقبل</li> <li>■ يرى الأحداث بمنظور مختلف</li> <li>■ يميل للتواصل الفاعل مع الآخرين</li> <li>■ دائماً فكرته واضحة وداله</li> </ul>

وقد توصلت الدراسة لبعض النتائج والتي توضحها بيانات جدول رقم (2) على النحو التالي:

جدول رقم (2)

اتجاهات طلاب الجامعات العربية باختلاف نوع ملكيتها نحو ريادة الأعمال

الوصف الإحصائي		الجامعة	المتغير
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0.65 0.34 1.02 0.77	2.75 2.65 3.39 2.93	جامعة مدينة السادات جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	اتجاهات الطلاب نحو ريادة الأعمال
0.49 0.58 0.44 0.48	2.78 2.55 3.58 2.97	جامعة مدينة السادات جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	1. معرفة الطلاب بريادة الأعمال
0.81 0.61 0.76 0.78	2.90 2.83 2.95 2.89	جامعة مدينة السادات جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	2. شعور الطلاب نحو ريادة الأعمال
0.79 1.01 0.74 0.87	3.10 2.66 2.88 2.88	جامعة مدينة السادات جامعة النهضة الجامعة الأمريكية بالقاهرة إجمالي	3. ميل الطلاب نحو السلوك الريادي

وقد تبين أن :

متوسط اتجاهات الطلاب نحو ريادة الأعمال إجمالاً يبلغ (2,93) بنسبة (58,6%)، في حين بلغ (2,75) بنسبة (55%)، (2,65) بنسبة (53%)، (3,39) بنسبة (67,8%) لكل من جامعة مدينة السادات، جامعة النهضة، الجامعة الأمريكية بالقاهرة علي الترتيب، وهذا يشير إلى ضعف نسبي في اتجاهات الطلاب بالجامعات العربية محل الدراسة نحو ريادة الأعمال. رغم ارتفاعها بفرع الجامعة الأمريكية بالقاهرة عن غيرها من الجامعات.

أما بالنسبة لمكونات اتجاهات الطلاب نحو ريادة الأعمال كل على حدة فقد تبين وجود اختلاف ذو دلالة معنوية لكل من معرفة الطلاب بريادة الأعمال وميل الطلاب نحو السلوك الريادي، وأن الاختلاف حول رغبة وشعور الطلاب نحو ريادة الأعمال غير دال إحصائياً.

وهذا يفيد في كيفية البدء في بناء ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب بالجامعات العربية.

وفيما يتعلق بقياس اتجاهات طلاب الجامعات العربية نحو ريادة الأعمال وفق مرحلة الاعتماد الأكاديمي الدولي باختلاف مرحلة مسيرة الكلية في الاعتماد الأكاديمي الدولي- حصلت على الاعتماد الأكاديمي الدولي/ تقدمت للاعتماد / لم تتقدم- فقد تبين وفق جدول (3) ما يلي:

### جدول رقم (3)

اتجاهات طلاب الجامعات العربية وفق مرحلة الاعتماد الأكاديمي الدولي نحو ريادة الأعمال

الوصف الإحصائي		الجامعة	المتغير
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0.65 0.41 0.37 0.39	2.75 3.57 2.98 3.15	جامعة مدينة السادات جامعة القصيم جامعة الكويت إجمالي	اتجاهات الطلاب نحو ريادة الأعمال
0.49 0.95 1.03 0.71	2.78 3.61 2.99 3.13	جامعة مدينة السادات جامعة القصيم جامعة الكويت إجمالي	1.معرفة الطلاب بريادة الأعمال
0.81 0.78 0.97 0.69	2.90 3.55 3.11 3.20	جامعة مدينة السادات جامعة القصيم جامعة الكويت إجمالي	2.شعور الطلاب نحو ريادة الأعمال
0.79 0.78 0.89 1.07	3.10 3.69 2.55 3.12	جامعة مدينة السادات جامعة القصيم جامعة الكويت إجمالي	3.ميل الطلاب نحو السلوك الريادي

بلغ متوسط اتجاهات الطلاب نحو ريادة الأعمال إجمالاً يبلغ (3, 15) بنسبة (63%)، في حين بلغ (2, 75) بنسبة (55%)، (3, 57) بنسبة (4, 71%)، (2, 98) بنسبة (6, 59%) لكل من جامعة مدينة السادات، جامعة القصيم، جامعة الكويت علي الترتيب، وهذا يشير إلى تحسن نسبي في اتجاهات الطلاب بالجامعات العربية الخاضعة للدراسة نحو ريادة الأعمال، رغم ارتفاعها بدرجة ملحوظة بجامعة القصيم عن غيرها من الجامعات.

تبين أن الاختلاف في اتجاهات طلاب الجامعات العربية باختلاف مرحلة الاعتماد الأكاديمي الدولي نحو ريادة الأعمال إجمالاً غير دال إحصائياً .

أما بالنسبة لمكونات اتجاهات الطلاب نحو ريادة الأعمال كل على حدة فقد تبين وجود اختلاف جوهري حول ميل الطلاب نحو السلوك الريادي، وأن الاختلاف حول كل من معرفة الطلاب بريادة الأعمال وشعور الطلاب نحو ريادة الأعمال (المكون العاطفي) غير دال إحصائياً . وإجمالاً فقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج التي تتعلق باتجاهات المستقبلي منهم نحو ريادة الأعمال والعوامل المؤثرة عليها والتي تمثلت في:

١. انخفاض مستوى المعرفة بريادة الأعمال بصفة عامة لدى طلاب الجامعات العربية.
٢. انخفاض قدرة الجامعات العربية على زيادة عدد المشاريع الريادية التي يُنشئها الطلاب بما يقلل من القيمة المضافة للجامعات العربية في مجال خدمة المجتمع.
٣. الشراكة مع أصحاب المشروعات الابتكارية الناجحة يمثل قيمة حقيقية للطلاب من خلال تنمية الرغبة في المحاكاة وبناء المشروعات الريادية.
٤. تزداد الاتجاهات الإيجابية نحو ريادة الأعمال لدى الطلاب الذين ينفذون مشاريع تخرج أو لديهم متطلبات عملية في بعض مقررات ريادة الأعمال عن غيرهم من الطلاب.
٥. الدافع الذاتي لدى الطلاب بأن يكونوا رياديين ذات تأثير إيجابي خفي على امتلاكهم السمات الريادية وتحسين اتجاهاتهم نحو ريادة الأعمال.
٦. ارتباط أسلوب بناء وتنمية ثقافة ريادة الأعمال بالثقافة السائدة في المحيط الاجتماعي للطلاب.
٧. تم التوصل لعدد من العوامل المؤثرة على الاتجاهات نحو ريادة الأعمال، والتي أضاف إليها طلاب الجامعات العربية عدد من العوامل التي تؤثر على تلك الاتجاهات- توصل الباحث لعدد (12) عامل من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وأضاف الطلاب (6) ستة عوامل أخرى- ووفق نتائج التحليل الوصفي للبيانات يُمكن تناول العوامل مرتبة وفق درجة الاتفاق على تأثيرها على الاتجاهات كما يلي:

(1/7) العوامل التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة:

- الثقافة المجتمعية السائدة.
- التواصل بين الأجيال والاستفادة من خبراتهم، ومدارس تجاربهم.
- الدافع الذاتي والإصرار على امتلاك عمل شخصي لتحسين وتغيير الوضع الاقتصادي للفرد وتحقيق الاستقلال المالي.
- الوالدين.
- مدى توافر فرص العمل للتوظيف.

- مدى سهولة الحصول على رأس المال الداعم لرائد الأعمال.
  - مدى اتساع قاعدة التوظيف الحكومي المستقر.
  - برامج التدريب والتعليم لنشر ثقافة ريادة الأعمال.
  - تنفيذ الطلاب لمشروعات تخرج أو تطبيقات عملية باعتبارها خيار وظيفي مستقبلي.
  - الإرشاد الأكاديمي.
  - درجة الميل للمخاطرة.
  - الإعلام.
- (2/7) العوامل التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية:
- جهود الدولة لدعم رواد الأعمال (دعم فني، دعم لوجستي، دعم مالي).
  - مبادرات دعم الابتكار.
  - البنية التحتية المؤسسية (حكومية - قطاع خاص).
  - قصص النجاح الواقعية.
  - الشعور بالتمهيش (الفئوي - الجغرافي - وفق الجنس البشري....).
  - دعم القيادة الريادية.

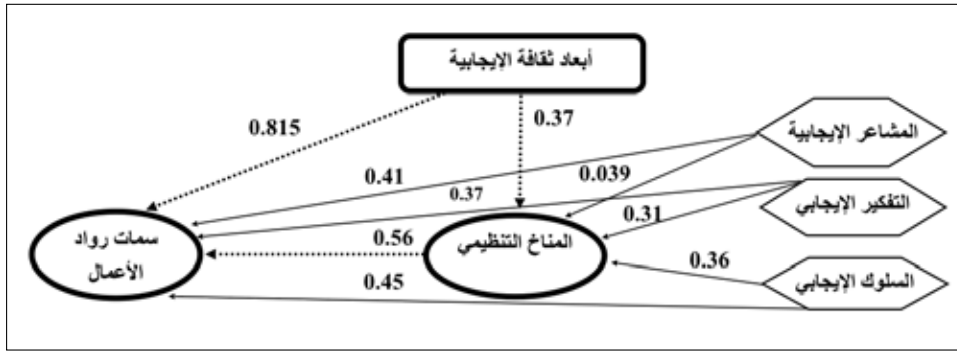
## رابعاً: ثقافة الإيجابية لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين من أجل بناء وتنمية السمات الريادية لدى الطلاب بالجامعات العربية في ظل مناخ تنظيمي داعم.

قام الباحث بدراسة مستفيضة لدراسة العلاقة بين ثقافة الإيجابية وبين السمات الريادية لدى الطلاب في ظل مناخ تنظيمي داعم بالجامعات العربية، وقد تبين من خلال الدراسة ما يلي ():

وجود علاقة دالة إحصائياً بين أبعاد ثقافة الإيجابية وبين كل من السمات الريادية لدى الطلاب وأبعاد المناخ التنظيمي بالجامعات العربية، وتشير نتائج تحليل العلاقة الإجمالية (مباشرة، غير مباشرة) بين ثقافة الإيجابية وبين السمات الريادية لدى الطلاب في ظل مناخ تنظيمي داعم بالجامعات العربية، بشكل إجمالي وفق نتائج تحليل أموس والتي يوضحها شكل رقم (6) التالي:

شكل رقم (6)

نتائج تحليل أموس للعلاقة بين متغيرات الدراسة وفق النموذج الوصفي المقترح



حيث تبين أن النموذج الوصفي للبحث لدراسة العلاقات بين متغيراته ذات دلالة معنوية ويؤكد على إمكانية الاعتماد على أبعاد ثقافة الإيجابية في تفسير التغيرات في مستوى توافر السمات الريادية، في ظل مناخ تنظيمي داعم، وقد تبين من تحليل مدى توافر السمات الريادية أن: بلغ متوسط توافر السمات الريادية محل الدراسة إجمالاً (3,44) بنسبة (8,68%)، في حين بلغ (3,89) بنسبة (8,77%)، (3,08) بنسبة (6,61%)، (4,39) بنسبة (8,87%) لجامعة مدينة السادات، جامعة القصيم، وجامعة الكويت علي الترتيب، وهذا يشير لارتفاع نسب توافر سمات رواد الأعمال بجامعة الكويت عن مستوى توافرها في جامعتي مدينة السادات و القصيم على الترتيب. تبين أن الاختلاف حول توافر السمات الريادية إجمالاً ذو دلالة معنوية.

أما بالنسبة لكل بُعد من الأبعاد على حدة فقد تبين وجود اختلاف ذو دلالة معنوية فيما يتعلق بتوافر كافة أبعاد السمات الريادية، باستثناء مهارات رواد الأعمال الذي يشير لعدم معنوية توافر سمات رواد الأعمال بين الجامعات العربية محل الدراسة. وفيما يلي نتناول معنوية الفروق لكل بُعد على حدة (صفات رواد الأعمال/ قدرات رواد الأعمال/ مهارات رواد الأعمال) كما يلي:

صفات رواد الأعمال: تتوافر صفات رواد الأعمال بصورة إجمالية بمتوسط (3,50) بنسبة توافر (70%).

قدرات رواد الأعمال: بلغ متوسط توافر أبعاد التفكير الإيجابي محل الدراسة إجمالاً (3,51) بنسبة (70,2%).

مهارات رواد الأعمال: بلغ متوسط توافر مهارات رواد الأعمال إجمالاً (1,85) بنسبة (37%).

وإجمالاً فقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج التي تتعلق بتأثير ثقافة الإيجابية لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين على بناء وتنمية السمات



الريادية لدى الطلاب بالجامعات العربية في ظل مناخ تنظيمي داعم، وكان من أهم هذه النتائج ما يلي:  
يوجد توافق بين نسب توافر أبعاد ثقافة الإيجابية لدى الجامعات الثلاثة بصورة إجمالية، وبصورة تفصيلية كانت المشاعر الإيجابية بجامعة القصيم ذات النسبة الأعلى، رغم أن ذات الجامعة كانت أقل من مثيلاتها من حيث التفكير والسلوك الإيجابي، ويبين ذلك جدول رقم (3) التالي:

جدول رقم (3)

نسب توافر أبعاد ثقافة الإيجابية في الجامعات العربية محل الدراسة

مجالات ثقافة الإيجابية	المشاعر الإيجابية	التفكير الإيجابي	السلوك الإيجابي
جامعة مدينة السادات	55%	61.8%	66.4%
جامعة القصيم	58.4%	56%	48.2%
جامعة الكويت	58%	58%	66.8%
إجمالي	57.2%	58.2%	60.6%

كما تبين أنه رغم ارتفاع نسبة التفكير الإيجابي بجامعة مدينة السادات إلا أن انخفاض نسب توافر أبعاد المناخ التنظيمي أدت لتراجع نسب السلوك الإيجابي لذات الجامعة وتفوق جامعة الكويت على الجامعتين الأخرتين في نسب توافر السلوك الإيجابي نظراً لارتفاع نسب توافر أبعاد المناخ التنظيمي، ويبين ذلك بيانات الجدول رقم (4) التالي:

جدول رقم (4)

نسب توافر أبعاد المناخ التنظيمي والسمات الريادية في الجامعات العربية محل الدراسة

المناخ التنظيمي والسمات الريادية	المناخ التنظيمي	سمات رواد الأعمال	قدرات رواد الأعمال	مهارات رواد الأعمال
جامعة مدينة السادات	73.6%	68.6%	72.6%	39.4%
جامعة القصيم	76.8%	60.8%	60.6%	35.2%
جامعة الكويت	88.8%	83.6%	74.8%	36%
إجمالي	74.8%	75%	70.2%	37%

بمقارنة نسب توافر كل من سمات وقدرات ومهارات رواد الأعمال يتبين أنه رغم تزايد نسب القدرات عن نسب توافر السمات- وهذا استنتاج منطقي- ويعطي مؤشر لتوقع نسب توافر المهارات، إلا أن مهارات رواد الأعمال أتت منخفضة عن نسب كل من السمات والقدرات- وهذه نتيجة غير منطقية- وفق تسلسل البيانات حيث أثبتت بعض الدراسات بأن توافر السمات يؤدي لتحسين القدرات وبتفاعلها معاً تتحسن المهارات بصورة تفوق عن نسب توافر كل من السمات والقدرات على حدة ولكن بشرط توافر البيئة المناسبة (عيد2003)، إلا أن الشرط الذي تم تحديده هو الذي جعل النتيجة منطقية، حيث أن المناخ التنظيمي هو السبب في انخفاض نسب المهارات عن كل من السمات والمهارات، كما يرى الباحث أنه قد تكون هناك أبعاد للمناخ التنظيمي لم يتم تناولها ولها أهمية كبيرة في تفعيل السمات والقدرات لامتلاك قدرات رواد الأعمال بشكل منطقي، ويبين ذلك بيانات الجدول رقم(4).

تبين أن جامعة مدينة السادات ذات نسب توافر أعلى لأبعاد ثقافة الإيجابية يليها جامعة الكويت ثم جامعة القصيم، ولكن انخفضت نسب توافر السمات الريادية بجامعة السادات وتفوق عليه جامعة الكويت تأثراً بالمناخ التنظيمي، وفق ما يتبين من بيانات الجدول رقم(5).

جدول رقم (5)

نسب توافر متغيرات البحث في الجامعات العربية محل الدراسة

الجامعة	متغيرات البحث	ثقافة الإيجابية	المناخ التنظيمي	السمات الريادية
جامعة مدينة السادات	59.6%	73.6%	77.8%	
جامعة القصيم	52%	76.8%	61.6%	
جامعة الكويت	53%	88.8%	87.8%	
إجمالي	55%	74.8%	68.8%	

تبين أن المناخ التنظيمي يغير ترتيب الجامعات من حيث توافر السمات الريادية عن توافر ثقافة الإيجابية، وهذا يؤكد على أهمية المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في التأثير على أبعاد ثقافة الإيجابية لتحسين السمات الريادية. وفي ضوء ما سبق في كل من جانب اتجاهات الطلاب نحو ريادة الأعمال وسبل تحسين مستوى توافر السمات الريادية لدى طلاب الجامعات العربية باعتبارهما من العمليات التنفيذية والتشغيلية لبناء وتنمية الجامعات الريادية، تبين أن الممارسات التي نتوقعها من الجامعة الريادية يجب أن تنطلق من نتائج دراسة واقع ريادة الأعمال بالجامعات العربية حتى تتمكن من إحداث الطفرة المتوقعة وغرس القيمة المتوقعة من جامعة ريادية ذات قيمة مضافة تحقق التميز المستمر لجميع العاملين بها ولطلابها وخريجها وللمجتمع المحلي، باعتبارهم جميعاً عناصر متكاملة ضمن منظومة الجامعة الريادية.

## خامساً: توصيات وتطبيقات عملية لتنفيذ متطلبات دعم القدرة التنافسية المستدامة للجامعة الريادية كنظام.

بناء وتنمية رواد أعمال متميزين بصورة واضحة يتطلب تصميم مبادرات لاكتشاف رواد الأعمال، ثم دراسة حالتهم ومعرفة مستوى كل واحد منهم بالنسبة لخصائصه الشخصية والسلوكية ثم تصميم برامج رعاية وتنمية لكل منهم حسب مستواه للحصول على رواد أعمال احترافيين... وهذا يؤكد على الأهمية البالغة لبرامج التعليم الريادي، وتعليم ريادة الأعمال لتقوم الجامعة الريادية بدورها في بناء وتنمية رواد الأعمال (عيد2014)، وفيما يلي بعض التوصيات التنفيذية التي يُمكن الاسترشاد بها في بناء الجامعات الريادية أو الاسترشاد بها في عملية التحول نحو الجامعة الريادية.

**توصيات خاصة باتجاهات الطلاب نحو ريادة الأعمال وسبل الاستفادة التطبيقية منها، ومن أهم هذه المقترحات ما يلي:**

1. تصميم عدد من البرامج التوعوية لنشر ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب، من خلال رؤساء الأقسام العلمية وتحت إشراف وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب.
2. تدريس ريادة الأعمال من خلال مقررات متخصصة مع الاهتمام بدرجة أكبر بطريقة تدريسها بما يناسب طبيعتها، وذلك من خلال عمداء الكليات ولجان القطاع لإقرار هذه المقررات، وكذلك من خلال رؤساء الأقسام للاهتمام بطريقة تدريس ريادة الأعمال بما يتناسب مع طبيعة التخصص وذلك تحت إشراف وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب، وفيما يلي تصور مقترح لمخرجات تعليم ريادة الأعمال وذلك كما يوضحها الشكل رقم(7) التالي

شكل رقم(7)

مخرجات تعليم ريادة الأعمال



٣. تصميم برامج شراكة مجتمعية تركز في أحد جوانبها على التواصل مع أصحاب المشاريع الريادية، وذلك من خلال رؤساء الأقسام العلمية وتحت إشراف وكيل الكلية لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
  ٤. تشجيع الطلاب على انتقاء الأفكار المبتكرة كنواتج لمشروعات ريادية في مشاريع التخرج بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس وفي إطار التنسيق مع رؤساء الأقسام العلمية باعتباره توجه عام حاكم لاختيار أفكار المشروعات.
  ٥. التركيز على بناء وتنمية الدافع الذاتي لدى الطلاب بأن يكونوا رواد أعمال، وذلك من خلال البرامج التوعوية التي يتم إعدادها لهذا الغرض بالتعاون مع وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب وفعاليات إدارة رعاية الشباب.
  ٦. ضرورة مراعاة الثقافة المجتمعية نظراً لأهميتها في غرس ثقافة ريادة الأعمال بما يساهم في تحسن فاعلية هذه البرامج، وذلك من خلال التنسيق بين كل من وكيل الكلية لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة ووكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب.
  ٧. التركيز على عوامل بناء الاتجاهات الإيجابية نحو ريادة الأعمال والتي تم التوصل إليها من خلال البحث في بناء وتنفيذ البرامج التوعوية والتثقيفية والفعاليات المساندة لتحسين الاتجاهات الإيجابية نحو ريادة الأعمال.
- توصيات لبناء وتنمية رواد الأعمال، من خلال توجه الجامعات بكل من اختبار السمات الريادية والإيجابية كمتغيرات حاكمة في اختيار منسوبيها وتميئتها لدى كل من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الحاليين، والذي بدوره يساهم في تفعيل دور ثقافة الإيجابية في بناء وتنمية طلاب يمتلكون الخصائص الشخصية والسلوكية لرواد الأعمال بشرط توافر بيئة تنظيمية داعمة ورعاية وشراكات بيئية داعمة ورعاية، وهذا يتطلب:
١. اعتماد اختبار السمات الريادية كأساس مبدئي للاختيار التمييزي بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين، والمساهمة كأساس في اختيار الطلاب المتقدمين للدراسة بالجامعة الريادية، وذلك أسوة باختبارات القبول في الكليات الرياضية والتربية الفنية.... وغيرها من خلال (إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع المتخصصين في مجال بناء وتنمية ريادة الأعمال).
  ٢. اعتماد الجامعات للمشاعر والتفكير والسلوك الإيجابي من المتخصصين، لبناء نموذج متكامل ومُعتمَد لاعتباره أساس في الاختيار والتعيين لأعضاء هيئة التدريس والموظفين الجدد.... من خلال (إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع المتخصصين في مجال بناء وتنمية الإيجابية).
  ٣. تصميم برامج تدريبية لبناء وتنمية الإيجابية لدى منسوبي الجامعات بما يشجع على بناء وتنمية طلاب يمتلكون الخصائص الشخصية والسلوكية لرواد الأعمال.... من خلال (مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والموظفين، عمادة تطوير المهارات).
  ٤. البحث الدائم من منظور ريادي عن أبعاد المناخ التنظيمي التي تساهم في تنمية الإيجابية والسمات الريادية لدى جميع منسوبي الجامعة الريادية من العاملين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب.... من خلال (مدراء العموم بالكليات ومسؤولي الموارد البشرية بالتعاون مع المسؤولين الأكاديميين).
  ٥. زيادة الاهتمام بالمقررات وثيقة الصلة بريادة الأعمال في مرحلة البكالوريوس ووضع موضوعات ريادة الأعمال ضمن مجالات اهتمام

- الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.... من خلال (عمداء الكليات بالتعاون مع رؤساء الأقسام العلمية ولجان القطاع المتخصصة).
6. وضع موضوعات قيادة الأعمال ضمن الأولويات البحثية لأعضاء هيئة التدريس، بما يجعلهم داعمين لبناء وتنمية الخصائص الشخصية والسلوكية لرواد الأعمال.... من خلال (رؤساء الأقسام العلمية وعمداء الكليات تنسيقاً مع وكلاء البحث العلمي وعمادة البحث العلمي ووحدة بحوث قيادة الأعمال).
7. إشراك منسوبي الجامعة الريادية من الموظفين بفاعليات قيادة الأعمال التي يتم تنفيذها... من خلال (مدير عام الكلية وعمداء الكليات).
8. دراسة وتحليل إجراءات ونظم العمل بالكليات والجامعات لتعديل ما يمكن منها بما يدعم بناء وتنمية الطلاب الرياديين... من خلال (مدراء الكليات ومسؤولي الموارد البشرية بالتعاون مع المسؤولين الأكاديميين).
9. تنفيذ ندوات وحلقات نقاش حول ثقافة قيادة الأعمال بما يعمل على استثمار المعارف والقدرات لتحسين مهارات رواد الأعمال لدى الطلاب، وبما يجعلهم مساهمين اقتصاد جامعتهم وبيئتهم المحلية ودولته.... من خلال (رؤساء الأقسام العلمية وعمداء الكليات).
10. تغيير الممارسات التطبيقية لتغيير الوزن النسبي لمدخلات العملية التعليمية التي تمثل ضمانات بناء القدرة التنافسية المستدامة للجامعة الريادية، حيث الارتكاز على الإدارة ذات روح المبادرة والمعرفة بدرجة أولى من باقي المدخلات، وبين ذلك كل من شكل رقم (8)، (9)، وذلك على النحو التالي:

شكل رقم (8)

المدخلات من منظور اقتصادي



شكل رقم (9)

المدخلات من منظور ريادي



## المراجع

- الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن(2015)، متطلبات بناء الجامعة الريادية، مقال منشور في جريدة الاقتصادية السعودية.
- الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن، المبيريك، وفاء بنت ناصر(2014)، ريادة الأعمال، الرياض، مكتبة جرير، صص 47-69.
- رمضان، ريم (2012)، تأثير موقف الطلاب من ريادة الأعمال في نيتهم للشروع بأعمال ريادية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 28 - العدد الثاني، صص 361-385.
- عيد، أيمن عادل (2014)، التعليم الريادي مدخل لتحقيق الاستقرار الاقتصادي والأمن الاجتماعي، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، سبتمبر 2014، صص 145-183.
- عيد، أيمن عادل (2015)، دور الجامعات في دعم ريادة الأعمال الاجتماعية، الأسبوع العالمي للإرشاد لريادة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة القصيم.
- عيد، أيمن عادل(2003)، الأنماط القيادية للمدير المصري وتقييم مدى ملاءمتها لمتطلبات العالمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، صص 148-164.
- عيد، أيمن عادل(2015)، دور ثقافة الإيجابية في تنمية السمات الريادية لدى الطلاب بالجامعات العربية في ظل مناخ تنظيمي داعم، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، كلية التجارة- جامعة الأزهر، العدد الثالث عشر.
- عيد، أيمن عادل(2015)، اتجاهات الطلاب والعوامل المؤثرة عليها نحو ريادة الأعمال (دراسة تطبيقية على بعض الجامعات العربية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة- جامعة المنوفية، العدد الأول والثاني.
- Andersson, Svante and Ghannad (2013), the influence of the entrepreneurs background on the behaviour and development of born globals- internationalisation processes. Int. J. of Entrepreneurship and Small Business. Vol. 15, No 2, PP. 153 – 136.
- Bosma, Niels and S.V. (2009), Mapping Entrepreneurial Activity and Entrepreneurial Attitudes In European Regions. International Journal of Entrepreneurship and Small Business (Ijesb), Vol. 7, No. 2, PP. 58-41.
- Catia Batista and Janis (2014), Migration, Risk Attitudes, and Entrepreneurship: Evidence From A Representative Immigrant Survey. Iza Journal of Migration. PP.17-3.
- Donna J. Kelley, Niels Bosma (2011), José Ernesto Amorós And Global Entrepreneurship Research

Association (GERA)Global Entrepreneurship Monitor. Pp117-114.

- Donna J. Kelley, Niels Bosma(2012). José Ernesto Amorós And Global Entrepreneurship Research Association (GERA)Global Entrepreneurship Monitor. Pp129-125.
- Harris, Michael G. Sh. and T. Sh. (2007) Examining The Impact of Small Business Institute Participation on Entrepreneurial Attitudes. Journal of Small Business Strategy, Vol. 18, No. 2 , PP.141-123.
- Harris, Michael L. G. Sh. and M. T. (2009), Examining The Relationship Between Personality and Entrepreneurial Attitudes: Evidence. Journal of Small Business Institute, Vol. 3, No 1, PP.53-21.
- Rantanen, False and Toikko (2013), Social Values, Societal Entrepreneurship Attitudes and Entrepreneurial Intention of Young People In The Finnish Welfare State. The Poznan University of Economics Review Vol. 13, Ssu:1, PP. 25-7.
- Strobl, Andreas- C. K. and M. P. (2012), Entrepreneurial attitudes and intentions: assessing gender specific differences. International Journal of Entrepreneurship and Small Business (IJESB), Vol. 15, No. 4, PP.95 -79.
- Tala, Emrah Çelik, A. and Oral, O. (2013). The Influence of Demographic Factors on Entrepreneurial Intention Among Undergraduate Students As A Career Choice: The Case of A Turkish University. American International Journal of Contemporary Research, Vol. 3 No 12, PP. 31-22.
- Todd Davey Carolin P. and Miemie S. (2011), «Entrepreneurship perceptions and career intentions of international students», Education and Training, Vol. 53 No. 5, pp.352 - 335.



# المؤتمر السعودي الدولي لريادة الأعمال

٢٠١٦ م

ريادة الأعمال  
والفرص الضائعة:

دراسة حالة المملكة  
العربية السعودية

إعداد

د. سيف الدين علي مهدي

أستاذ الاقتصاد المساعد وكيل كلية إدارة الأعمال

جامعة الحدود الشمالية

ريادة الأعمال والفرص الضائعة:

# دراسة حالة المملكة العربية السعودية

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الفرص الضائعة لرواد الأعمال بالمملكة العربية السعودية، رغم الإمكانيات الهائلة للاقتصاد السعودي وحاجته للتنوع وعدم الاعتماد على مصدر دخل قومي واحد. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي من خلاله تم التطرق لنقاط القوة في الاقتصاد السعودي، ومحاولة تلمس الأسباب التي أدت إلى إضعاف مشاركة رواد الأعمال في إيجاد مشاريع تساهم في خلق فرص للابتكار وريادة الأعمال. وقد خلصت الدراسة إلى بعض النتائج وختمت ببعض التوصيات التي قد تساعد على فهم الظاهرة وإيجاد الحلول لها.

## المقدمة

المتتبع لواقع اقتصاديات الدول النامية والمتقدمة على حد سواء يدرك الأهمية القصوى التي باتت تشكلها ريادة الأعمال في إستراتيجيات وسياسات هذه الدول؛ لما أفرزته من حراك اقتصادي ومجتمعي. ففي الجانب الاقتصادي أسهمت ريادة الأعمال بشكل كبير في اقتصاديات الكثير من البلدان الأمر الذي أدى إلى زيادة الناتج المحلي الإجمالي (GDP) بالنسبة لها من ناحية، وساهم في خفض نسبة البطالة بدرجات متفاوتة من ناحية أخرى، وفوق هذا وذاك أفضى إلى توليد المشروعات واحداً تلو الآخر.

ومما لا شك فيه أن اهتمام هذه الدول ممثلة في مؤسساتها الاقتصادية والعلمية والبحثية وقطاعها الخاص بريادة الأعمال لم يأت من فراغ. فعالم اليوم هو عالم الاستفادة من الفرص التي يوفرها هذا النوع من النشاط، مستفيداً من الواقع العالمي الجديد في ظل ازدياد وعي المنتجين والمستهلكين بتعظيم منافعهم الاقتصادية والحياتية بشكل عام، خاصة وأن الأنظمة التكنولوجية والمعلوماتية قد أذابت تماماً كافة الحواجز البيئية. فالمحيطات والحدود ونقاط التفتيش ما عادت تقف حائلاً لإيقاف الهجرة القسرية لضحايا الحروب والفقر على سبيل المثال. وهجرة عوامل الإنتاج من عمل (Labor) ورأس مال (Capital) وتنظيم (Entrepreneurship) ما عاد لها وطن سوى الفرصة الأفضل، حتى الأرض (Land) كواحدة من عناصر الإنتاج المهمة أصبح انتقال خصوبة تربتها وخيراتها من دولة إلى أخرى يتم بصورة مباشرة عبر الاستثمارات المختلفة.

إن المتأمل لواقع المملكة العربية السعودية الاقتصادية والاجتماعي، يدرك النقلة النوعية التي حظيت بها في كافة الميادين، فانتشار الجامعات على مستوى المناطق، والتوسع في مشاريع البنى التحتية، وإنشاء المدن الصناعية، وارتفاع وتيرة النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية. كل ذلك يقود إلى التساؤل عن عدم مواكبة ريادة الأعمال لهذا الكم الهائل من الإمكانيات المادية والرغبة الأكيدة لكل من الجانب الرسمي والشعبي (المجتمعي). ونأمل أن تجيب هذه الورقة عن جزء من هذا التساؤل المشروع.

## منهجية الدراسة مشكلة الدراسة

في ظل رغبة وتوجه الدولة نحو زيادة وتنوع مصادر دخلها القومي. ووفقاً لما يشير إليه خبراء الاقتصاد والمال من جهة، ونتيجة للتقلبات المتتالية في أسعار البترول في السوق العالمية من جهة أخرى. بالإضافة إلى ما أفرزه إنشاء العديد من الجامعات والمؤسسات التعليمية العامة والخاصة من كفاءات وطنية تبحث عن فرصها للتوظيف، مقابل ما يعجز به القطاع العام من بطالة مقنعة أصبحت السمة الملائمة لاقتصاديات دول المنطقة نتيجة لإدراك الحكومات بدورها الوطني تجاه مواطنيها. تحاول هذه الدراسة الإجابة عن سؤالها التالي:

ما سبب ضعف مساهمة قطاع ريادة الأعمال في الاقتصاد السعودي رغم ما يتوفر لديها من فرص وإمكانات مادية وبشرية ورغبة رسمية ومجتمعية؟

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة لإيجاد أجوبة علمية ومنطقية للأسباب الحقيقية وراء ركود قطاع ريادة الأعمال للقيام بدوره في رعد الاقتصاد الوطني من خلال زيادة الناتج المحلي الإجمالي (GDP) من ناحية والمساهمة في تنوع مصادر الدخل وتوفير فرص عمل.

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الأهمية المرجوة من تطوير قطاع رواد الأعمال للمساهمة الكبيرة المتوقع حدوثها في الاقتصاد السعودي، وتنوع مصادره، وما يؤديه ذلك من أثر على زيادة رفاهية المجتمع، بل وازدهار اقتصاديات دول الجوار والمنطقة، خاصة في ظل توجه الدولة وإدراكها لأهمية دورها الاقتصادي والسياسي ليس في المنطقة فحسب، بل في الخارطة العالمية.

## مفهوم ريادة الأعمال

حاول العلماء والباحثون بشكل متواتر تحديد مفهوم ريادة الأعمال، وما زال هذا المفهوم يتطور ويتسع لذلك، وعلى سبيل المثال جاءت بعض التعريفات لبعض الباحثين مؤكدة ما ذهبنا إليه ومن ذلك ما أورده كل من (Drucker، 1985، Stevenson -1985، Gartner-1988، Timmons، 1997، Fenkataraman، 1997 )، عن ريادة الأعمال، فهي بالنسبة لهم عمل ينطوي على الابتكار ومنح الموارد الموجودة قدرات إنتاجية جديدة، وكذلك هي العملية التي يستطيع الأفراد من خلالها متابعة واستغلال الفرص بغض النظر عن الموارد التي يسيطرون عليها حالياً، وهي عملية إنشاء منظمات، وهي العملية التي من خلالها تأتي منظمات جديدة إلى حيز الوجود، وريادة الأعمال هي طريقة التفكير

والمنطق والتمثيل المحرك للفرصة، ويحوي نهجاً شاملاً، وقيادة متزنة، كما أنها تُعنى بالكيفية، وعلى يد من، وبأي الفرص تمت التضحية لإيجاد واكتشاف وإنشاء استخدام سلع وخدمات المستقبل.

وما جاء في حيثيات برامج الإعلام الخارجي لوزارة الخارجية الأمريكية والذي يشير إلى ريادة الأعمال كمصطلح استخدم منذ القرن السابع عشر، كما أشارت إلى ذلك العديد من المراجع وأدبيات البحث، ويعني للبعض تملك الشخص لعمله الخاص، ولكن بالنسبة للاقتصاديين فإن ريادة الأعمال تتعدى ذلك بكثير.

وفعلاً، إن ريادة الأعمال تتعدى بكثير العديد من التعريفات التي ألّفها العلماء والباحثون، فقدم المصطلح واتصاله بقرون طويلة قد خلت، يتوافق تماماً بصلاحه وملاءمته لتطور احتياجات الإنسان نفسه عبر الأزمنة المختلفة، فالابتكارات الجوهرية التي أسعدت البشرية ورفعت دولاً وشعوباً وجعلتها دولاً متقدمة، وحطت أخرى وجعلتها دولاً ترزح تحت خط الفقر، ما هي إلا نتاج طبيعي لتطلع تلك الشعوب، والاستفادة من مواردها الطبيعية والبشرية والعناية بالبحث العلمي وتطبيقاته. يقول مهدي (2014) إن ريادة الأعمال تختلف باختلاف النماذج التي تم تطبيقها وأثبتت نجاحاً أضاف قيمة اقتصادية أو اجتماعية للأفراد أو الجماعات والمجتمعات. وهذا يعني أنها حركة حياتية مستمرة وآلية من آليات إعمار الأرض، وتمثل وعاءً مطاطاً صالح لكل زمان ومكان يتسع لمحاولات المبتكرين وطرق الإنتاج أو التوزيع الجديدة وغير المألوفة للسلع والخدمات.

## الدراسات السابقة

تقول تاتارو (Tataru، 2013) «إن ريادة الأعمال هي العملية التي من خلالها يستطيع الأفراد تحديد الفرص المتاحة، ومن ثم توظيف الموارد وإضافة قيمة». كما تضيف «إن الريادي الناجح يستطيع تحديد الفرصة من خلال مشكلة ما وينظر للمشكلة كفرصة متاحة ويتخذ إجراءً لوصف حلّها، ويحدد العملاء الذين يدفعون لهذا النوع من الحلول».

ويشير مونتاني (Montanye، 2006) إلى أن مصطلح رائد الأعمال في أبسط صورته أصبح مرادفاً لمعنى التوظيف الذاتي (Self-employment)، وتقريباً كل المواضيع الاقتصادية تصنفه نحو المشاريع التجارية أو ما شابه ذلك، ومعظمها لا تقدم الدليل التجريبي، وكل ما على الساحة يعيد صياغة نفس المفهوم بطريقة ما، وتقريباً كل ما يقال عن ريادة الأعمال فقد قيل بشكل أو بآخر. والتعريف الإجرائي المحدد والمباشر - حسب وصفه هو: «ريادة الأعمال هي العملية التي يستطيع الأفراد من خلالها اكتساب الملكية (حقوق الملكية) كريع اقتصادي لابتكارهم». وهذا المعنى يشير إلى كل إبداع ولا يكون ذلك حصرياً على الأعمال التجارية.

ويشير المسح الاقتصادي لمنظمة التعاون والتنمية في النرويج (2014) إلى دور الدولة في تطوير الصناعة البحرية الذي صاحب دولة البترول في ستينيات القرن الماضي، والذكاء الذي استخدم أثناء إعطاء رخص الاستكشافات في ربطها بتنمية القدرات النرويجية رغم ضآلة مواعين القطاع الخاص آنذاك ولكن التركيز على البحث العلمي والتنمية والابتكار كل ذلك كان مصاحباً لاتجاه نوعية الموارد المكتشفة إما بشكل مباشر عن طريق الدولة أو عن طريق شركات القطاع الخاص والعام مصحوباً بذلك كله بالسياسات العامة الداعمة والمحفزة. كما أشار الباحث إلى عظم مساهمة المنشآت الصغيرة في الناتج المحلي الإجمالي (GDP) في الوقت الراهن رغم محاولات الصواب والخطأ التي صاحبت التجربة والمعوقات التي واجهتها إلا أن الجهود الحكومية المتصلة قد ساهم في جني ثمارها.

وفي دراستهم عن أهم المعوقات التي تواجه ريادة الأعمال في السعودية أشار كل من الشميمري والمحميد (2014) إلى أنه «بالرغم من حرص الدولة على مساهمة هذا القطاع إلا أن دوره لا يزال محدوداً مقارنة بما تلعبه هذه المنشآت في البلدان المتقدمة. كما يواجه هذا القطاع العديد من العوائق والمحددات التي تضعف من مساهمته الفاعلة في الاقتصاد المحلي وتبرز العوائق التمويلية من ضمن أهم تلك العوائق التي تواجه الرواد المنشآت الصغيرة في السعودية».

وأشار رود و سكوفسترم (Roed - Skogstrom، 2014) إلى أن عدم التوظيف تجربة قاسية ومحبطة، ويضيف «ولكن البطالة أيضاً تؤدي إلى الإبداع، إذ من الممكن أن تعزز روح المبادرة، وهناك عدد من الدراسات تؤكد أن عدداً مقدرًا من الداخلين على التوظيف الذاتي (Self-employment) قد كانوا عاطلين عن العمل، وأن احتمالات هؤلاء لبداية مشاريعهم الخاصة أكبر من احتمالات نظرائهم الموظفين، إلا أن ذلك لا يعني أن البطالة تحقق ريادة الأعمال.

وقد أعطى كوروتوف وآخرون (Korotov et. Al، 2011) بعض الأمثلة لمهن غير عادية (Unusual careers) وقد عبرت نتيجة لريادة الأعمال، كالرجل الروسي في بدايات الستين من عمره والذي تخلى عن وظيفته كباحث ويصبح نواة رأسمالية صلبة ويجد شركة اتصالات، والإداري الصيني الذي تولى منصب رئيس الموارد البشرية في شركة صناعية ألمانية كبيرة على عكس ما هو مألوف في التقاليد الألمانية أن رئاسة مثل هذه الوظيفة تكون لألماني، وبروفسور الأدب الأسباني الأمريكي الأصل والذي عمل في سوق الأوراق المالية بعد سن الأربعين، والهندي حامل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من إحدى كبريات الجامعات الأمريكية والذي قرر استخدام معرفته ومهاراته لقيادة وإنشاء حركة سياسية في بلده. وذلك الذي طرد من الجامعة وأنشأ شركة تقنية معلومات مشهورة... الخ.



وكما ذكر زايد (2010) فإن الدراسات التي أجريت على بعض الاقتصاديات القوية ومنها الأوروبية قد أظهرت أن اقتصادها يعتمد على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث باتت تمثل نسبة كبيرة من مجموع المؤسسات العاملة في معظم دول العالم وأصبحت كذلك مسئولة عن نسبة كبيرة من الإنتاج الوطني بالإضافة إلى توفيرها لفرص العمل.

كما أوضح كل من ستولك وبولش (Stalk - Bolch، 2012) أنه على المستوى الاجتماعي، فإن المنشآت الأسرة وبشكل كبير تجد رواجاً وسط الأكاديميين وأجهزة الإعلام عند حدوث الأزمات الاقتصادية.

## الفرص التي تتيحها إمكانات المملكة العربية السعودية

تتمتع المملكة العربية السعودية بالكثير من الميزات الاقتصادية الهائلة والاستقرار السياسي والأمني والمجتمعي، مقارنة بنظيراتها من دول العالم أجمع، ويمكن إجمال ذلك في الآتي:

- 1- تعتبر المملكة الدولة الأولى في العالم من حيث احتياطيات البترول في العالم، وهي الدولة الأولى من حيث التصدير، وتمتلك قدرات إنتاجية ومعرفية كبيرة في هذا المجال. ويمثل هذا المصدر 85% تقريباً من ناتجها المحلي الإجمالي (GDP).
- 2- اتساع رقعة المملكة وتنوع بيئتها ومناخ مناطقها المختلفة وتميزها بموقع جغرافي يتوسط خريطة العالم، وهي كذلك تطل على اثنين من المسطحات المائية ذات الأهمية الكبرى للتجارة العالمية، ومجاورتها للعديد من الدول العربية ذات التاريخ والحضارة المشتركة.
- 3- تمتع المملكة بلحمة وطنية وإرادة سياسية واستقرار أمني وسياسي قل نظيره في عالم اليوم - رغم ما اعترى ذلك من تقلبات إرهابية شهدتها العالم مؤخراً - بالإضافة إلى توحيد اللغة والعقيدة.
- 4- انتشار التعليم وارتفاع نسبة مخرجاته خاصة بعد إنشاء هذا الكم الهائل من مؤسسات التعليم العالي الوطنية بمختلف مناطق المملكة، مصحوباً ذلك بالإنفاق العام على الجامعات ومراكز البحث العلمي بشكل كبير وبصورة منتظمة وفقاً للميزانيات الكبيرة المعتمدة من الدولة، وما توفره الكراسي العلمية من إمكانات تعمل على تشجيع البحث العلمي والابتكار.

جدول (١): تطور ميزانية وزارة التعليم العالي والجامعات من عام ١٤١٩/١٨ - ١٤٣٥/٣٤ هـ

السنة المالية	الميزانية (المليون ريال)
الميزانية عام 1418 هـ الموافق 1998 م	6,601
الميزانية عام 1430 هـ الموافق 2009 م	31,697
الميزانية عام 1431 هـ الموافق 2010 م	39,872
الميزانية عام 1432 هـ الموافق 2011 م	46,986
الميزانية عام 1433 هـ الموافق 2012 م	59,933
الميزانية عام 1434 هـ الموافق 2013 م	77,244

- 5- الإنجازات الضخمة في مجال البنى التحتية، خاصة تلك التي لبت احتياجات مناطق المملكة المختلفة وعملت على ربطها مع بعضها البعض من طرق واتصالات ووسائل نقل، وساهمت بشكل كبير في زيادة قدرة الاقتصاد الوطني على النمو والتطور، في ظل توفر أسباب مناولة الصادر والوارد من بضائع المملكة عبر الموانئ البحرية المجهزة بأفضل ما أنتجه العالم من وسائل.
- وهذا ما أشار إليه صندوق النقد الدولي (2015) «... ظل أداء المملكة جيدا من حيث بيئة الأعمال والبنية التحتية، والحوافز المقدمة لتشجيع الصادرات، وتنظيم سوق العمل، والتعليم. غير أن التحديات لا تزال قائمة في إنفاذ العقود وتسوية حالات إفسار الشركات، وفي التكامل التجاري رغم حوافز التصدير.
- 6- تفرد المملكة بمصادر للسياحة الدينية الحصرية على هذه الدولة، والتي يمكن من خلالها استيعاب الكثير من الأفكار الإبداعية لرواد الأعمال.
- 7- مرونة القوانين المنظمة للاستثمار والأعمال التجارية والقوانين المنظمة للعمل، خاصة في الفترات الأخيرة، وسعي الدولة الجاد وتوجهها لتطبيق كل ما من شأنه الارتقاء باقتصاد وإنسان هذا الوطن.
- 8- دول جوار المملكة في محيطها العربي والآسيوي والإفريقي، وفرص تبادل المصالح الاقتصادية المشتركة.

## دراسة وتحليل أسباب ضعف مساهمة ريادة الأعمال في الاقتصاد السعودي؟

يتضح من السرد السابق لبعض الحقائق الاقتصادية والإمكانات المادية والإستراتيجية عن المملكة، ضخامة ما تتمتع به هذه الدولة من إمكانات هائلة تستطيع من خلالها إنجاز تحولات اقتصادية كبيرة تساعد في التنوع الاقتصادي المنشود. إلا أن نكوص القطاع الخاص وخاصة قطاع ريادة الأعمال عن الدور المنوط به، قد أضعف وبنسب كبيرة - مقارنة بما يتوفر لديه من إمكانات - فرصة المملكة الاستفادة من الجو العام الملائم للاستثمار. وهذا ما يعكسه الإصرار المستمر للدولة لتحسين بيئة الأعمال. ومن ذلك ما أشار إليه تقرير صندوق النقد الدولي (سبتمبر 2015) إلى العديد من النقاط المهمة والمتعلقة بمحاولات المملكة المستمرة لتحسين وتحفيز البيئة الاستثمارية، «... حيث تم تخفيض عدد الأيام التي يستغرقها بدء مشروع جديد من أكثر من 70 يوماً في عام 2004 إلى 25 يوماً في عام 2013، وهو تحسن لم يتحقق خلال نفس الفترة إلا في إندونيسيا والهند. وتم تخفيض تكاليف بدء المشروعات الجديدة (كنسبة مئوية من نصيب الفرد من إجمالي الدخل القومي) من 60% إلى 5% فقط، كما تم تخفيض عدد إجراءات تسجيل المشروعات من 14 إجراء إلى 9 إجراءات على مدار السنوات العشر الماضية. وفي مايو 2013 تم استحداث عملية تقديم الطلبات عبر الإنترنت فانخفض عدد الإجراءات مرة أخرى إلى 7 إجراءات وانخفض عدد الأيام اللازمة لاستكمال الإجراءات إلى 23 يوماً». وساهمت قوة إجراءات حماية المستثمرين في المملكة في تهيئة بيئة داعمة للأعمال تشغل أعلى مرتبة على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي وبلدان مختارة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. »

ولكن السؤال المهم الذي يطرح نفسه بوضوح وإلحاح شديدين، ما السر وراء ضعف قطاع ريادة الأعمال السعودي، رغم ما ذكر وما لم يذكر عن ريادة الاقتصاد السعودي وقوته بل ومساهمته في رفع اقتصاديات الكثير من دول العالم لما يوفره من فرص عمل كبيرة لمواطنيها؟ ويمكن تحديد بعض النقاط التي يمكن استخلاصها من تحليل هذه المفارقة والمتمثلة في إمكانات الاقتصاد الضخمة، ووجود إرادة التغيير نحو اقتصاديات السوق والمتمثلة في دعم القطاع الخاص بأشكال مختلفة، وضعف مساهمة هذا القطاع في إحداث التغير المنشود. وهذا القول يؤكد ما ذهب إليه الشميمري والمحييميد (2014) إلى أنه «وبالرغم من حرص الدولة على مساهمة هذا القطاع إلا أن دوره لا يزال محدوداً مقارنة بما تلعبه هذه المنشآت في البلدان المتقدمة». ويمكن تحديد بعض النقاط التي يرى الباحث أن لها دوراً فاعلاً في عدم فاعلية قطاع ريادة الأعمال بالمملكة ومن ذلك:

1- ثقافة المجتمع المتأصلة والداعمة للوظيفة العامة: وفي هذا الإطار تشير معظم الدراسات التي أجريت عن دول المنطقة بما في ذلك المملكة العربية السعودية، تشبع القطاع العام بالعمالة الوطنية التي ترى في ذلك عدداً من المزايا التي قد لا تتوفر في القطاع الخاص، ومنها على سبيل المثال، ارتفاع الأجر بهذا القطاع، وقلة ساعات العمل، وضمان المستقبل، وفوق هذا وذاك مباحاة المجتمع وتقديره للموظف الحكومي على كافة مستوياته ومراتبه الوظيفية: مما تسبب في زيادة نسبة البطالة المقنعة بهذا القطاع، الأمر الذي يؤثر سلباً على الإنتاجية (Productivity) بهذا القطاع: الشيء الذي يؤدي إلى ضياع الكثير من الفرص السانحة، إلا أن هذا التحليل يختلف مع ما أوردته تاتارو (Tataru, 2013) والتي أشارت إلى «إن ريادة الأعمال هي العملية التي من خلالها يستطيع الأفراد تحديد الفرص المتاحة، ومن ثم توظيف الموارد وإضافة قيمة». ويتوافق التحليل مع تقرير صندوق النقد الدولي (سبتمبر 2015 ص74) القائل بأن «.. هناك عوامل أخرى مثل سياسة التوظيف في القطاع العام تعيق بالفعل تطوير سوق عمل ديناميكي، والتفاوت بين القطاعين العام والخاص في أجور المواطنين وساعات عملهم ..».

2- الدعم الحكومي المباشر وغير المباشر ومحاولته زيادة فرص توظيف العمالة الوطنية والتقليل من آثار البطالة المختلفة، يعتبر من أحد أهم العوامل التي أضعفت قطاع ريادة الأعمال، فالإنسان بغريزته الفطرية يميل إلى أيسر الطرق وأسهلها في تحصيل رزقه وبناء حياته، والدليل على ذلك التجارب السالبة للعمالة الوطنية في القطاع الخاص، والتي تتسم بروح اللامبالاة، وعدم الالتزام بأداء الواجبات وفي المقابل، المطالبة بالمزيد من الحقوق. ويتنافى هذا مع ما تشير إليه أدبيات البحث ومن ذلك ما قاله مونتاني (Montanye, 2006) إلى أن مصطلح رائد الأعمال في أبسط صوره أصبح مرادفاً لمعنى التوظيف الذاتي (Self-employment). ويرى أن «ريادة الأعمال هي العملية التي يستطيع الأفراد من خلالها اكتساب الملكية (حقوق الملكية) كزيج اقتصادي لابتكارهم». وهذا المعنى يشير إلى كل إبداع ولا يكون ذلك حصرياً على الأعمال التجارية. وهنا يظل التساؤل قائماً، هل يؤدي الاعتماد على الوظيفة العامة وبشكل يألفه ويستكين له المجتمع إلى اختفاء هذا النوع من الإبداع والابتكار؟ ويمكن ربط ذلك كله مع ما قاله رود وسكوقسترم (Roed — Skogstrom, 2014) أن عدم التوظيف تجربة قاسية ومحبطة، ولكن البطالة أيضاً تؤدي إلى الإبداع، إذ من الممكن أن تعزز روح المبادرة، وهناك عدد من الدراسات تؤكد أن عدداً مقدرًا من الداخلين على التوظيف الذاتي (Self-employment) قد كانوا عاطلين عن العمل، وأن احتمالات هؤلاء لبداية مشاريعهم الخاصة أكبر من احتمالات نظرائهم الموظفين، إلا أن ذلك لا يعني أن البطالة تحقق ريادة الأعمال.

3- سياسات توظيف وإقامة العمالة الوافدة والتي اتسمت لفترات طويلة وبشكل غير مباشر بتشجيع سبلي لأنواع من البطالة مدفوعة الأجر، الأمر الذي صاحبه تغيير مستمر في هذا النوع من السياسات. والمتأمل لهذه المسيرة الطويلة من الإصلاحات في هذا المجال يرى تغيراً نوعياً يكون من المجدي الوصول به إلى غاياته العظمى المنشودة التي من شأنها إغلاق الباب على المنتفعين بهذه السياسات المثبطة لهمم رواد الأعمال من

أجل إحداث التغيير المطلوب في المفاهيم المتعلقة بمعنى العمل ( كعبادة نحن مأمورون بها ) وفتح الباب أمام الأفكار الابتكارية والريادية لأبناء الوطن. إن السياسات الاقتصادية الوطنية يجب ربطها بأنظمة العمل منذ الوهلة الأولى وفق رؤى ومحددات تكون واضحة؛ وما جاء في المسح الاقتصادي لمنظمة التعاون والتنمية في النرويج (2014) يؤكد على دور الدولة في التطوير المسبق لمثل هذه السياسات وربطها بعقود شراكات استخراج موارد الدولة الاقتصادية كما حدث في تنمية القدرات النرويجية.

4- تكوّن المؤسسات العلمية والبحثية عن دورها المنوط بها في هذا المجال رغم المحاولات الكثيرة والمبادرات الأحادية ورغم ما يتوفر لهذه المؤسسات من إمكانات ودعم مادي ومعنوي. وقد يشكل عدم إدراك هذه المؤسسات لرسالتها نحو تطوير المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً بشكل يفرس نوعاً من القيم الريادية والتفكير الإبداعي المبني على اقتصاد السوق للوصول إلى ما تردده المؤتمرات والأبحاث من الحاجة للتحويل إلى اقتصاد المعرفة، في ظل وجود المعوقات البشرية التي تتطوي على قدر كبير من الفكر التقليدي داخل هذه المؤسسات والذي يسعى لتجسيم هذا النوع من التحويل، بالإضافة إلى المعوقات الأخرى التي قد تكون سبباً في تكوّن هذه المؤسسات عن دورها الريادي المباشر. وتشير العديد من الدراسات إلى دور هذه الجامعات ومراكز البحث العلمي في إفراز رواد الأعمال من خلال المخرجات الأكاديمية والبحثية، وفي هذا تختلف مؤسساتنا العلمية عما عليه الحال في الدول المتقدمة، يقول زايد (2010) إن الدراسات التي أجريت على بعض الاقتصاديات القوية ومنها الأوربية قد أظهرت أن اقتصادها يعتمد على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث باتت تمثل نسبة كبيرة من مجموع المؤسسات العاملة في معظم دول العالم وأصبحت كذلك مسؤولة عن نسبة كبيرة من الإنتاج الوطني بالإضافة إلى توفيرها لفرص العمل. إلا أن الوضع الذي يسيطر على مؤسساتنا العلمية والبحثية قد ينطبق تماماً مع ما أشار إليه كل من ستولك ويولش (Stalk - Bolch, 2012) في أن منشآت الأسرة وبشكل كبير تجد رواجاً وسط الأكاديميين وأجهزة الإعلام عند حدوث الأزمات الاقتصادية.

5- قصور فلسفة تمويل المشروعات الريادية وإلقاء كل اللوم على النظام المصرفي بالقطاع الخاص لإعراضه عن تمويل هذا النوع من المشروعات ذات المخاطر المالية المرتفعة، والقطاع الخاص قطاع يسعى لتحقيق أقصى ما يمكن من أرباح وفق ما تقره النظرية الاقتصادية الرأسمالية، ويأتي دوره بشكل تلقائي عند نزوح هذا النوع من الاستثمارات المتعلقة بقطاع المشروعات الريادية وفرض سيطرتها على اقتصاد السوق وديناميكيته، وعندها فقط يكون القطاع المصرفي هو القطاع الأكثر فاعلية والمتبني الرئيس لهذا النوع بشكل تلقائي. ولكن قبل الوصول لهذه النقطة المفصلية في عمل رواد الأعمال، لا بد من ردم هذه الهوة بين الواقع والمأمول في قطاع ريادة الأعمال. وهذا يتفق مع ما ذكره كل من الشميمري والمحيميد (2014) في أن هذا القطاع يواجه العديد من العوائق والمحددات التي تضعف من مساهمته الفاعلة في الاقتصاد المحلي وتبرز العوائق التمويلية من ضمن أهم تلك العوائق التي تواجه الرواد المنشآت الصغيرة في السعودية.

6- في ظل موقع وحجم المملكة الجغرافي ومكانتها الدينية في قلوب الملايين وقدرتها الاقتصادية، وفي ظل حاجتها للأمن الاقتصادي والأمن الفكري، تبقى الحاجة ملحة لانفتاح المملكة ( في أقل تقدير ) على ما جاورها من بلدان من خلال الاستثمار بأشكاله المختلفة، وإغفال المملكة لهذا الدور يترتب عليه إهدار الكثير من الفرص التي من شأنها فتح آفاق أرحب لرواد الأعمال السعوديين، وتقليل نسبة البطالة وتحولها نحو آفاق عمل أرحب. والأمن الاقتصادي كما هو معروف في تاريخ المملكة وفق ما نصت عليه السورة القرآنية «قريش» يجلب بين طياته الأمن القومي والاستقرار، خاصة في عصرنا الراهن الذي تبحث فيه الأيديولوجيات المنحرفة عن موطأ قدم لها بأثمان مرتفعة. والاستثمار على هذا النحو من الفهم الإستراتيجي المتقدم ينبغي أن تؤمّه الدول ولا يترك للقطاع الخاص وحده، وإنما يجب النظر لهذا الأمر من زوايا مختلفة، وبأكثر من منظور.

## أهم النتائج

من خلال تحليل بعض العوامل التي يرى الباحث أنها أدت إلى ضعف مساهمة رواد الأعمال في الحراك الاقتصادي المنشود يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة على النحو التالي:

1- لثقافة المجتمع السعودي دور مؤثر في التغذية السالبة وتثبيط قدرات الشباب نحو الابتكار وريادة الأعمال. ويجب معالجة هذا الأمر من خلال التحول الإيجابي لنشر ثقافة العمل الحر، وإن كان تحول المفاهيم المجتمعية في حاجة لعقود عديدة إلا أن تفعيل دور رواد الأعمال في المجتمع والعناية بمشاريعهم يمثل التحول الحقيقي نحو مجتمع الابتكار والريادة والعمل الخاص.

2- إن دعم الدولة المباشر لفئة الشباب من خلال محاولاتها لتوظيف أكبر قدر من العاطلين عن العمل بالقطاع الخاص، يمكن تحويل قدرًا من ذلك الدعم لإنشاء مؤسسات إنتاجية عامة تهدف لتوظيف أكبر عدد من الشباب بغرض تخفيف الضغط على القطاعات الحكومية الخدمية من ناحية، وزيادة فرص المملكة في تنويع مصادر دخلها من ناحية أخرى. وقد يبدو هذا الطرح متناقضاً مع اقتصاديات السوق، وما تعمل عليه الدول والمؤسسات الاقتصادية والمالية الدولية من فرض واقع خصخصة القطاع العام، إلا أن الأمر لا يتعدى أن يكون أحد المخارج الممكنة للمملكة في توظيف أكبر عدد ممكن في قطاعات إنتاجية مختلفة، يؤدي بدوره في مقبل الأيام إلى فتح آفاق لرواد الأعمال.

3- العمل على تحسين سياسات توظيف وإقامة الموظفين من خارج المملكة وفق إستراتيجية علمية وطموحة تأخذ في الحسبان الآثار السالبة لتجزئة القوانين والأنظمة المتعلقة بهذا الأمر على فترات طويلة. وفي هذا الإطار يمكن الاستفادة من تجارب الدول المختلفة ووضع حزمة من الأنظمة التي تعمل على إغلاق باب الارتزاق الشخصي الرخيص، وتعمل على فتح آفاق العمل الحر المبني على الشراكات الذكية التي تصب في



مصلحة تنوع الاقتصاد السعودي.

4- ضرورة تفعيل دور مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، من خلال تجويد مخرجات الجامعات، وتشجيع البحث العلمي المتفاعل مع احتياجات المجتمع الاقتصادية والريادية. وفي هذا الجانب هناك حاجة ماسة لإعادة تقييم شاملة للعملية التعليمية ليس على نطاق المملكة فحسب وإنما على كافة أرجاء وطننا العربي.

5- من المهم بمكان وجود الدولة كداعم رئيس لريادة الأعمال حتى يستقيم عودها وتؤدي أكلها، والإنفاق على المشاريع الريادية العامة والخاصة من شأنه أن يفعل دور رواد الأعمال ويعمل ذلك على حقن الاقتصاد الوطني بالأفكار الجريئة والمشاريع التي تعمل على ربط وتوليد مشروعات أخرى، ويتحقق بذلك التنوع المرغوب في قطاعات الاقتصاد الكلي، وعندئذ يطمئن القطاع الخاص وقطاع المصارف والمؤسسات المالية ويكون مستعداً لمخاطر الاستثمار في قطاع ريادة الأعمال نتيجة للتغير الجذري في المفاهيم والتطبيق.

6- إن التقليل من حجم ومكانة وقدرات المملكة العربية السعودية له آثاره المدمرة لما يجب أن تكون عليه اقتصاديات الدولة، بل واقتصاديات الدول الأخرى. إن التأثير الواضح لردة فعل المملكة حول فائض عرض البترول في السوق العالمية وأثر ذلك على كافة اقتصاديات الدول المنتجة لهو خير برهان على حجم وقوة هذا الاقتصاد. وعند تناول موضوع ريادة الأعمال وازدهار القطاع الخاص، يجب التأكيد على مكانة المملكة في الداخل والخارج، وعلى الدولة القيام بأدوار أكثر تأثيراً على اقتصادها من خلال دعم اقتصاديات الدول المجاورة عن طريق الاستثمارات المشتركة، بل المساهمة في إيجاد الحلول السياسية والأمنية الرامية لاستقرار المنطقة اقتصادياً وسياسياً وفكرياً. ومما لا شك فيه أن ذلك سوف ينعكس إيجاباً على قطاع ريادة الأعمال في الدولة والدول المجاورة.

## أهم التوصيات

- 1- العمل على تغيير مفاهيم المجتمع نحو العمل في القطاع العام كخيار أوجد، وذلك من خلال نشر ثقافة ريادة الأعمال.
- 2- تحويل دعم الدولة لقطاعات الشباب والبطالة والتوظيف إلى دعم للمشروعات الإنتاجية العامة، وزيادة الإنفاق في قطاع ريادة الأعمال حتى يتحقق إسهامه الواضح في الاقتصاد الوطني.
- 3- تبني الدولة لسياسات عمل وإقامة للوافدين طويلة المدى ويراعى فيها سد الثغرات التي تولد جيلاً غير منتج يعتمد على الربيع الذي تفرزه هذه السياسات.
- 4- إعادة تقييم مخرجات التعليم العام والعالي، وربط البحث العلمي في المؤسسات البحثية باقتصاد المعرفة والابتكار وريادة الأعمال من خلال الكفاءات الوطنية القادرة على استيعاب ما يعنيه هذا التحول.
- 5- التمدد الاقتصادي والفكري العابر للحدود، ضماناً لثموت وتنوع اقتصاد المملكة واقتصاديات دول الجوار الأخرى، لما يحققه ذلك من استقرار سياسي واقتصادي يزيد الاستثمارات المباشرة، ويقلل من نسبة البطالة، ويفتح آفاقاً أرحب لرواد الأعمال.




## المراجع العربية

- الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن، والمحيميد، أحمد بن عبد الكريم، (2014). واقع تمويل مشاريع ريادة الأعمال في السعودية: وجهة نظر خبراء ريادة الأعمال، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، الرياض. 84-103.
- صندوق النقد الدولي IMF (سبتمبر 2015). المملكة العربية السعودية، معالجة التحديات الاقتصادية الناشئة للحفاظ على النمو. ص73-74
- مراد، زايد (2010). الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول المقاول: التكوين وفرص العمل 6-8/2010 - الجزائر.
- مهدي، سيف الدين علي (2014). متطلبات وتحديات ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية، المؤتمر السعودي الدولي لريادة الأعمال، 14-16/09/2014 - الرياض.

## المراجع الأجنبية

- Drucker, P F. 1985. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York, USA: Harper Business.
- Gartner, W. 1988. -Who is an entrepreneur - Is the wong question -. American Journal of Small Business. 12, pp.31-11.
- Kachaner, N. , Stalk, G. and Bolch, A. (2012). What you can learn form family business- , Harvard Business Review. Vol. 90 No. 106-103) 11
- Korotov, Konstantin- Khapove, N. Svetlana- Arthur, B. Michael. (2011) Career Entrepreneurship. Organization Dynamics. 135-127 ,40
- Montanye, James A. 92006). Entrepreneurship. The Independent Review. v. X. n. 4, pp. 571-549.
- Roed, Knut - Skogstrom, Jens Fredrik. (2014). Job Loss and Entrepreneurship. Oxford Bulletin of Economics and Statistics. 9049-0305 ,5 ,75.
- Stevenson, H. 1985. -The Heart of Entrepreneurship.- Harvard Business Review. March- April. pp. 94-85.
- Tataru, Dana A. Lupsa. 92014). Entrepreneurship and Creativity: A comparative study. Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V. Economics Sciences. Vol. 56) 7) No. 2014 .2, pp. 144-139 .
- Timmons, J.A. 1989. The Entrepreneurial Mind. Brick House Pub.
- Venkataraman, S. 1997.- The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research: An
- Editors Perspective. Advances in Entrepreneurship. J. Katz and R. Brockhaus.



استكشاف  
الدوافع الريادية  
لدى عينة من شباب  
الأعمال بمنطقة  
القصيم

إعداد  
د. أحمد بن عبدالله الكبيّر  
د. أحمد بن صالح التويجري

فرع الجمعية السعودية لريادة الأعمال بالقصيم

# الدوافع الريادية لدى عينة من شباب الأعمال بمنطقة القصيم

## الملخص:

قامت هذه الورقة البحثية بدراسة دوافع ريادة الأعمال بمنطقة القصيم، وقد خلصت إلى أن الدافع المادي هو أبرز الدوافع يليه دافع الاستقلالية وتحقيق الذات والطموحات، ثم دافع استثمار الموارد والفرص المتاحة، إضافة إلى دوافع أخرى وجميعها دوافع داخلية (ذاتية). كما برزت دوافع أخرى خارجية من أهمها عدم الرضى الوظيفي. ومن النتائج المهمة التي تم التوصل إليها أن معظم هذه الدوافع قد تحققت بالفعل لدى عينة الدراسة، وأن أسرعها تحققاً هو الدافع المادي، كما أنها قد أسهمت بشكل فاعل في نموهم الشخصي ونجاح مشروعاتهم وتفعيل أدوارهم في التنمية الاقتصادية لمجتمعاتهم. كما تم أيضاً في هذه الورقة استكشاف عدد من القصص والتجارب التي يمكن الاستفادة منها في تنمية دوافع ريادة الأعمال بشكل عام والدوافع الذاتية بشكل خاص.

## المقدمة

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بريادة الأعمال لدورها البارز في المساهمة في دعم الابتكار وخلق فرص العمل وزيادة مستويات الكفاءة والتنافسية وصولاً لتحقيق مستويات عالية في النمو الاقتصادي في مختلف دول العالم. وتشير الأدبيات العلمية إلى توافر عدد من الدوافع لريادة الأعمال، ومنها الدافع المادي وتحقيق الذات والاستقلالية، وكذلك التميز والإبداع والتأثير وتحقيق مستويات أعلى من الرضى والسعادة إضافة إلى استثمار الموارد والامكانات المتاحة. وتوسع هذه الورقة البحثية إلى استكشاف الدوافع الريادية لدى عينة من شباب الأعمال بمنطقة القصيم، وذلك عبر إجراء عدد من المقابلات شبه مهيكلة مع عينة ملائمة للدراسة باستخدام منهج البحث الكيفي (Qualitative Research).

## الإطار النظري

يمكن تعريف ريادة الأعمال بأنها « إنشاء عمل حر يتسم بالإبداع ويتصف بالمخاطرة»، ويتم هذا الأمر عبر تفعيل عدد من المهارات الذاتية واستثمار الموارد المتاحة ويهدف لتحقيق قيمة مضافة. وقد ذكر الشميمري والمبيري عددًا من الفوائد التي تعود على رائد الأعمال ومنها الحصول على دخل مادي، الاستقلالية، التميّز وتحقيق الطموحات .

وقد نهجت بحوث الريادة في بدايتها نفس منهج فروم (١٩٦٤) في نظرية التوقعات Expectancy Theory والتي تلاها لاحقاً نظرية لوك (١٩٦٨) ونظرية وضع الأهداف Goal-Setting Theory ونظرية باندورا (١٩٧٧) Self-efficacy Theory. وفي مرحلة لاحقة حرصت بحوث الريادة مثل بحوث تشرشل ولويس (١٩٨٦)، شافر وسكوت (١٩٩١) وكذلك تايمونز (١٩٩٩) على التركيز على استكشاف الخصائص والمزايا التي تميز رواد الأعمال وأصحاب الأعمال الحرة عن غيرهم. غير أن هذه البحوث لم تكن قادرة لوحدها على رسم خارطة طريق قابلة للاستخدام من قبل صناع القرار. حيث أكد كورتاكو وآخرون (١٩٩٧) أن الحاجة مازالت قائمة وبشدة لدراسة الدوافع التي تحرك الريادين لسلوك درب الريادة. ودعى الباحثون إلى ضرورة تكثيف الجهود في دراسة الدوافع الريادية دراسة عملية في جميع الأصعدة، لكي يتم دفع عجلة الريادة كأحد أهم عجالات التنمية الاقتصادية.

في واحدة من أهم الدراسات في الدوافع الريادية، افترض جيلاد وليفاين (١٩٨٦) أن هناك سببين متقاربين للدوافع الريادية، نظرية الدفع Push Theory ونظرية السحب Pull Theory. وتفترض نظرية الدفع أن الرياديين يدفعون إلى الريادة بعوامل خارجية سلبية مثل عدم

الرضى الوظيفي، وعدم كفاية المرتب وكذلك صعوبة الحصول على وظيفة. اما نظرية السحب فتفترض أن الرياديين يجذبون إلى الريادة بدوافع داخلية (ذاتية) مثل الرغبة في الاستقلالية وتحقيق الذات وخلق الثروة وغيرها. ويرى بعض الباحثين مثل كيبيل وآخرون (١٩٩٢) وأورهان و سكوت (٢٠٠١) بأن الرياديين ينجذبون للبيئة الريادية بعوامل السحب وليس بعوامل الدفع. وقد حاول أكثر من باحث اثبات أن العوامل الرئيسية المؤثرة على الرياديين هي عوامل الدفع ولكنهم لم يفلحوا في اثبات ذلك (كروجر وآخرون، ٢٠٠٠).

ومن جانب آخر، قام أورهان وسكوت (٢٠٠١) بتصميم نموذج يحتوي على عدة عناصر تدفع النساء لكي يصبحن رياتيات. ويحتوي هذا النموذج على العناصر التالية: «dynastic compliance» و «no other choice» و «entrepreneurship by chance» و «natural succession» و «forced entrepreneurship» و «informed entrepreneur» بالإضافة إلى «pure entrepreneur». وقد خص البحث إلى أن الدوافع الأهم لدى الرياديات من النساء هو شعورهن بالحاجة وكذلك دفعهن دفعاً لكي يكن رياتيات بالإضافة إلى البيئة المحيطة بهن.

وفي بحث ل ماكتهبي و كيم وجينينقرز (٢٠٠٧) تم تصميمه لمعرفة الفروقات في الدوافع الريادية بين الرجال والنساء في السياحة الزراعية في ولاية فرجينيا، وقد خلص الباحثون إلى ان الدوافع بالجملة متشابهة بين الرجال والنساء. فعلى سبيل المثال: كلا الجنسين كانا يسعون للاستقلالية كأهم الدوافع متبوعاً بالرغبة بالمساهمة في المجتمع وكذلك إنتاج منتجات زراعية مختلفة. ولكن الملفت للإنتباه كان إختلاف الجنسين في المقاصد، فعلى سبيل المثال تنظر الرياديات إلى الاستقلالية على أنها تخفيض التكاليف بينما ينظر الرياديون على أنها زيادة الدخل. وخلص الباحثون إلى أن الرياديات أعلى دافعية من الرياديين في جميع العناصر ولكن الفروق ليست مهمة احصائياً.

## المنهجية

بعد الإطلاع والاستفادة من عدد من الأبحاث والدراسات السابقة في موضوع ريادة الأعمال - كما تقدم ذكره في الإطار النظري-؛ تم في هذه الورقة استخدام المنهج الكيفي (النوعي) الذي يتميز بأنه يراعي السياق للمسألة المبحوثة، ويمكن من الحصول على فهم معمق لها. ويتم في المنهج الكيفي (Qualitative Research) استخدام البيانات الكيفية، أي تلك التي تحلل بطرق كيفية وليست كمية أو إحصائية، ويتم الحصول على مثل تلك البيانات بطرق منها المقابلة والملاحظة. ويستخدم هذا المنهج في العديد من الحالات ومنها:

الحالات البحثية التي يراد منها بناء مفاهيم (مصطلحات) جديدة.

إيجاد نظريات أو نماذج علمية جديدة.

التمعق في المعاني الخاصة بالمسألة المبحوثة داخل سياقها الخاص.

دراسة القضايا ذات الحساسية أو الخطورة العالية.

وقد تم لأغراض هذه الورقة اتخاذ عدد من الخطوات شملت ما يلي:

إجراء عدد من المقابلات شبه المهيكلة مع عينة ملائمة، حيث تم وضع أسئلة محددة مع قدر من المرونة من حيث إضافة أسئلة جديدة أو ترتيب عرضها وذلك وفقاً لإجابات المبحوثين.

قراءة المقابلات في جولات تحليلية وتدوين بعض الملاحظات حول الإجابات والمفاهيم في تلك المقابلات وتحديد مستويات الاتفاق والاختلاف في إجابات المبحوثين.

إخضاع ما تم تدوينه للمراجعة وانضاجه على نحو يفضي بتحقيق الأهداف المتوخاة

في تحديد الدوافع الريادية لدى عينة الدراسة . وفي ضوء ما سبق؛ يمكن عرض نتائج الورقة كما يلي:

## النتائج

أجريت سبع مقابلات شبه مهيكلة، لعدد من رواد الأعمال يمثلون شرائح ومستويات مختلفة وقد تم إجراء هذه المقابلات معهم بمتوسط ٤٠

دقيقة لكل مقابلة، وطرح عليهم الأسئلة التالية:

- ما أهم الدوافع التي قادتك لريادة الأعمال؟
- ما ترتيب هذه الدوافع؟
- لماذا هذا الترتيب؟
- ما مدى تحقق هذه الدوافع بعد بدء العمل؟
- ما هو ترتيب هذه الدوافع في الوقت الراهن؟

وفيما يلي نقدم ملخصاً لأبرز النتائج، وذلك بوضع الأسئلة وفق ترتيبها متبوعة بملخص الإجابات التي أمكن الحصول عليها من المبحوثين:

حيال السؤال الأول حول أهم الدوافع لريادة الأعمال؟

تنوعت إجابات المبحوثين، حيث أفاد المبحوث الأول بأن الدافع التي قادتته لريادة الأعمال هي عدم حبه لقيود العمل الوظيفي، وطبيعته الشخصية

الميلّة للنشاط الزائد في العمل،

كما ذكر أن من الدوافع الرغبة بالاستقلالية، إضافة إلى توافر الطلب في السوق.

وقد أجاب مبحوث ثان بأن الدوافع لديه هي الرغبة بدخل إضافي، ونشاطه في العمل منذ الصغر مع والده، ورغبته بالحرية والاستقلالية ورغبته بأن يكون له عمل خاص وتأثره بتربية والدته له على الإدخار. في حين أجاب مبحوث ثالث بأن الدوافع هي: زيادة الدخل واستثمار الوقت وتوزيع مصادر الدخل. كما أجاب المبحوث الرابع بأن الدوافع هي تحقيق دخل مادي وما يتبعه من استقرار مادي، وكذلك التنوع بالأعمال والتوسع وتحقيق الذات وأن يكون له عمل خاص به.

وذكر المبحوث الخامس أن الدوافع هي تحقيق ذاته مالياً، وحرصه على البر بوالده عبر تشجيعه ومساعدته في تجارته، بالإضافة إلى توافر الإمكانيات والفرص التي سهلت عليه البداية. وأفاد المبحوث السادس أن الدوافع هي الاستقلالية المادية، وكونها فرصة للتميز والإبداع، كما أنها هي الطريق لتحقيق الطموحات. أما المبحوث السابع فقد ذكر أن الدوافع هي دوافع مالية بالمقام الأول، بالإضافة إلى تحقيق الذات من خلال الإنجاز، وكذلك الرغبة بتحمل المسؤولية المجتمعية.

وقد خصص السؤال الثاني للسؤال عن ترتيب هذه الدوافع من قبل رواد الأعمال، وجاء السؤال الثالث لمعرفة أسباب ترتيبهم للدوافع بهذا الشكل؟

وقد أفاد المبحوث الأول بأن ترتيب الدوافع وأسباب الترتيب كما يلي:

**الأول :** عدم الراحة بالعمل الوظيفي بسبب عدم التقدير والاهتمام من جهة العمل لجهوده في وظيفته.

**الثاني :** حاجة السوق للكثير من الخدمات لتعدد حاجات الناس وتوافر فرص عديدة لإشباعها.

**الثالث :** رغبته بالاستقلالية لتوفر النشاط والمبادرة لديه من الصغر.

في حين رتب مبحوث ثان الدوافع وبين أسبابها كما يلي:

**الأول :** وجود نشاط عملي منذ الصغر بسبب همته ومبادرته منذ الصغر حيث كان يبيع بعضاً من تمر نخيل المنزل في المحلات المجاورة، كما كان يساعد والده في عمله.

**الثاني :** الرغبة بأن يكون له عمله الخاص بسبب طبيعة نشأته ورغبته المستمرة بالإنجاز.

**الثالث :** تحقيق دخل مادي لما لديه من معرفة بفرص الأعمال ودافعية ذاتية.



### وذكر مبحوث ثالث بأن ترتيب الدوافع وأسبابها لديه كما يلي:

**الأول:** تحقيق دخل مادي بسبب وجود حاجة لتلبية متطلبات الحياة وزيادة الثقة في النفس.

**الثاني:** تنوع مصادر الدخل بسبب رغبته بالحصول على أمان أكثر بمجال الدخل.

**الثالث:** استثمار الوقت وهو سبب ناتج ومكمل للأسباب السابقة.

### وأجاب المبحوث الرابع بأن ترتيب الدوافع لديه وأسبابها كما يلي:

**الأول:** الدافع المادي بسبب حاجته لخدمة خاصة إضافة إلى الدافعية وحب العمل لديه منذ الصغر حيث كان يستيقظ مبكراً حتى في أيام الاجازات.

**الثاني:** وجود عمل خاص يحقق دخلاً إضافياً لتوافر مهارات المبادرة والقيادة.

**الثالث:** الاستقرار المادي لكونه سبباً مكملًا للسببين أعلاه.

### ورتب المبحوث الخامس الدوافع وأسبابها كالتالي:

**الأول:** تحقيق ذاته مالياً، بسبب رغبته بالخصوصية وحب الاستقلالية المالية.

**الثاني:** رغبته في تشجيع ودعم والده في تجارته، برأً بوالده وجزءاً من رد الجميل.

**الثالث:** توافر الإمكانيات والفرص التي دعمته في البداية وسهلت عليه الانطلاق في مجال ريادة الأعمال.

### في حين رتبها المبحوث السادس وذكر أسباب الترتيب كما يلي:

**الأول:** الهدف المادي، حيث يرى أن المال عصب الحياة، ومنه ينطلق الريادي لتحقيق باقي الأهداف الأخرى في الحياة.

**الثاني:** كون الريادة فرصة للتميز والإبداع، وذلك بعكس العمل الوظيفي الذي يقيد الحرية ويحد من الإبداع.

**الثالث:** تحقيق الطموحات، حيث يرى أن الريادي الناجح لديه طموح عالٍ في مجالات شتى وبداية تحقيقها تكون من خلال مشروع ريادي ناجح.

### أما المبحوث السابع فقد ذكر أن ترتيب الدوافع وأسبابها كما يلي:

**الأول:** دوافع مالية، بسبب أن القوة في المنافسة وتحقيق الأهداف تعتمد على المادة.

**الثاني:** تحقيق الذات من خلال الإنجاز الذي يشعر الريادي بالرضى.

**الثالث:** الرغبة بتحمل المسؤولية المجتمعية، لكونها هاجس قديم أوجد رغبة لديه في العمل على المساهمة برفع مستوى المعيشة لذوي الدخل

المنخفض.

وفي إجابة المبحوثين للسؤال الرابع حول مدى تحقق هذه الدوافع بعد بدء العمل؟

أفاد أغلب المبحوثين بأنه هذه الدوافع قد تحققت بنسب متفاوتة. ومن الأمور اللافتة أن جميع المبحوثين أفادوا بأن الدافع المادي هو أسرع وأوضح دافع من حيث التحقق، حيث أفاد المبحوثان السادس والسابع أن أول دافع من حيث التحقق هو الدافع المالي، وأفاد المبحوث الخامس بأن الإحساس بالتميز والاستقلال المالي تحققاً أولاً وبنسبة متقاربة.

وفي إجابة المبحوثين للسؤال الخامس الذي جاء لاستكشاف ترتيب هذه الدوافع في الوقت الراهن؟

توعدت إجابات المبحوثين، حيث أفاد المبحوث الأول بأن أبرز الدوافع في هذا الوقت هو التوسع في نفس مجال العمل بشكل عام. وقد أيد المبحوث الثاني بأن أبرز الدوافع لديه حالياً هو التوسع، إلا أنه أضاف بأنه يرغب بالتوسع رأسياً للتعلم أكثر في مجال نشاطه، كما يخطط للتوسع بإنشاء شركة تجارية لنشاطه وتزويدها بهيكل إداري فعال وإدارات متخصصة للتوسع في النشاط بشكله الحالي ولابتكار خدمات جديدة مصاحبة. أما المبحوث الثالث فقد أفاد بأن الدوافع لديه مستمرة كما كانت، إلا أنه نشأ في الوقت الحالي دافع جديد يتمثل بتحقيق الذات عبر تكوين إسم تجاري ومرتبة أعلى في المجتمع.

وأجاب المبحوث الرابع بأن الدوافع الآن قد تغيرت لتشمل التوسع بالنشاط داخل المملكة وخارجها لوجود طلب على الخدمة التي يقدمها. كما تشمل الدوافع حالياً التنوع بتقديم أنشطة بأفكار جديدة. ومن الدوافع الحالية تحقيق الاستقرار العائلي بشراء منزل. وذكر المبحوث الخامس أن الدوافع الآن تغيرت تغيراً طفيفاً من حيث الترتيب، فقد صعد دافع التميز والإبداع ليكون الدافع الأول متبوعاً بتحقيق الطموحات، فقد استكشف من خلال مسيرته في رحلة الريادة بأن المادة هي أسهل العناصر تحققاً وأقلها إثراءً لشخصية الريادي، مما جعله يؤمن بأن الإبداع والتميز يقودان بسرعة وسهولة لتحقيق الطموحات، يليهما المادة التي تأتي تبعاً.

وأفاد المبحوث السادس أن الدوافع الآن كما هي في السابق دون تغير يذكر، حيث مازال المبحوث يرغب بالتأكد من تحقق الدوافع كما يرغب. أما المبحوث السابع فقد ذكر أن الدوافع الآن لم تتغير من حيث الترتيب، إلا أن درجة أهمية بعض الدوافع قد ارتفعت بالتجربة، مثل المسؤولية الاجتماعية، حيث كان دافعاً ذا أهمية نسبية متدنية في البداية. إلا أنه بالتجربة وظهور آثاره الرائعة بدأ يزيد من التركيز عليه ويعطيه أولوية أكبر.

## الخاتمة والمقترحات

خلصت هذه الورقة إلى أن أبرز دوافع ريادة الأعمال بمنطقة القصيم هي الدافع المادي والاستقلالية، وتحقيق الذات والطموحات والتميز والإبداع، إضافة إلى استثمار الموارد والفرص المتاحة. كما توافرت أسباب أخرى منها عدم الرضى الوظيفي، ووجود درجة عالية من النشاط وحس المبادرة والشعور بالمسؤولية المجتمعية.

ومن الملاحظات اللافتة أن أبرز هذه الدوافع كانت دوافعا داخلية لرواد الأعمال، أي أنها تنبع من ذاتهم بشكل أساسي. وأجمع أفراد العينة على أن الدوافع التي عملوا من أجلها قد تحققت وأن أسرعها تحققا هو الدافع المادي، وأنها قد أسهمت بشكل ملحوظ في نموهم الشخصي، كما أشاروا إلى أن هذه الدوافع قد تطورت وتوسعت مع مرور الوقت. الأمر الذي يبين الدور الكبير لريادة الأعمال في تحقيق النجاح للأفراد وللمشروعات، ومن ثم الاسهام الفاعل في تحقيق النمو الاقتصادي.

وقد توصلت الورقة إلى عدد من المقترحات التي يمكن إيجازها كما يلي:

إجراء المزيد من الأبحاث الكيفية لدورها الملحوظ في تعميق الفهم لجوانب عديدة متعلقة بريادة الأعمال ومن ثم المساعدة بمعرفة الوسائل الفاعلة لتنميتها.

التركيز على الدوافع الذاتية وأبرزها الدافع المادي لدورها الفاعل في ريادة الأعمال، والإفادة من الدراسات والأبحاث السابقة في هذا المجال. الإفادة من الأمثلة والتجارب والقصص لدى عدد من رواد الأعمال، ومنها - على سبيل المثال - ما تم استكشافه في هذه الورقة من التجارب والملاحظات حول دوافع ريادة الأعمال وكيفية تحقيقها.

تصميم برامج لتنمية ريادة الأعمال تراعي أسباب الدوافع والظروف التي نشأت فيها، وتأخذ في عين الاعتبار آثار تطور هذه الدوافع وتنوعها مع مرور الوقت.

الإفادة من أدبيات الدافعية وبخاصة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي.

## المراجع

- أحمد الشميمري، وفاء المبيريك، ريادة الأعمال، الرياض، مكتبة الشقري، ط٢، ٢٠١١.
- دلال القاضي ومحمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، عمّان: دار الحامد، ط١، ٢٠٠٨.
- ذوقان عبيدات، سهيلة أبو السميد، البحث النوعي والبحث الكمي، عمان، دار الفكر، ٢٠٠٢.
- رجاء أبوعلام، مناهج البحث الكمي والنوعي والمختلط، عمّان، دار المسيرة، ط١، ٢٠١٢.
- كمال زيتون، منهجية البحث التربوي والنفسي من المنظور الكمي والكيفي، القاهرة: عالم الكتب، ط١، ٢٠٠٤م.
- Bandura. A. (1977), Social Learning Theory. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. NJ.
- Churchill. N.C. and Lewis. V.L. (Eds) (1986). Entrepreneurship Research. Ballinger Publishing, Cambridge. MA.
- Kuratko. D.F., Hornsby. J.S. and Naffziger. D.W. (1997), An examination of owners goals in sustaining entrepreneurship. Journal of Small Business Management. Vol. 35 No. 1, pp. 2433-.
- Landy. F.J. (1989), Psychology of Work Behavior. 4th ed.. Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove. CA.
- McGehee. N. G., Kim. K., - Jennings. G. R. (2007). Gender and motivation for agri-tourism entrepreneurship. Tourism Management, 28(1), 280289-.
- Muriel Orhan. Don Scott. (2001) «Why women enter into entrepreneurship: an explanatory model». Women in Management Review. Vol. 16 Iss: 5. pp.232 - 247
- Shaver. K.G. and Scott. L.R. (1991), -Person. process. choice: the psychology of new venture creation. Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 16 No. 2. pp. 2345-.
- Timmons. J.A. (1999). New Venture Creation. 5th. ed.. Irwin McGraw-Hill. Burr Ridge. IL.
- Vroom. V.H. (1964). Work and Motivation. Wiley. New York. NY.

مدى توفر السمات  
الريادية لدى طلاب  
وطالبات جامعه الملك  
سعود  
دراسه ميدانيه بمدينه  
الرياض

إعداد  
د. ايمان عبد الحميد حسنين

استاذ مساعد  
كلية الاقتصاد والعلوم الاداريه  
جامعه الامام محمد بن سعود الاسلاميه  
٢٠١٦

# مدى توفر السمات الريادية لدى طلاب وطالبات جامعة الملك سعود

## دراسة ميدانية بمدينة الرياض

### مقدمه:

تعتبر زيادة الاعمال اليوم هي المحرك الاساسي والمصدر الرئيسي للاعمال، على الرغم من حاجتها الى نمط خاص من المؤسسين والعاملين عليها فالشخص الريادي هو الذي يمتلك مالا يمتلكه الاخرون فهو شخص قادر على تحويل اي فكرة الى عمل ناجح .وتعتبر الريادة فى الاعمال من الموضوعات المثيرة للاهتمام فى الفترة الأخيرة، وذلك لأنها مصدر للابتكار، فالريادية تحمل معنى أن تكون الرائد هو المبدع الذى يقدم كل جديد. كما أنها تمثل مصدراً مهماً لفرص العمل الرخيصة، ومحدودية رأس المال، وهذا ما نجده فى قطاع واسع جداً من الأعمال الصغيرة التقليدية والجديدة . وقد وردت عدة تعريفات لمصطلح زيادة الأعمال منها: ( النجار ٢٠٠٦ ) فى بحثه بان زيادة الاعمال هي بناء عمل جديد له قيمة ويخصص له الوقت والجهد والمال اللازمين لذلك مع الاستعداد لتحمل المخاطرة. و اشار ( العامرى ٢٠٠٨ ) الى ان زيادة الاعمال هي تنفيذ الاعمال الجديدة وتحمل المخاطر وعدم التاكيد المصاحب لذلك. كما اشار الى ان الريادة ماهى الا مجموعه من الخصائص والسلوكيات التي تتعلق بالابتداء بالعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل مخاطرة والابداع فيه. كما اشار ( الجوهري ٢٠٠٩ ) بانها مصدر مشتق من الفعل رود واسم فاعله رائد والرائد هو الذى يرسل قومه لاستكشاف وتحديد من الكلاً فلما يحددها يرسل لهم فيلحقون او يقتدون به. كما عرفها ( الحسيني ٢٠٠٦ ) : عملية الاستحداث أو البدء فى نشاط معين كما يعنى تحقيق السبق فى قطاع معين وعملية إدارة النشاط أو العمل الجديد فى ميدان محدد والريادي هو الذي يبتكر شيئاً جديداً» بشكل علمي وشمولي .وعرفها ( الشميمري ٢٠٠٩ ) : بانها عملية إنشاء عمل جديد يتسم بالإبداع ويتصف بالمخاطرة. وعلى ضوء التعريفات السابقة فانه يمكن تعريف زيادة الاعمال بانها:عملية ديناميكية تتضمن مزيجاً من الموارد المادية والبشرية يوجهه لانتاج عملاً ابتكارياً يتضمن مخاطرة ويؤدي الى مكاسب.

و من خلال التعريف السابق للزيادة، يتم الوصول إلى أربعة جوانب رئيسية من تعريف الريادة وهي:

- بذل الجهد والمال لانجاز عمل معين وتخصيص الوقت اللازم لذلك.

- تحمل المخاطرة وعدم التاكيد.

- بناء عمل ابتكاري يمثل قيمه عاليه لجميع الاطراف المشاركة فيه.

- الحصول على عوائد و مكافآت.

و يتميز سلوك الريادي بروح المبادرة وقبول مختلف المخاطر التي يمكن أن يتعرض إليها و مع ذلك فهو يلجأ إلى تنظيم الآلية الاقتصادية والاجتماعية. كما يتميز الريادي بخصائص معينة تميزه عن غيره من الأفراد و أهم هذه الخصائص هي:

1 الاستعداد للمخاطرة أن القيام بمشروع جديد عادة ما يكون فيه درجة معينة من المخاطرة و التي تكون من بداية المشروع من خلال تمويل المشروع إلى انجاز المشروع وتخصيص جزء معين من الأموال اللازمة لانجازه و الملاحظ انه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد لتحمل مخاطر معينة و عادة ما يتميز الريادي إلى الميل إلى المخاطرة نتيجة لرغبته القوية في النجاح و تقديم منتجات و خدمات جديدة. ٢. الرغبة في النجاح يتميز الريادي بمعرفة الأهداف التي يريد الوصول إليها بدقة لذلك فهو يعمل بدرجة في تحقيق النجاح ويملك درجة اكبر من الفرد العادي حيث درجة أهمية و المسؤولية كبيرة للوظيفة والنشاط الذي يقوم به الريادي الثقة بالنفس و القدرة على حل المشاكل المختلفة و التعامل معها بشكل أفضل من الآخرين ومن ثم فهو يقبل التحدي من اجل إن تجعل نشاطه ناجحاً بالرغم من معرفته المسبقة من الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها و ذلك اعلمه لذلك لعلمه أن الخطأ هو جزء من الضريبة الأعمال من اجل تحقيق النجاح ٣. التفاؤل يميل الرياديون إلى التفاؤل فهم غير متشائمين وهم على علم بان الفشل هو حلقة من حلقات النجاح ويمكن تحويل هذا الفشل إلى نجاح و التفكير السلبي إلى التفكير الايجابي ومن ثم التفاؤل يساعد على تحقيق النجاح، إضافة إلى هذه الخصائص هناك خصائص أخرى تتمثل في مدى الالتزام الفرد في تحقيق مستوى معين من النجاح في العمل و كذلك الاستعداد للعمل لساعات إضافية دون الاكتفاء بالساعات الضرورية للعمل فقط إضافة إلى القدرة التي يتميز بها الرواد في تنظيم الوقت بين الأنشطة المختلفة. رائد الأعمال هو شخص رأس ماله الأساسي مهاراته وقدراته الشخصية التي من خلالها يستطيع اكتشاف الفرصة وتحويلها الى عمل ناجح يتميز رائد الأعمال بمجموعة من الصفات الشخصية هي:

- الاصرار علي تحويل الحلم الى واقع.
- يستطيع قيادة المخاطرة ويملك زمام الامور.
- يتبنى مشروعه ولا يتعجل الربح.
- شخص مبدع لديه مهاره حل المشكلات ويستطيع تذليل الصعوبات.
- يتميز بآلته الشديدة بالنفس والحزم في اتخاذ القرارات.
- لديه بصيرة و رؤية مستقبلية تمكنه من تطوير اعماله.
- يمتلك المرونة ويستخدمها في تقييم الفرص وطرح البدائل.
- شخص منظم لديه مهارة تحليليه تمكنه من التخطيط الجيد لاعماله ولا يحب العشوائية.

تشمل تلك الخصائص ما يتحلى به الفرد من مزايا شخصية و كفايات المهنية والإدارية . تتضمن الكفايات المهنية المعرفة والمهارات والخبرة الفنية العلمية والعملية اللازمة في مجال العمل . أما الإدارية فهي المعرفة والخبرة في عموميات الإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة وتقييم الأداء . وكذلك المعرفة والخبرة في بعض الأساسيات المالية كحساب الأرباح والخسائر ، حساب التكاليف ، وحساب نقاط التعادل وغيرها . يمكنك التعرف إلى المزيد من هذه الكفايات من خلال دراسة عناصر خطة العمل .



## تساؤلات البحث:

- ١- ماهى السمات الريادية المتوفرة لدى طلاب وطالبات الجامعة؟
- ٢- ماهى ابرز تلك السمات ماهو اهميتها النسبيه وترتيبها النسبى؟
- ٣- هل تختلف السمات الريادية لدى الطلاب عنها لدى الطالبات؟
- ٤- هل تختلف السمات الريادية لدى طلاب وطالبات الكليات النظرية عنها فى الكليات العملية؟

فروض البحث:

هناك العديد من المدارس المقترحة، والتي تقدم كل منها مجموعة من الخصائص التي تميز هذه الشخصية وهي:

- ١- مدرسة السمات. ٣- المدرسة البيئية.
  - ٢- المدرسة السلوكية. ٤- المدرسة المعاصرة.
- مدرسة السمات: تقوم هذه المدرسة على فرضية أن المبادر شخص يمتلك مجموعة من الخصائص الشخصية تمكنه من إدارة المنشأة بنجاح.

ومن أهم هذه السمات:

- ١- الحاجة الشديدة للإنجاز. ٤- القدرة على التفكير الإبتكاري
- ٢- المنافسة والإبداع والذكاء. ٥- الميل للاستقلالية.
- ٣- القدرة على تحمل المخاطر. ٦- العزيمة والإصرار.

المدرسة البيئية ( الموقفية ) : تؤمن هذه المدرسة بأن خصائص المبادر ترتبط كثيراً بالبيئة وما تحويه من عوامل خارجية ( العوامل الاجتماعية والديموغرافية ) وهذه المدرسة اقترحت عدة عوامل يمكن أن تؤثر في بناء شخصية المبادر وهي: الثقافة والبيئة والحراك الاجتماعي والأسرة بالإضافة إلى التعليم.

نظرية الجذب والدفع: بموجب هذه النظرية فإن سلوك المبادر يحدث بسبب عوامل إيجابية في البيئة ( مثل الأفكار، الفرص الجديدة... ) أو لا يحدث بسبب عوامل سلبية ( مثل عدم الرضا الوظيفي).

منهج الحراك الاجتماعي: وفقاً لهذا المنهج فإن الأفراد الذين يعيشون على هامش المجتمع (مثل المرأة في بعض المجتمعات) يتجهون إلى أن يبدأ بحكم الضرورة وليس الاختيار أعمالاً خاصة بهم.

الخلفية الأسرية: ويرى أنصار هذا الرأي أن الطفل الذي يحظى برعاية تكسبه الثقة بالنفس والاستقلالية والرقابة الذاتية يكون أكثر احتمالية لمزاولة العمل الحر والتميز بخصائص المبادرة من غيره.

التعليم والخبرة: حيث أن بعض الدراسات أشارت إلى أن مستوى التعليم لدى المبدعين والمبشرين أعلى منها بين الموظفين.

المدرسة السلوكية: يرى أنصار هذه المدرسة أن سلوك المبادر يرتبط بأداء الوظائف الادرية بشكل فعال وامتلاكه لمجموعة من المهارات السلوكية والتي يستثمرها لصالح تطوير العمل، وتصنف هذه المهارات لنوعين:

- المهارات التفاعلية: وهي مجموعة من المهارات الإنسانية التي تشمل بناء وتكوين علاقات إنسانية مع العنصر الإنساني في البيئة الداخلية والخارجية للمشروع.

- المهارات التكاملية: وهي بناء مهارات تكاملية مع العاملين والمدراء والمشرفين بحيث تصبح المنشأة خلية عمل متكاملة.

### المدرسة المعاصرة: وهي تعني أن سلوك المبادر ناتج من عاملين رئيسيين:

الإحساس بالفرصة والناتج عن التفاعل بين السمات الشخصية للمبدع والقوى البيئية المؤثرة.

استغلال الفرصة والذي يتطلب امتلاك العديد من المهارات اللازمة لإدارة الموارد المتاحة.

يلاحظ من المدارس السابقة اختلاف وجهات النظر حيال العوامل المؤثرة في توفر الفرد المبادر.

مداخل التصنيف: نتيجة للانتقادات التي وجهت للمدارس المقترحة لتصنيف المبادر النجاح وصعوبة الجزم بوجود مجموعة محدد من

الخصائص، تم تبني مدخل التصنيف كوسيلة للتعرف على الأنواع المختلفة للمبشرين. كما أشار أحد الباحثين الى تصنيف اخر للمدارس التي

تناولت خصائص رواد الاعمال كما يلي

### أولاً: مجال الاهتمام بالخصائص الشخصية، وتشتمل على المدارس

١- مدرسة الرجل العظيم، حيث قامت هذه المدرسة على افتراض أن الريادي هو شخص ذو

إنجازات استثنائية..

٢- مدرسة السمات الشخصية، فما يحرك الريادي هو مجموعة القيم والمواقف والحاجات

المميزة، حيث تفترض هذه المدرسة أن سلوك الأفراد يكون منسجماً مع قيمهم، فنتائج

سلوكياتهم تتأتى من خلال محاولاتهم تلبية إحتياجاتهم.

## ثانياً: مجال الاهتمام بإدراك الفرص، وتشمل:

المدرسة التقليدية، فالسمة المميزة للسلوك الريادي هي الإبداع، فمجال اهتمام الريادة هو بالفعل والعمل بشكل أكبر من التملك، فيما تشكل ثلاثية (الإبداع والابتكار والاستكشاف) الجوانب الرئيسة في الريادة، فالأفراد المبدعون هم من يقبلون و يتحملون المخاطر وحالات عدم التأكد.

المدرسة أن الريادي هو ذلك الفرد الذي ينظم ويملك ويدير ويقدر المخاطرة المصاحبة لمشروعه الاقتصادي: مدرسة القيادة، تقوم على افتراض أن الريادي يقود الآخرين من خلال ما يمتلك من قدرات تمكنه من تكييف وملاءمة أساليبه الخاصة مع حاجات الآخرين، حتى يتمكن من تحويل تصوراتهِ إلى حقيقة على أرض الواقع..

## رابعا: مجال الاهتمام بإعادة التقييم والتكيف ( الحاجة إلى تبني مشروع جديد )، وتشمل:

مدرسة قيادة الأعمال الداخلية، والتي جاءت استجابة لحاجة المنظمات إلى الإبداع والتنافسية، حيث أكدت أفكار المدرسة أهمية، بل وإمكانية الاستفادة من القدرات الريادية في المنظمات، فريادة الأعمال الداخلية هي عملية تطوير وحدات أعمال داخلية مستقلة بهدف الدخول إلى أسواق جديدة والتوسع في إنتاج خدمات مبتكرة. حيث تقوم هذه المدرسة على افتراض أنه بإمكان المنظمات الوصول إلى حالات إبداعية داخلها، وذلك من خلال تشجيع الأفراد العاملين فيها على العمل والتصرف كرياديين، ودفع الأفراد إلى العمل ضمن مجموعات (فرق) ، الأمر الذي يساعد في حل المشاكل، واكتشاف الفرص بشكل جماعي، فالأنشطة الريادية على مستوى المنظمة ستقود عملية البناء التنظيمي، وتمكن الأفراد الرياديين ليصبحوا مديري المستقبل، من خلال سلوكات ومهارات تعزز حالة الانتباه وتميل الباحثه الي التصنيف الثانى والذي يفترض ان هناك سمات شخصيه تتوفر فى رائد الاعمال وبناء عليا لمدارس المختلفه التى تعرضت لتحديد السمات الرياديه فيمكن تجميع تلك السمات فى اربعة مجموعات اساسيه وهى :

- المبادرة والابتكار.
- اقتناص الفرص.
- الانجاز والاستقلال ليهو تحقيق الارياح.
- تحمل المخاطرة.

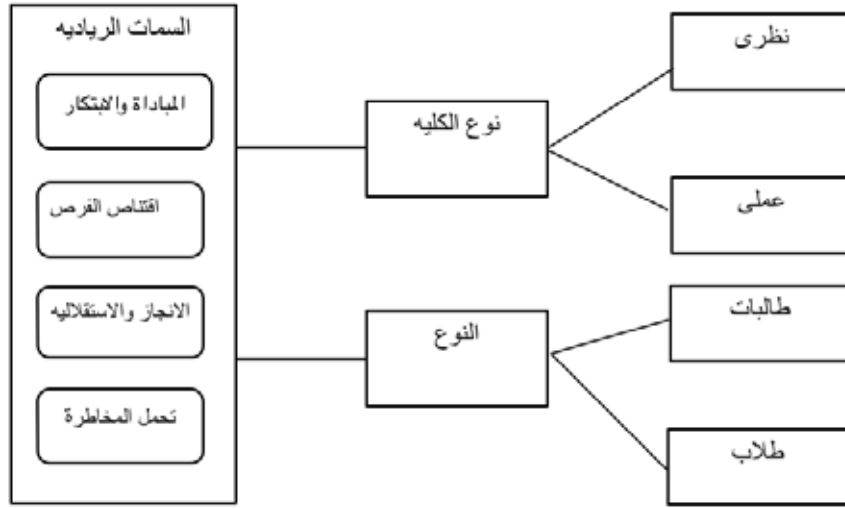
ويمكن صياغه المتغيرات فى الجدول التالى:

العوامل	السمات الريادية
وتشمل:التفكير باسلوب مبتكر-تعدد الحلول-سعه البديهه-القدرة على مواجهه الاحداث والمواقف- التحليل العميق للمشكلات-المبادرة والافكار الجديدة-التعلم الذاتى -حب المغامرة.	المبادأة والابتكار.
الاصرار على الهدف-التعامل مع المشكلات-البحث عن نماذج متميزه -البحث عن فرص النجاح-المرونة- تقبل الفشل-مقارنه الاداء مع الزملاء-القدرة على انهاء وانجاز الاعمال-التعلم من الاخطاء- تقبل النقد من الاخرين-الثقه فى تحقيق النجاح-الشخصيه الاجتماعيه-	اقتناص الفرص والثقه بالنفس.
الرغبه فى تحقيق المال-النظرة الى الاموال -التمسك بالرأى-تحمل المسؤليه- القدرة على العمل الفردى - العلاقات مع الاخرين-الرغبه فى الحصول على المال لارضاء الذات-الاعتماد على الذات.	الانتجاز والاستقلاليه .
حب المغامرة -قدرة على تحمل المخاطر-دراسه النتائج المترتبه على القرارات -دراسه القرارات قبل اتخاذها - المشروعات الجديدة والمبتكرة-الرغبه من الاستفادة من القدرات الذاتية-النظرة الى المخاطرة- حب المغامرة.	تحمل المخاطرة

وبناء على ما سبق فان هذا البحث يهدف الى اثبات صحه او خطأ الفروض التاليه:

- ١-لايوجد اختلاف معنوى بين طلاب وطالبات جامعه حول درجه توفر السمات الريادية.
- ٢-لايوجد اختلاف معنوى بين الطلاب والطالبات فى ترتيب السمات الرياديه واهميتها النسبيه بين الطلاب والطالبات.
- ٣-لايوجد اختلاف معنوي بين الطلاب والطالبات حول درجه توفر السمات الرياديه باختلاف الكليه التى يدرسون فيها

ويمكن التعبير عن متغيرات البحث بالشكل التالي:



## ملخص الدراسات السابقة:

دراسة صالح (٢٠١٣) استهدفت الدراسة تحديد خصائص الرياديين العرب في ظل تحديات المنافسه العالميه عبر استطلاع آراء عينه من الاكاديميين ورجال الاعمال تم جمع البيانات عن طريق استبيان وتحليلها باستخدام احصاء وصفى . وتوصلت انه هناك اتفاق بين توجهات الاكاديميين ورجال الاعمال حول الخصائص المطلوبه للرياديين العرب ولها القدرة فى التأثير. -دراسة العبيدى والجراح (٢٠١٣) استهدفت تلك الدراسة الوقوف على دور متغيرات بيئة ريادة الاعمال فى تعزيز راس المال الفكرى من خلال عينه من المديرين ورؤساء الاقسام . وتوصلت الى اهميه التركيز لى موضوع ريادة الاعمال من قبل المديرين بما يعزز راس المال الفكرى ومعنويه علاقه بين ريادة الاعمال ورأس المال الفكرى.دراسة بونوه وخلوط (٢٠١١) استهدفت تلك الدراسة التعرف على اهم التطبيقات الملموسه لتكنولوجيا المعلومات على ادارة الموارد البشرية وماهى اهم الخصاصئ التى يجب ان تتوفر فى منظمات الاعمال حتى تصبح منظمه ريادية وتوصلت الى وجود دور لمرونه الاستراتيجية والتنظيم الريادى والثقافى الرياديه بالاضافه الى الابداع المستمر وتهميه تكنولوجيا المعلومات فى دعم الميزة التنافسية دراسة :shaolin(٢٠١١) استهدفت تلك الدراسة اختبار ريادة الاعمال النسائيه فى المملكه العربيه السعوديه والامارات العربيه ودراسة الاخلاقيات والاتفاقات فيما يتعلق بالتحفيز واستنتجت الدراسة وجود فجوة فى ادراك الجهود المبذوله فى كلا الدولتين فى دعم من الحكومات بالاضافه الى تسهيل للاجراءات والتحفيز للمشروعات النسائية.

دراسة Jonathan Levies , Mark Hart (٢٠١١)

والغرض من هذه الورقة هو تحقيق أي نوع من الناس يتبنون زيادة الاعمال الاجتماعية وفي ما الطريقة التي تختلف بهاعن أصحاب المشاريع التجارية. الأهم من ذلك، في أي سياق اجتماعي اقتصادي تنشأ زيادة الاعمال الاجتماعية من أصحاب المشاريع التجارية. وإذا كان لديهم خلفية تجارية في الأسرة؛ وإذا لديهم مستويات أعلى من التعليم واستنتجت النساء هي أكثر عرضة من أصحاب المشاريع التجارية أن تكون النساء أصحاب المشاريع الاجتماعية، وهذا يرجع للافروق بين الجنسين في التزام الوقت لهذا المشروع. وبالإضافة إلى ذلك، فإن أكثر تهميشا في المجتمع الذي يعيشون فيه، وسيدات الأعمال من المرجح أن تكون ريادة الاعمال الاجتماعية أكثر تبني من رجال الأعمال الرواد الأعمال. دراسه زيدان ٢٠١٠ استهدفت الدراسة استكشاف السمات الريادية المميزه لطلاب الجامعات المصريه والعوامل الموقفيه الفارقه في تكوين هذة السمات اعتمادا على فرضيه معينه ودراسه اثر المتغيرات الديموغرافيه ومتغيرات الخلفيه الاسريه ومتغيرات الخلفيه الريادية والبيئه الجامعية على تكوين السمات الرياديه. دراسه الصفدى ٢٠١٠

استهدفت الدراسة التعرف على البنيه الاساسية التعليميه لتدريس برامج ريادة الاعمال ومعايير القبول والافراد المستهدفون والمدى الذي تستطيع المؤسسات التعليمية المستهدفة الاستجابة به لهذة الحاجات الملحة لتدريس برامج ريادة الاعمال. وتوصلت الى ان مقررات ريادة الاعمال او مقررات المشروعات الصغيرة تركزت في عدد محدود من الجامعات العربيه مقارنة بغيرها من المقررات. وان الجامعات الحديثة اكثر قبولا لمقرر ريادة الاعمال. دراسه المخلافي(٢٠١٠) استهدفت الدراسة التعرف على واقع ريادة الاعمال في الجامعات الحكوميه السعوديه في ضوء التجارب الرائدة لدى بعض الجامعات في العالم من خلال التعرف على مدى انتشار برامج ريادة الاعمال على مستوى الجامعات محل الدراسة كذلك التعرف على مدى توافر البنيه الاساسية الداعمه لتدريس برامج ريادة الاعمال. وتوصلت الدراسة الى عدم وجود برنامج متخصص في ريادة الاعمال سواء في مرحله البكالوريوس او الماجستير او الدكتوراة. لالاضافه الى وجود مقرريادة الاعمال ضمن بعض الكليات في عدد من الجامعات السعوديه، كما اختلفت الطرق التي تدرس بها مقررات ريادة الاعمال.

دراسة كورتيل واخرون(٢٠٠٩) والريادة في الاعمال استهدفت الادراسه التعرف على الابعاد والفوائد التي تحصل عليها المنظمات من تطبيق وكذلك الريادة قسبل الوصول اليها بالاضافه الى تحديد دور الابداع في تحقيق الريادة لمنظمات الاعمال اتبع الباخر اسلوب المنهج الوضعي لتحديد العلاقة بين المتغيرات واستنتج ان هناك علاقه قويه بين الابداء والريادة كما ان هناك اثر كبير للابداع في تحقيق الريادة لمنظمات الاعمال. دراسه زيدان(٢٠٠٣) استهدفت تادراسه التعرف على البنيه الاساسيه التعليميه لتدريس برامج ريادة الاعمال ومعايير القبول والافراد المستهدفون والمدى الذي تستطيع المؤسسات التعليميه المستهدفه الاستجابة به لهذة الحاجات الملحة لتدريس برامج ومقررات ريادة الاعمال والمشروعات الصغيرة . وتوصلت الى ان مقررات ريادة الاعمال والمشروعات الصغيرة تركزت في عدد محدود من الجامعات العربيه مقارنة بغيرها من المقررات بالجامعات الحديثه فهي اكثر قبولا لمقرر ريادة الاعمال.

## اهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق ما يلي :

- (١) التعرف على السمات الريادية الموجودة من وجهتى نظر طلاب وطالبات الجامعة .
- (٢) معرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية بين آراء كل من الطلاب والطالبات حول توافر السمات الريادية.
- (٣) التعرف على الاختلافات بين الطلاب والطالبات على اختلاف جنسهم فيما يتعلق بتوافر السمات الريادية وهل تختلف تلك السمات ايضا باختلاف طبيعة الكليات التى يدرسون بها .
- (٤) التوصل إلى اهم تلك السمات واهميتها النسبية كمدخل لتاهيلهم ليصبحوا رواد للاعمال وذلك فى ضوء تحليل نتائج الدراسة الميدانية التى ستجرىها الباحثة.

## اهمية البحث:

ترجع أهمية البحث إلى الإعتبارات التالية :-

١. ندرة الكتابات العربية التى تعرضت لدراسه السمات التى يتميز بها الطلاب والطالبات كاحد المحددات التى تؤدى بهم الى ان يصبحو رجال اعمال متميزين ورياديين بمشروعاتهم الصغيرة والتي تعتبر نواه العمل باقتصاديات معظم الدول ، مقارنة بما تحفل به المؤلفات الأجنبية من كتب ومجلات لمفهوم ريادة الاعمال وتطبيقاته وأهميته والنتائج المترتبة على تطبيقه فى مختلف القطاعات الصناعية والخدمية وهو الأمر الذى يحتاج إلى توجيه الكثير من جهود الباحثين إلى هذا الموضوع لمواكبة التوجهات العالمية أكاديميا وعمليا.
٢. فى اطار اهتمام جامعه الملك سعود بطلابها وطالباتها كمدخل اساسى من مدخلات العملية التعليميه وتطبيقها لعدد من البرامج فى مقدمتها برنامج الشراكة الطلابيه وتشجيعهم على المبادرة، وتزويدهم بالأدوات اللازمة للوصول إلى الريادة في الأعمال وتأثير ذلك على تقدم المجتمع ويقوم رائد الأعمال الناجح بدور فاعل في تعزيز اقتصاد بلدة و توفير مصدر دخل جيد له ولأسرته و يوفر فرص وظيفية لغيره بدلاً من أن يكون طالباً لها. فالريادة فى الاعمال توفر لأفراد المجتمع خدمات و سلع هم فى حاجة لها. كذلك فإن المشاريع التجارية الناجحة لرواد الأعمال تعمل على توفير السلع و الخدمات بأسعار مُنافسة لتلك المستوردة نظراً لعدم وجود تكاليف نقل و استيراد. كما ان الأعمال التجارية الناجحة تعمل على تعزيز الأمن و الاستقرار في المجتمع لمساهمتها في تقليل نسب البطالة .



وتوضح الباحثة مصادر المعلومات المطلوبة لذلك على النحو التالي :-

- (١) البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها : بناء على الأهداف والفروض المحددة فإن الباحثة إعتمدت على نوعين من مصادر البيانات وهى :
- المصادر الثانوية : وتشمل الاطلاع على المراجع العربية والأجنبية والمطبوعات والنشرات والتقارير الإقتصادية والدورية ذات الصلة بموضوع البحث .
- المصادر الأولية : وتتمثل فى الدراسة الميدانية متضمنة الدراسة الإستطلاعية التى سبق الإشارة إليها ، من خلال الدراسة الميدانية على إعداد قائمة إستقصاء لتوفير بيانات البحث ، وسوف تعد قوائم الإستقصاء وفقا لطبيعة البيانات المطلوبة وخصائص المستقصى منهم وذلك فى ضوء الدراسات السابقة ومراعاة الأطر المتعارف عليها علميا وعمليا فى هذا المجال ،

## مجتمع البحث والعينة:

يحتوى هذا البحث على :-

- مجتمع طلاب وطالبات جامعه الملك سعود بكليات:

الاداب وعدد طلابها وطالباتها: ٩٤٢٨

ادارة الاعمال وعدد طلابها وطالباتها: ٨٧٧٦

التربية وعدد طلابها وطالباتها: ٩٨٤٣

اللغات والترجمة وعدد طلابها وطالباتها: ٣٢٨٥

الانظمة وعدد طلابها وطالباتها: ١٨١٨

وسوف تقتصر الدراسه على هذه الكليات نظرا لصعوبه الحصر الشامل لجميع كليات الجامعه وسوف يتم اختيار عينه من الطلاب والطالبات من كل كليه اعتمادا على الجداول الاحصائيه لتحديد حجم العينة.

### توزيع قائمة الاستقصاء ونسبة الاستجابة

نسبة الاستجابة %	الاستمارات الواردة والصحيحة	عدد الاستمارات الموزعة	حجم العينة
85	96	112	طلاب
78	222	284	طالبات
80	318	396	الإجمالي

اختبار الصدق والثبات: تم تجميع متغيرات البحث في اربعة مجموعات رئيسية ل كل ما هو موضح بالجدول التالي كما يوضح نتائج اختبارات الثبات :

### نتائج اختبار الثبات لقائمه الاستقصاء

المتغيرات	معامل ألفا
المبادأة والابتكار.	0.69
اقتناص الفرص.	0.87
الانجاز والاستقلاليه .	0.96
تحمل المخاطرة وتحقيق الارباح	0.89

سوف يتم تحليل البيانات من واقع الدراره الميدانيه على الحاسب الآلي باستخدام مجموعة من البرامج اختبار الفروض:

**ا- اختبار الفرض الاول:** لا يوجد اختلاف معنوى بين طلاب وطالبات الجامعه حول درجه توفر السمات الريادية.

## نتائج إختبار مان ويتنى لأراء الطلاب والطالبات

## محل البحث حول توفر السمات الريادية

المعنوية	درجة الثقة sing	مان ويتنى U	السمات الريادية
معنوى	0.000	34517.5	المبادأة والابتكار.
معنوى	0.000	39278.5	اقتناص الفرص.
معنوى	0.000	38036	الانجاز والاستقلاليه .
معنوى	0.000	33295	تحمل المخاطر وتحقيق الارباح

وفى ضوء بيانات الجدول السابق يتضح أن هناك إختلافات معنوية بين الطلاب والطالبات حول مدى توفر السمات الريادية وعلى ذلك يمكن قبول الفرض البديل ورفض الفرض الصفري القول لا يوجد اختلاف معنوى بين طلاب وطالبات الجامعة حول درجه توفر السمات الريادية. حيث تشير بيانات الجدول الى توفر السمات الريادية لدى كلا من الطلاب والطالبات. ويوضح الجدول التالى مدى توفر تلك السمات والاهميه النسبيه لكلا منها والترتيب النسبي لها.

## المتوسط العام لدرجة توافر السمات الريادية لدى الطلاب والطالبات

الترتيب	المتوسط العام	السمات
1	3.2	استطيع تحمل المسؤولية
2	3.2	دائما افكر بالمال
3	3.07	ابادر بتقديم وتطوير افكار جديدة
4	3.07	ارغب في معرفة النتائج المترتبة على قراراتي
5	3.07	اقبل الفشل واتعلم منه
6	3.05	اتعلم دائما من اخطائي
7	3.05	اتقبل النقد من الاخرين
8	3.05	افكر بطريقه مبتكرة دائما
9	3.05	امتلك القدرة على تحقيق النجاح
10	3.05	عند تفكيرى فى مشكلة تتعدد الحلول امامى
11	3.05	لدى اصرار على اهدافى
12	3.02	ارغب فى الحصول على المال لارضاء ذاتى
13	3.02	اشعر دائما بان قراراتى خاطئه
14	3	اسعى لدراسة القرارات قبل اتخاذها
15	3	شخصيتى تتميز بالمرونة
16	3	لدى سرعه بديهه فى الحكم على الامور
17	2.98	اتقبل النصيحة من الاخرين
18	2.98	اقارن ادائى مع اداء زملائى
19	2.98	لدى القدرة على مواجهه الاحداث والمواقف
20	2.97	لدراسه مهمه لنجاح اى مشروع
21	2.97	لدى القدرة على اتخاذ قرارات منفردة

22	2.91	لا احب التقيد بساعات عمل محددة
23	2.91	لدى القدرة على استنباط الفرص
24	2.89	اعتبر نفسي شخص مغامر
25	2.89	اعتقد بان العمل الحر به مخاطرة عالية
26	2.89	لدى القدرة على انجاز الاعمال
27	2.89	لدى قدرة لى العمل الفردي
28	2.87	اشعر باهميه المال بالنسبه للانسان
29	2.87	لدى علاقات جيدة بالآخرين
30	2.82	رغب فى الاستقلال المالى
31	2.82	لدى استقلاليه فى اتخاذ قراراتي
32	2.81	ابحث دائما عن النماذج المتميزة الناجحة
33	2.81	افضل الدخول فى المشروعات المضمونه
34	2.81	لدى القدرة على التحليل العميق للمشكلات
35	2.77	اتمسك دائما برأبي
36	2.77	استطيع استغلال الفرص
37	2.77	امتلك القدرة على التعلم الذاتى
38	2.77	لدى رغيه شديده فى تحقيق الثروة
39	2.76	اتمتع بقدرة على تحليل متغيرات وجوانب اى مشكله
40	2.76	لدى ثقة فى النجاح اذا بدأت مشروع خاص

وبتحليل بيانات الجدول السابق باستخدام إختبار فريدمان ، وجد أن ٢١ المحسوبة تساوى ٢٢٥,٩٠٢ مما يعنى معنوية الإختبار عند مستوى معنوية أقل من ١%. وفي ضوء المعلومات السابقه يتضح ان ترتيب السمات الريادية لدي الطلاب والطالبات كما هو موضح فى الجدول التالى

### الترتيب النسبي للصفات الريادية لدى الطلاب والطالبات محل الدراسة

الترتيب	المتوسط	السمات الريادية
4	2.43	المبادأة والابتكار.
3	2.49	اقتناص الفرص.
2	2.53	الانجاز والاستقلاليه وتحقيق الارباح.
1	2.86	تحمل المخاطرة

ويتضح من بيانات الجدول السابق ان السمة الاولى لدى الطلاب والطالبات هي الرغبة في تحمل المخاطرة يليها الانجاز والاستقلال ثم الرغبة في اقتناص الفرص ثم المبادأة والابتكار. ومن خلال العرض السابق تثبت صحة : الفرض الاول لا يوجد اختلاف معنوي بين طلاب وطالبات الجامعة حول درجة توفر السمات الريادية.

**٢- اختبار الفرض الثاني:** لا يوجد اختلاف معنوي بين الطلاب والطالبات في ترتيب السمات الريادية واهميتها النسبية بين الطلاب

الترتيب	المتوسط العام	السمات
1	3.99	لدى قدرة لى العمل الفردى
2	3.89	اعتقد بان العمل الحر به مخاطرة عالية
3	3.87	اشعر باهميه المال بالنسبه للانسان
4	3.82	لدى استقلاليه فى اتخاذ قراراتى
5	3.81	ابحث دائما عن النماذج المتميزة الناجحة
6	3.55	لدى اصرار على اهدافى
7	3.5	دائما افكر بالمال
8	3.45	امتلك القدرة على تحقيق النجاح
9	3.22	اتمكسك دائما برأىى
10	3.2	استطيع تحمل المسؤولية
11	3.17	افكر بطريقه مبتكرة دائما
12	3.17	اعتبر نفسي شخص مغامر
13	3.15	لدى سرعه بديهه فى الحكم على الامور
14	3.07	اقبل الفشل واتعلم منه
15	3.07	ارغب فى معرفة النتائج المترتبة على قراراتى
16	3.05	اتعلم دائما من اخطائى
17	3.05	اتقبل النقد من الاخرين
18	3.04	ابادر بتقديم وتطوير افكار جديدة
19	3.02	عند تفكيرى فى مشكلة تتعدد الحلول امامى
19	3.02	ارغب فى الحصول على المال لارضاء ذاتى
19	3.02	اشعر دائما بان قراراتى خاطئه
22	3	اسعى لدراسة القرارات قبل اتخاذها
23	2.98	اقارن ادائى مع اداء زملائى



23	2.98	اتقبل النصيحة من الاخرين
25	2.97	لدى القدرة على اتخاذ قرارات منفردة
25	2.97	لدى رغبة شديدة فى تحقيق الثروة
25	2.97	لدراسه مهمه لنجاح اى مشروع
28	2.96	لدى القدرة على مواجهه الاحداث والمواقف
29	2.91	لدى القدرة على استنباط الفرص
30	2.82	رغب فى الاستقلال المالى
31	2.81	افضل الدخول فى المشروعات المضمونه
32	2.79	امتلك القدرة على التعلم الذاتى
33	2.78	استطيع استغلال الفرص
34	2.76	اتمتع بقدرة على تحليل متغيرات وجوانب اى مشكله
35	2.76	لدى ثقة فى النجاح اذا بدأت مشروع خاص
36	2.69	لدى القدرة على انجاز الاعمال
37	2.57	لدى القدرة على التحليل العميق للمشكلات
38	2.25	شخصيتى تتميز بالمرونة
39	2.18	لا احب التقييد بساعات عمل محددة
40	2.12	لدى علاقات جيدة بالآخرين

المتوسط العام لدرجة توافر السمات الريادية لدى الطلاب

ومن الجدول السابق وباستخدام اختبار فريدمان ، وجد أن ٢٤ كاسا المحسوبة تساوى ٢١٤, ٢١٥ مما يعنى معنوية الاختبار عند مستوى معنوية أقل من ١% مما يعنى وجود اختلاف بين الطلاب بالجامعة محل دراسته حول توفر السمات الريادية فيما بينهم .ويوضح الجدول التالى الترتيب

الترتيب	المتوسط	السمات الريادية لدي الطلاب
3	2.43	المبادأة والابتكار.
2	2.49	اقتناص الفرص.
1	2.83	الانجاز والاستقلاليه وتحقيق الارباح.
4	2.11	تحمل المخاطرة

النسبي لاهم السمات الريادية المتوفرة لدى الطلاب.

ويتضح من بيانات الجدول السابق ان الرغبة فى الانجاز والاستقلاليه وتحقيق الاريح ياتى فى مقدمه السمات الرياديه لدى طلاب الجامعه محل الدراسه وهى نتيجته منطقيه تتفق والطبيعه الذكوريه للطلاب حيث يرغبون فى تحمل مسؤولياتهم الحياتيه من خلال انشاءهم مشروعاتهم الخاصه،ياتى بعد ذلك رغبتهم فى اقتناص الفرص ثم المبادرة والابتكار ثم فى النهايه تحمل المخاطرة.

الترتيب	المتوسط العام	السمات
1	3.98	لدى القدرة على مواجهه الاحداث والمواقف
2	3.85	افكر بطريقه مبتكرة دائما
3	3.82	لدى القدرة على التحليل العميق للمشكلات
4	3.82	لدى استقلاليه فى اتخاذ قراراتى
5	3.55	لدى اصرار على اهدافى
6	3.54	دائما افكر بالمال
7	3.44	لدى علاقات جيدة بالآخرين
8	3.4	لدى سرعه بديهه فى الحكم على الامور
9	3.2	استطيع تحمل المسؤولية
10	3.19	لدى القدرة على انجاز الاعمال
11	3.17	امتلك القدرة على التعلم الذاتى
12	3.15	عند تفكيرى فى مشكلة تتعدد الحلول امامى
13	3.07	اقبل الفشل واتعلم منه
14	3.07	ارغب فى معرفة النتائج المترتبة على قراراتى
15	3.02	ارغب فى الحصول على المال لارضاء ذاتى
16	3.02	اشعر دائما بان قراراتى خاطئه
17	3.01	لا احب التقيد بساعات عمل محددة
18	3	اسعى لدراسة القرارات قبل اتخاذها
19	2.95	امتلك القدرة على تحقيق النجاح
20	2.91	لدى القدرة على استنباط الفرص

21	2.89	لدى قدرة لى العمل الفردى
22	2.88	شخصيتى تتميز بالمرونة
23	2.87	ابادر بتقديم وتطوير افكار جديدة
23	2.87	اتمسك دائما برأىي
23	2.87	اشعر باهميه المال بالنسبه للانسان
26	2.82	رغب فى الاستقلال المالى
27	2.81	ابحث دائما عن النماذج المتميزة الناجحة
27	2.81	افضل الدخول فى المشروعات المضمونه
29	2.79	اعتقد بان العمل الحر به مخاطرة عاليه
30	2.78	اتمتع بقدرة على تحليل متغيرات وجوانب اى مشكله
31	2.77	اعتبر نفسي شخص مغامر
31	2.77	لدى القدرة على اتخاذ قرارات منفردة
33	2.76	استطيع استغلال الفرص
34	2.66	لدى ثقة فى النجاح اذا بدأت مشروع خاص
35	2.55	اتعلم دائما من اخطائى
36	2.28	اتقبل النصيحة من الاخرين
37	2.22	لدى رغيه شديده فى تحقيق الثروة
38	2.17	لدراسه مهمه لنجاح اى مشروع
39	2.12	اقارن ادائى مع اداء زملائى
40	2.05	اتقبل النقد من الاخرين

المتوسط العام لدرجة توافر السمات الريادية لدى الطالبات

ومن الجدول السابق وباستخدام اختبار فريدمان ، وجد أن كا ٢١٤ المحسوبة تساوى ٢٢٧ ، مما يعنى معنوية الاختبار عند مستوى معنوية أقل

من ١٪ كذلك اتضح ان وجود اختلاف معنوي بين الطالبات حول درجة توفر السمات الريادية لديهن.

الترتيب	المتوسط	السمات الريادية لدي الطالبات
3	2.43	المبادأة والابتكار.
4	2.49	اقتناص الفرص.
2	2.53	الانجاز والاستقلاليه .
1	2.86	تحمل المخاطرة

#### الاهمية النسبية لمتوسط الاراء للطالبات حول السمات الريادية المتوفرة لديهن

ومن بيانات الجدول السابق يتضح ان الطالبات لديهن القدرة على تحمل المخاطرة وهي من اهم السمات التي يجب ان تتوافر في رائد الاعمال وبالتالي فينبغى ترميه تلك الصفة لديهن حتى تصبحن رائدات اعمال بالمستقبل. ياتي بعد ذلك الرغبة في الانجاز والاستقلاليه وذلك ايضا من السمات الهامة لديهن حيث تبرز دور ريادة الاعمال في تأسيس المشروعات الصغيرة واساسيات العمل عن كما يعد فرصه جيدة لعمل المراه المعيلة.

ولاختبار صحة أو خطأ الفرض الثاني تم استخدام أسلوب الانحدار اللوجستي، حيث المتغير التابع النوع يأخذ القيمة (1) إذا كانت طالبه بينما يأخذ القيمة (صفر) إذا كان طالب. وظهر التحليل النتائج التالية كما هو موضح بالجدول التالي:

#### نموذج الانحدار اللوجستي البسيط

السمات الريادية	معامل الانحدار B	Wald T	SIG	المعنوية	الترتيب	R2 معامل التحديد	Wald F	SIG	المعنوية
المبادأة والابتكار.	0.716	24.654	0.00	معنوي	3	51.6%	7.146	0.00	معنوي
اقتناص الفرص.	3.11	26.516	0.00	معنوي	2				
الانجاز والاستقلاليه .	3.517	21.815	0.00	معنوي	1				
تحمل المخاطرة	0.691	22.54	0.00	معنوي	4				

ومن الجدول السابق يتضح ان: أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة للسمات الريادية ، ذوات إشارة موجبة بالإضافة إلى معنوية هذه

المعاملات ويؤكد ذلك قيم  $T$  وكذلك معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة ( $F = 146, 7$ ) مما يعنى أن المتغيرات المستقلة فى النموذج تفسر ٦٦,٨٪ من التغيرات التى تحدث فى المتغير التابع مما يعنى وجود علاقة اختلاف ايجابي بين الطلاب والطالبات الكليات العملية ونظرائهم بالكليات النظرية وتأثير ذلك على السمات الريادية الموجوده لديهم . وبالتالي تثبت صحة الفرض الثالث لا يوجد اختلاف معنوي بين الطلاب والطالبات حول درجة توفر السمات الريادية باختلاف الكليه التى يدرسون فيها .

### ٣- اختبار الفرض الثالث:

متوسط الرتب لأراء الطلاب والطالبات حول توفر السمات الريادية على اختلاف كلياتهم

السمات الريادية		متوسط الرتب للطلاب		متوسط الرتب للطالبات	
		نظري	عملي	نظري	عملي
المبادأة والابتكار.		206.45	512.40	379.29	481.58
اقتناص الفرص.		229.77	502.94	359.25	484.29
الانجاز والاستقلاليه .		226.55	499.69	361.82	493.09
تحمل المخاطرة		209.41	496.92	377.48	505.75

يتضح من بيانات الجدول السابق ان متوسطات الرتب للطلاب والطالبات بالكليات العملية اعلى من متوسطات الرتب لدى الطلاب والطالبات بالكليات النظرية يعنى ان السمات الريادية متوفرة لدى طلاب وطالبات الكليات العملية اكثر من الكليات النظرية. ولاختبار صحة أو خطأ هذا الفرض تم استخدام أسلوب الانحدار اللوجستى، حيث المتغير التابع نوع الكليه يأخذ القيمة (١) إذا كانت الكليه نظريه بينما يأخذ القيمة (صفر) إذا كانت الكليه عمليه. وظهر التحليل النتائج التالية :

## ملخص النتائج والتوصيات :

اوضحت نتائج التحليل ان هناك اختلاف بين الطلاب والطالبات حول درجة توفر السمات الريادية حيث يوجد اربعة مجموعات رئيسه لهذه السمات ياتى فى مقدمتها القدرة على تحمل المخاطرة والرغبة فى الانجاز والاستقلاليه ،ثم القدرة على اقتناص الفرص ،وفى النهايه المباداه والابتكار.

كما اختلفت ترتيب السمات الريادية عند تحليل بيانات الطلاب بشكل منفرد حيث اتت الرغبه فى الانجاز والاستقلاليه فى مقدمه العوامل ثم اقتناص الفرص والمبادأة والابتكار وفى النهايه تحمل المخاطر. ويلاحظ ايضا وجود اختلاف فى ترتيب السمات الريادية عند تحليل بيانات

الطالبات بشكل منفرد حيث اتت النتائج مخالفة للتوقعات حيث كانت الرغبة فى تحمل المخاطرة فى مقدمه السما تالرياديه للطالبات يلى ذلك الرغبة فى الانجاز والاستقلاليه ثم المبادرة والابتكار ،واخيرا اقتناص الفرص.

كما اظهرت النتائج اختلاف بين طلاب وطالبات الكليات النظرية والعملية حيث برزت السمات لدى طلاب الكليات العملية اكثر من طلاب الكليات النظرية. واصبح جليا الان ضرورة الاهتمام بتثميته السمات الرياديه لدى طلاب الجامعه من خلال التركيز على تدريس مقررات ريادة الاعمال وزيادة التخصصات المتعلقة بانشاء المشروعات والتدريب التعاونى مع الشركات بالواقع العملى الاضافه الى التاكيد على تثميته السلوك الابتكارى لدى الطلاب والطالبات وتحفيزهم وتشجيعهم فى سن مبكرة للقيام بمشروعات صغيرة كاحد المداخل لتثميته السمات الرياديه لدى الطلاب والطالبات بالتعليم الجامعى والاهتمام بالرواد الصغار فى مرحله ما قبل التعليم الجامعي. كذلك الاهتمام بمرحلة ما بعد التخرج وتهيئته الظروف المناسبه لهم لانشاء مشروعاتهم.

## الملاحق

أرجو وضع علامة (√) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة لرأيكم :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					(1) افكر بطريقه مبتكرة دائما
					(2) عند تفكيري في مشكلة تتعدد الحلول امامي
					(3) لدي القدرة على مواجهه الاحداث والمواقف
					(4) لدي القدرة على التحليل العميق للمشكلات
					(5) ابادر بتقديم وتطوير افكار جديدة
					(6) لدي سرعه بديهه في الحكم على الامور
					(7) لا احب التقيد بساعات عمل محددة
					(8) امتلك القدرة على التعلم الذاتي
					(9) اعتبر نفسي شخص مغامر
					(10) اتمسك دائما برأيي
					(11) لدي علاقات جيدة بالآخرين
					(12) لدي قدرة لي العمل الفردي
					(13) استطيع تحمل المسؤولية
					(14) لدي استقلاليه في اتخاذ قراراتي
					(15) ارضع في الحصول على المال لارضاء ذاتي
					(16) لدي القدرة على اتخاذ قرارات منفردة
					(17) اتمتع بقدرة على تحليل متغيرات وجوانب اى مشكله
					(18) لدي اصرار على اهدافي
					(19) امتلك القدرة على تحقيق النجاح
					(20) اقارن ادائي مع اداء زملائي
					(21) ابحت دائما عن النماذج المتميزة الناجحة



						(22) اقبل الفشل وتعلم منه
						(23) شخصيتي تتميز بالمرونة
						(24) لدى القدرة على استنباط الفرص
						(25) استطيع استغلال الفرص
						(26) لدى القدرة على انجاز الاعمال
						(27) لدى رغبة شديدة في تحقيق الثروة
						(28) اشعر باهميه المال بالنسبه للانسان
						(29) اعتقد بان العمل الحر به مخاطرة عاليه
						(30) دائما افكر بالمال
						(31) ارغب في الاستقلال المالى
						(32) اشعر دائما بان قراراتى خاطئه
						(33) الدراسه مهمه لنجاح اى مشروع
						(34) لدى ثقة فى النجاح اذا بدأت مشروع خاص
						(35) اتعلم دائما من اخطائى
						(36) اتقبل النقد من الاخرين
						(37) اتقبل النصيحة من الاخرين
						(38) افضل الدخول فى المشروعات المضمونه
						(39) ارغب فى معرفة النتائج المترتبة على قراراتى
						(40) اسعى لدراسة القرارات قبل اتخاذها
						(41) اتجنب المشروعات الجديدة المبتكرة

النوع :

١-طالب ( )

٢- طالبه ( )

الكلية التي تنتمي إليها :

١- نظرية ( )

٢- عمليه ( )

## المراجع

### أولا مراجع عربية

- احمد عبد الرحمن الشميمري،ريادة الاعمال،جمعيه ريادة الاعمال السعوديه،جامعه الملك سعود ٢٠١١.
- احمد على صالح،دراسه استطلاعيه لخصائص الرياديين العرب فى بعض البلدان العربيه واثرها فى تحديات التنافسيه العالميه،المجله العربيه للإدارة،مجله ٣٣ عدد٢،ديسمبر ٢٠١٣.
- ايهاب زهدى القيق،دور ريادة الاعمال الداخليه فى تحسين القدرات الاستراتيجيه لقطاع البنوك،رساله دكتوراه،جامعه عمان العربيه،٢٠١٣.
- بونوه وخلوط،اثر تكنولوجيا المعلومات فى تحقيق ريادة المنظمات الحديثه،بحوث ومؤتمرات كليه العلوم الاقتصاديه وعلوم التيسير،جامعه حلب،٢٠١١.
- حامد كريم الحيدراوى،الريادة كمدخل لمنظمات الاعمال المعاصرة فى ظل تبني مفهوم راس المال الفكرى دراسه ميدانيه على مستشفى بغدادالتعليمي،الغري للعلوم الاقتصاديه والاداريه،العدد السابع والعشرون،السنه التاسعه،٢٠١٤.
- رافت عاصى العبيدى،اضواء كمال الجراح،راس المال الفكرى فى اطار متغيرات بيئه ريادة الاعمال دراسه استطلاعيه فى عينع من الشركات الصناعيه العامله فى محافظه الينوي،مجله كليه الاقتصاد والادارة جامعه البصره، المجلد السادس،العدد الثاني عشر،٢٠١٣.
- العامرى صالح المهدي،طاهر محسن الغالبي،الادارة والاعمال،دار وائل للنشر،عمان،٢٠٠٧.
- عبد الملك طاهر المخلافي،واقع التعليم لريادة الاعمال فى الجامعات الحكوميه السعوديه دراسه تحليليه،الامانه العامه لكليات العلوم الاداريه بجامعات دول مجلس التعاون الخليجي،جامعه الملك سعود ٢٠١٤.
- عمرو زيدان،تعليم ريادة الاعمال البعد الغائب فى مقررات ادارة الاعمال فى كليات التجارة والادارة العربيه، الملتقي العربي لتطوير اداء كليات التجارة فى الجامعات العربيه،المنظمه العربيه للتنميه الاداريه ،سوريا ٢٠٠٣.
- عمرو علاء الدين زيدان،العوامل المؤثرة فى تكوين السمات الرياديه لدى طلاب الجامعات المصريه،المجله العربيه للعلوم الاداريه،مجلد١٧ عدد يناير ٢٠١٠.
- فايز جمعه التجار،عبد الستار العلى، الريادة وادارة الاعمال الصغيره،دار حامد للنشر والتوزيع،الاردن.٢٠٠٦.
- فريدكورتييل،حيدر عباس،ولبيجبرى نصيره،العلاقه بين الابداع والريادة فى الاعمال فى منظمات الاعمال دراسه ميدانيه على عدد من شركات الصناعات الغذائيه اليمنيه،مجله العلوم الاداريه والاقتصاديه ،اليمن ،ديسمبر ٢٠٠٩.
- ليلك الصفدى،واقع ريادة الاعمال النسائيه بالمملكه العربيه السعوديه ،ريادة الاعمال النسائيه ،ملتقي ريادة الاعمال العربيه،بيروت،ابريل ٢٠١٠.

## ثانياً: مراجع اجنبية

- Alpkan. L., Bulut. C., Gunday. G., Ulusoy. G.,-Kilic. Organizational Support for Intrapreneurship and its Interaction with Human Capital to Enhance Innovative Performance. Management Decision. 5)48): K. (2010).
- Amo. B.W. (2005). Employee Innovation behavior. unpublished doctoral dissertation. Bodo Regional University, Norway.3. Amo. B.W. (2010). Corporate entrepreneurship and entrepreneurship related to innovation behavior among employees. International Journal of Entrepreneurial Venturing. 2)2):.
- Antoncic. B. (2001). Organizational Processes in Entrepreneurship: a Conceptual Integration. Journal of enterprising culture. 2)9):
- Antoncic. B. (2007). Intrapreneurship: A Comparative Structural Equation Modeling Study. Industrial Management – Data Systems.3 )107).
- Chen. M., H., -Cangahuala. G. (2010). Corporate entrepreneurship environment and organizational performance in technology manufacturing sector. Proceedings of the Technology management for global economic growth (pecmet). Phuket, Thailand (July 22-18).
- Available at:
- Colin C. Williams. Entrepreneurship, the informal economy and rural communities. Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy , Vol. 5 No. 2011 , 2.
- GintaGinting. Open Innovation Model: Empowering Entrepreneurial Orientation and Utilizing Network Resources as Determinant for Internationalization Performance of Small Medium. International Conference on Agro-industry (ICoA) : Competitive and sustainable Agroindustry for Human Welfare.
- Nicoleta Vilcova. Mihaela Dimitrescu Management of Entrepreneurship Education: a Challenge for a Performing Educational System in Romania. Social and Behavioral Sciences 2015 ) 203 )
- Mark Hart, Jonathan Levie. Business and social entrepreneurs in the UK: gender, context and commitment. International Journal of Gender and Entrepreneurship Vol. 3 No. , 3 2011.

# المؤتمر السعودي الدولي لريادة الأعمال

٢٠١٦ م

- Available online at <http://reports.weforum.org/global-competitiveness2012-2011/>
- World Economic Forum (2012c) Arab World Competitiveness Report 2012-2011. Available online at <http://www.weforum.org/reports/arab-world-competitiveness-report2012-2011->
  - Xin KR, Pearce JL (1996) Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support. *Academy of Management Journal* 1658-1641 :39
  - Zahra SA (2011) Doing research in the (New) Middle East: Sailing with the wind. *Academy of Management Perspectives* 21-6 :(4)25
  - Zahra SA, Yavuz RI (2008) Entrepreneurship in emerging economies: Barriers to entrepreneurship in the Muslim world. Working Paper University of Minnesota.

online at: <http://cpitransparencyorg/cpi2011/results/>

- United Nations (2005) Social Indicators: Indicators on Illiteracy. Available online at: <http://unstatsunorg/unsd/demographic/products/socind/illiteracyhtm>
- United Nations Development Programme (UNDP) 2011 Human Development Index. Available online at: [http://hdrundporg/en/media/HDR\\_2011\\_EN\\_Table1pdf](http://hdrundporg/en/media/HDR_2011_EN_Table1pdf)
- Van Auken H (2004) The use of bootstrap financing among small technology-based firms. Journal of Developmental Entrepreneurship 160-145 :(2)9
- Vos E, Yeh AJY, Carter S, Tagg S (2007)The happy story of small business financing. Journal of Banking and Finance 2672-2648 :31
- Weir D, Hutchings K (2005) Cultural embeddedness and contextual constraints: Knowledge sharing in Chinese and Arab cultures. Knowledge and Process Management 98-89 :(2)12
- Wennekers S, Van Stel A, Thurik AR, Reynolds P (2005) Nascent entrepreneurship and the level of economic development. Small Business Economics 309-293 :(3)24
- Wilklund J, Shepherd D (2003) Aspiring for and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities. Journal of Management Studies 1941-1919 :(8)40
- World Bank [The] 2010 The World Bank Group Entrepreneurship Snapshots Available online <http://econworldbankorg/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTRESEARCH/EXTPROGRAMS/EXTFINRES/0contentMDK:21454009~pagePK:64168182~piPK:64168060~theSitePK:47806000html>
- World Economic Forum (2012a) The Davis Debrief : Growth and Employment Models. Available online at <http://www.weforumorg/events/world-economic-forum-annual-meeting2012->
- World Economic Forum (2012b) The Global Competitiveness Report 2012-2011.

- Rehman SS, Askari H (2010) How Islamic are Islamic countries? Global Economy Journal 37-1 :(2)10
- Ramadani V, Dana LP, Ratten V, Tahiri S (2015) The context of Islamic entrepreneurship and business: Concept principles and perspectives. International Journal of Business and Globalization 261-244 :(3)15
- Ramadani V, Gërguri S, Dana LP, Tašaminova T (2013) Women entrepreneurs in the Republic of Macedonia: Waiting for directions. International Journal of Entrepreneurship and Small Business 121-95 :(1)19
- Roomi MA, Parrott G (2008) Barriers to development and progression of women entrepreneurs in Pakistan. The Journal of Entrepreneurship 72-59 :(1)17
- Salarzahi H, Armesh H, Nikbin D (2010) Waqf as a social entrepreneurship model in Islam. International Journal of Business and Management -179 :(7)5 186
- Schultz TW (1961) Investment in human capital. American Economic Review 17-1 :(1)51
- Setzer B, Ziemba R (2009) GCC Sovereign Funds: Reversal of Fortune. Working Paper, Council on Foreign Relations. Center for Geoeconomic Studies, New York
- Shane S, Venkataraman S (2000) The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review 226-217 :(1)25
- Stinchcombe AL (1965) Social structures and organizations. In March JG (Ed) Handbook of Organizations Chicago: Rand McNally, pp. 193-142
- Stuart TE, Hoang H, Hybels RC (1999) Organizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. Administrative Science Quarterly :44 349-315
- Transparency International (2011) Corruption Perception Index 2011. Available

- Montagu C (2010) Civil society and the voluntary sector in Saudi Arabia. Middle East Journal 83-67 :(1)64
- Nadwi K (1999) Shifting ties: Social networks in the surgical instrument cluster of Sialkot Pakistan. Development and Change 175-141 :(1)30
- Nahapiet J, Ghoshal S (1998) Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. Academy of Management Review 266-242 :(2)23
- Novos IE, Waldman M (1997) Returns to tenure: Conceptual and empirical issues. Eastern Economic Journal 345-337 :(3)23
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) (2011)MENA Initiative on Governance and Investment for Development. Available at: [www.oecd.org/mena/investment](http://www.oecd.org/mena/investment)
- Organization of Islamic Cooperation (OIC) (2012) About OIC. Available online at [http://www.oic-oci.org/page\\_detail.asp?p\\_id=52](http://www.oic-oci.org/page_detail.asp?p_id=52)
- Özcan GB,Çokgezen M (2006) Trusted markets: The exchanges of Islamic companies. Comparative Economic Studies 155-132 :48
- Pew Research Center (2009) Mapping the Global Muslim Population: A Report on the Size and Distribution of the World's Muslim Population. Washington DC: Pew Forum on Religion and Public Life. Available online at <http://www.pewforum.org>
- Peng MW, Heath PS (1996) The growth of the firm in planned economies in transformation: Institutions, organizations, and strategic choice. Academy of Management Review 528-492 :21
- Peredo AM, McLean M (2006) Social entrepreneurship : A critical review of the concept. Journal of World Business 65-56 :(1)41
- Puffer SM, McCarthy DJ (2001) Navigating the hostile maze: A framework for Russian entrepreneurship. Academy of Management Executive 38-24 :(4)15



- Kayed RN (2006) Islamic Entrepreneurship: A Case Study of the Kingdom of Saudi Arabia. Unpublished Doctoral Dissertation, Massey University, New Zealand
- Khavul S (2010) Microfinance: Creating opportunities for the poor? Academy of Management Perspectives 72-58 :(3)24
- Kuran T (2001) The provision of public goods under Islamic law: Origins, impact and limitations of the Waqf system. Law and Society Review 898-841 :(4)35
- Kuran T(2008) The Scale of Entrepreneurship in Middle Eastern History: Inhibitive Roles of Islamic Institutions (March 2008 1) Economic Research Initiatives at Duke (ERID) Working Paper No 10 Available at SSRN: <http://ssrncom/abstract=1265117> or <http://dxdoiorg/102139/ssrn1265117>
- Le Renard A (2008) “Only for Women”: Women, the state and reform in Saudi Arabia. Middle East Journal 629-610 :(4)62
- Lévesque M, Minniti M (2011) Age matters: How demographics influence aggregate entrepreneurship. Strategic Entrepreneurship Journal 284-269 :5
- Loewe M, Blume J, Speer J (2008) How favoritism affects the business climate: Empirical evidence from Jordan. Middle East Journal 276-259 :(2)62
- McElwee G, Al-Riyami R (2003) Women entrepreneurs in Oman: Some barriers to success. Career Development International 346-339 :(7)8
- McIntosh JC, Islam S (2010) Beyond the veil : The influence of Islam on female entrepreneurship in a conservative Muslim context. International Management Review 111-102 :(1)6
- Minniti M (2010) Female entrepreneurship and economic activity. European Journal of Development Research 312-294 :(3)22
- Mohamed AA, Mohamad MS (2011) The effect of wasta on perceived competence and morality in Egypt. Cross Cultural Management 425-412 :(4)18

- Honohan P (2007) Cross-country variations in household access to financial services. Paper presented at the World Bank Conference on Access to Finance, Washington DC, USA
- Hutchings K, Weir D (2006) Guanxi and wasta: A comparison. Thunderbird International Business Review 156-141 :(1)48
- International Development Research Centre (2010) Global Entrepreneurship Monitor: GEM-MENA Regional Report 2009 (Middle East & North Africa). Available online at <http://www.gemconsortium.org>
- International Labour Organization (2010) Making Youth Entrepreneurial: International Knowledge Sharing Conference on Entrepreneurship Education. Sharm El Sheikh 7-5 May Event Report
- Ireland RD, Hitt MA, Sirmon DG (2003) Strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. Journal of Management 989-963 :(6)29
- Kabbani N, Kothari E (2005) Youth Employment in the MENA Region: A Situational Assessment. SP Discussion Paper No 0534, The World Bank
- Kaye RN, Hassan MK (2010) Islamic entrepreneurship: A case study of Saudi Arabia. Journal of Developmental Entrepreneurship 413-379 :(44)15
- Kelley DJ, Bosma N, Amorós JE (2011) Global Entrepreneurship Monitor: 2010 Global Report. Wellesley MA: Babson College and Santiago Chile: Universidad del Desarrollo. Available online at <http://www.gemconsortium.org>
- Kelley DJ, Brush CG, Greene PG, Litovsky Y (2010) (2011 Report: Women Entrepreneurs Worldwide. Babson Park MA: Babson College and the Global Entrepreneurship Research Association (GERA)
- Karim N, Tarazi M, Reille X (2008) Islamic Microfinance: An Emerging Market Niche Focus. Note No 49 (August'2008) Washington DC: Consultative Group to Assist the Poor (CGAP)

- capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing* 396-371 :(5)9
- Dana LP (2009) Religion as an explanatory variable for entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 109-97 :(2)10
  - Dana LP (2010) *Entrepreneurship and Religion*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd.
  - Dana LP , Dana TE (2008) Ethnicity and entrepreneurship in Morocco: A photo-ethnographic study *International Journal of Business and Globalisation* :(3)2 226-209
  - Davidsson P, Honig B (2003) The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* 331-301 :(3)18
  - Dechant K, Al Lamky A (2005) Toward an understanding of Arab women entrepreneurs in Bahrain and Oman. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 140-123 :(2)10
  - Farid M (2007) Entrepreneurship in Egypt and the US compared: Directions for further research suggested. *Journal of Management Development* -428 :(5)26 440
  - Gartner WB (1985) A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review* 706-696 :(4)10
  - Granovetter M (1973) The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* 1380-1360 :78
  - Herrera L (2009) Youth and generational renewal in the Middle East. *International Journal of Middle East Studies* 371-368 :41
  - Hitt MA, Ireland RD, Sirmon DG, Trahms CA (2011) Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals organizations and society. *Academy of Management Perspectives* 75-57 :(2)25

alleviation. Journal of American Academy of Business 310-304 :(2)16

- Audretsch D (2007) Entrepreneurship capital and economic growth. Oxford Review of Economic Policy 78-63 :(1)23
- Batjargal B (2003) Social capital and entrepreneurial performance in Russia: A longitudinal study. Organization Studies 556-534 :(4)24
- Becker GS (1993) Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Specific Reference to Education. Chicago IL: University of Chicago Press.
- Becker GS (1962) Investment in human capital: A theoretical analysis. Journal of Political Economy 49-9 :(5)70
- Berger AN, Udell GF (1998) The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. Journal of Banking and Finance 673-613 :22
- Brush CG, Greene PG, Hart MM (2001) From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. Academy of Management Executive 80-64 :(1)15
- Central Intelligence Agency (2012) The World Factbook. Available online at <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2102rank.html>
- Chaaban J (2008) The Costs of Youth Exclusion in the Middle East. Working Paper No8, May 2008. Dubai School of Government: Wolfensohn Center for Development
- Cizakca M (1995) Cash waqfs of Bursa. Journal of Economic and Social History of the Orient 1923-1555 :(3)38
- Cohen B, Winn MI (2007) Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. Journal of Business Venturing 49-29 :22
- Cooper AC, Gimeno-Gascon FJ, Woo CY (1994) Initial human and financial

## References

- Acquaah M (2007) Managerial social capital strategic orientation and organizational performance in an emerging economy. *Strategic Management Journal* 1255-1235 :(12)28
- Acs ZJ (2006) How is entrepreneurship good for economic growth? *Innovations* 107-97 :(1)1
- Acs ZJ, Desai S, Klapper LF (2008) What does entrepreneurship data really show? A comparison of the Global Entrepreneurship Monitor and World Bank Group datasets (July 2008 1). *World Bank Policy Research Working Paper No4667*. Available online at SSRN: <http://ssrncom/abstract=1233043>
- Acs ZJ, Szerb L (2009) The global entrepreneurship index (GEINDEX). *Jena Economic Research Papers No 028-2009*. Available online at <http://www.jeneconde>
- Aggarwal RK, Yousef T (2000) Islamic banks and investment financing. *Journal of Money Credit and Banking* 1120-93 :(1)32
- Aldrich HE, Carter NM (2004) Social networks. In Gartner WB, Shaver KG, Carter NM, Reynolds PD (Eds) *Handbook of Entrepreneurial Dynamics: The Process of Business Creation*. Thousand Oaks CA: Sage, pp. 335-324
- Alturki N, Braswell R (2010) *Businesswomen in Saudi Arabia: Characteristics, Challenges and Aspirations in a Regional Context*. Jeddah, Saudi Arabia: Al-Sayedah Khadijah Bint Khuwailid Businesswomen Center and Riyadh, Saudi Arabia: Monitor Group.
- Alvarez SA, Barney JB (2010) Entrepreneurship and epistemology: The philosophical underpinnings of the study of entrepreneurial opportunities. *The Academy of Management Annals* 577-557 :4
- Amal A (2011) Islamic finance solutions : The role of Islamic finance in poverty

the confluence of individual and institutional level effects will generate valuable insights on the dynamics, opportunities, and constraints for entrepreneurship in the Islamic world.

Public policy makers in Muslim countries at all stages of economic development can do more to create a national framework in support of entrepreneurship. Key components of this framework would include transparent and business-friendly institutions, strategic investment in human development and entrepreneurial training targeted specifically towards women and youth, and availability of entrepreneurial financing commensurate with the country's level of economic development (e.g. micro-financing schemes; profit-sharing financing arrangements, as well as growth financing for high-potential growth-oriented new ventures).

In conclusion, the proposed organizing framework integrates extant theoretical work and empirical evidence to present the multifaceted and multilayered phenomenon of new venture creation in an Islamic context. Our study serves a dual purpose. First, by applying a universally acknowledged and well respected framework of the entrepreneurial process, it places Islamic entrepreneurship in the broader conversation of the global entrepreneurship phenomenon. Second, it simultaneously highlights and elaborates on the unique features of Islamic entrepreneurship. Thus, it presents the phenomenon of Islamic entrepreneurship in the duality of the universal and the specific.



In sum, the process of new venture creation in an Islamic context has traditionally embodied a strong social responsibility and spiritual enhancement component. The combination of financial and altruistic goals allows Muslim entrepreneurs to generate both individual wealth and social value and is an important source of personal satisfaction. Social entrepreneurship initiatives, in particular, can provide Muslim women with a legitimate and socially acceptable path towards a more active participation in economic, social, and political life.

## 4 Implications and Conclusions

Our organizing framework has important implications for theory and public policy. The most obvious implication for research, as the data in Table 1 illustrate, is that we need to know more about the process of new venture creation in the Islamic world. GEM has data on 16 Muslim countries and the World Bank Entrepreneurship Snapshots database includes 23 Muslim countries. Only 7 countries have complete records. Apparently, further research is well warranted so we have a better understanding of the context, drivers, process, and outcomes of new venture creation in the Islamic world.

In particular, some critical interactions of economic, institutional, and individual-level effects need to be examined in more depth. For example, what is the differential effect of institutional pressures by gender and age cohort? What are the mechanisms through which social capital is acquired, structured, and utilized by men and women entrepreneurs and does it vary with the level of economic and institutional development of a country and/or with entrepreneurs' age, level of education, or social position? How do Islamic financing schemes compare to traditional angel and venture capital financing in the West and at what level of a country's economic development are they most appropriate? Exploring

foundation”. In return for providing a public good, waqf founders were offered tax and other benefits, and enjoyed high social status as well as satisfaction of having performed a social service. Starting in the eighth century A.D., the waqf system served as a primary provider of public goods and a helpful instrument for solving numerous social problems. Today, it is still used as an instrument for financing mosques, schools, libraries, research centers, cooperative housing, or monuments (Kuran 2001; Salarzahi et al. 2010). For example, the King Saud University’s waqf, an important source of finance for the school, amounts to about 950 million Saudi Riyals. Although traditionally the waqf system was restricted to fixed assets, nowadays cash waqfs allow Muslim entrepreneurs to give specific funds in cash as loan to applicants who in turn use the money to provide social services for the vulnerable strata (Cizakca 1995, c.f. Salarzahi et al. 2010).

An added benefit of social entrepreneurship in the Islamic world is that it provides an important avenue for socialization and self-realization of women. For example, Saudi women have participated since the 1960’s in charitable organizations, generally under the aegis of princesses, and their activities have won social acceptance because they require skills considered typically female, such as generosity and devotion to others (Le Renard 2008). As a case in point, the King Abdul-Aziz Women’s Charity Society, Burayda, run by local women and backed by Nura bint Muhammad bin Saud, performs all traditional charity services, plus micro-credit schemes, parenting training to prevent child abuse, family counseling for men by men, conflict resolution with qadis (judges), lectures on endogamy, drugs, hereditary diseases, pre-marriage blood tests, mental health, training the parents of handicapped children, family therapy, environmental and water issues, shelters and the legal position on family violence, and finally outreach in the villages around Burayda (Montagu 2010).



successful and just economic system, good governance, respect for human rights, freedom of choice and protection under a specified code of law, and the code by which to manage external relations (with non-Muslims)...Islam, while advocating freedom of choice and freedom of religious practice, gives its followers much more detailed rules of conduct than Christianity, including a legal code, and the details for governance by the state and for management of economic and social affairs". According to Kayed and Hassan (379 :2010), "[M]uslims who consider entrepreneurship a religious and economic duty intend to generate halal (lawful) income to meet their financial obligations and to contribute to the falah (well-being) of the Muslim ummah (nation) in this life and hereafter". Thus, Islamic entrepreneurship has a strong moral dimension, in that Islam regulates profit accumulation by prohibiting dishonesty, greed, exploitation and monopoly. In addition, Islamic entrepreneurship is a means by which Muslim entrepreneurs extend help to those in need (Kayed 2006). In that sense, Islamic entrepreneurship has a spiritual component and is directed both at generating profits and enhancing social welfare. Kayed (2006) developed a model of Islamic entrepreneurship and tested it in the context of Saudi entrepreneurs. He found that Saudi entrepreneurs saw no conflict between being a faithful Muslim and running a successful business, but felt torn between their traditional value systems and the advent of modernity.

The traditional Islamic waqf system is a good example of infusing economic activities with a social value component. According to Kuran's (842 :2001) definition, "A waqf is an unincorporated trust established under Islamic law by a living man or woman for the provision of a designated social service in perpetuity. Its activities are financed by revenue-bearing assets that have been rendered forever inalienable." In other words, a waqf is an "Islamic trust" or a "pious

explain why Muslims attribute greater status to working for respected and well-established organizations rather than engaging in uncertain, risky, and failure-prone entrepreneurial activities. They also suggest entrepreneurial activities in the Islamic world have a larger, social value component, as will be discussed next.

### 3.3 Outcomes

In Hitt et al.'s (2011) model of strategic entrepreneurship, the outcomes of the process include competitive success, financial and socioemotional wealth and happiness for the owners/entrepreneurs, innovation at the firm level, and social value through the creation of new jobs and enhanced market valuations. In addition, the emerging field of social entrepreneurship is specifically concerned with addressing social needs, such as helping the underprivileged, improving human life or protecting the natural environment. Social entrepreneurship is exercised when some person or persons (1) aim either exclusively or in some prominent way to create social value of some kind, and pursue that goal through some combination of (2) recognizing and exploiting opportunities to create this value, (3) employing innovation, (4) tolerating risk and (5) declining to accept limitations in available resources (Peredo and McLean 2006). In fact, some theorists have argued that entrepreneurs can successfully exploit market imperfections to obtain entrepreneurial rents and simultaneously improve local and global social and environmental conditions, thus enabling sustainable entrepreneurship (Cohen and Winn 2007).

Entrepreneurship in the Islamic world is understood to be a spiritual as well as an economic activity (Ramadani et al. 2015). Discussing economic Islamicity, Rehman and Askari (4 :2010) note: "Unlike most other major religions, Islam is a rule-based system explicitly affording detailed rules and guidelines for crafting a

activity). Thus, Uganda reports %31.3 of the population ages 15-64 is engaged in entrepreneurial activity, of which %50 is necessity-based, and there only 0.72 limited liability companies per 1,000 working-age people. In contrast, Malaysia, a country at the efficiency-driven stage of development, reports %5 total entrepreneurship activity, but only %12 of this activity is necessity-driven, and there are 2.55 limited liability companies per 1,000 working-age individuals. Further, entrepreneurial activity in the United Arab Emirates (an innovation-driven economy) is relatively high (at %13.3), as expected, and only %9 of this activity is driven by necessity.

In addition to levels of economic development, institutional arrangements and cultural legacies also significantly imprint individual entrepreneurial propensity and the new venture creation process. In a recent overview of the barriers to entrepreneurship in the Muslim countries, Zahra & Yavuz (2008) identified several institutional barriers to the promotion of entrepreneurship, such as the inadequate protection of property rights, the inefficient bureaucratic systems and institutional corruption. Other researchers have pointed out the egalitarian inheritance system and the lack of a concept of legal personhood for corporations as a reason why entrepreneurial enterprises in the Islamic world have tended to stay small and short-lived (Kuran2008).

Zahra and Yavuz (2008), Dana (2010 ,2009) and Ramadani et al. (2015) also focus on the role of religious values and social mores for the social acceptance of entrepreneurs. Muslims can be characterized as conservative, acquiescent to group norms and policies enacted by authorities, self-transcendent (as opposed to self-enhancing), benevolent (e.g. concerned with maintaining a high social status and esteem in the community), and universalist (e.g. expected to redistribute some of their wealth to the poor in the community). These values and social norms help

increases their relative role in the economy while the role of smaller and newer firms decline (Acs and Szerb 2007). Finally, in the third stage, the role played by the entrepreneurial sector in countries with higher GDP increases again, as more individuals have the resources to go into business in an economic environment that may present high-potential opportunities (Minniti 2010; Wennekerset al. 2005). Thus, in terms of the nature of entrepreneurial initiatives, at lower levels of economic development, entrepreneurship is predominantly necessity-driven. Necessity-based entrepreneurship occurs when individuals participate in entrepreneurial activities because all other employment options are either absent or unsatisfactory (Acs 2006). At higher levels of economic development, technological and institutional sophistication gives rise to opportunity entrepreneurs, e.g. those who are driven by the achievement of success through exploiting an opportunity for some form of gain, often believed to be economic (Kelley et al. 2011). Opportunity-driven entrepreneurship is more desirable, because it is more likely to be technology or innovation-based and high-growth oriented and thus contribute to economic growth and development. As the level of economic development of the country increases, the ratio of necessity-to-opportunity entrepreneurship goes down.

Data from the Global Entrepreneurship Monitor (Table 1) provides evidence for these arguments. Indeed, the levels of early stage entrepreneurial activity in the Islamic world appear to be highest in countries at lower levels of economic development (e.g. with lower GDP/p.c.). These high levels of entrepreneurial activity are coupled with high levels of necessity-based entrepreneurship and low levels of formal company registrations (e.g. high levels of informal economic

### 3.2. New venture characteristics

The stage of a country's economic development determines to a large extent the scope of entrepreneurial activity in an economy, as well as the nature of feasible entrepreneurial initiatives. As mentioned earlier, economies can be classified into five stages of economic development, namely factor-driven, in transition from factor-driven to efficiency-driven, efficiency-driven, in transition from efficiency-driven to innovation-driven, and innovation-driven. In the first stage, companies compete on the basis of price and sell basic products or commodities with low productivity reflected in low prices. As a country becomes more competitive, and moves into the efficiency-driven stage of development, companies must begin to develop more efficient production processes and increase product quality because wages have risen and they cannot increase prices. Finally, as countries move into the innovation-driven stage, wages will have risen so much that countries are able to sustain those higher wages and the associated standard of living only if their businesses are able to compete with new and unique products. At this stage, companies compete by producing new and different goods and services using the most sophisticated production processes and innovating new ones.

In terms of scope, the entrepreneurial activity in an economy follows a curvilinear, "U"-shaped relationship with GDP/p.c. At low levels of per capita GDP, the entrepreneurial sector provides job opportunities and potential for the creation of new markets (Audretsch 2007; Minniti 2010). As per capita income increases, the emergence of new technologies and economies of scale allows larger and more established firms to satisfy the increasing demand of growing markets and

the cash-rich Gulf economies have both financial resources and financial market institutions available to support entrepreneurial initiatives.

At the other extreme, many Muslim countries are cash-poor and have been traditional recipients of international aid, as well as beneficiaries of micro-financing initiatives. Some provisions of Islamic finance structures, such as the Zakat funds (funds established by Islamic banks to collect and manage the levies required for income redistribution and helping the needy) can be successfully used for alleviating poverty through microfinance (Amal 2011). A recent global survey (Karim et al. 2008) revealed that Islamic microfinance has a total estimated global outreach of only 380,000 customers and accounts for only an estimated %0.5 of total microfinance outreach. The supply of Islamic microfinance is very concentrated in a few countries, with the top three countries (Indonesia, Bangladesh, and Afghanistan) accounting for 80 percent of global outreach. Apparently, Islamic microfinance schemes can be used more extensively in order to help self-sufficiency and alleviate poverty in the poor Muslim countries. In sum, the availability and quality of critical inputs into the entrepreneurial process –human, social, and financial capital, vary considerably across the Islamic world. They are strongly influenced by the level of institutional sophistication, and cultural heritage. The economic and institutional environment also shapes to a large extent the scope and character of entrepreneurial initiatives in the Islamic world, as will be discussed next.



of financing, see also Ramadani et al. 2015). All of these investment mechanisms can be used to effectively finance a start-up business, particularly in situations where investors and entrepreneurs are willing to share profits, losses, risk, and liabilities. Still, it should be noted that an estimated 72 percent of people living in Muslim-majority countries do not use formal financial services (Honohon 2007). Businesses started by women, in particular, prefer to finance internally, tapping into family and friends' funds (Alturki and Braswell 2011).

At the macro level, the availability of financing to support entrepreneurship is extremely skewed. At one extreme, the oil-rich Gulf economies generate abundant cash inflows and their sovereign wealth funds, with a market value estimated at 1.2\$ trillion at the end of 2008 (Setzer and Ziemba 2009), have financed entrepreneurial enterprises (and other business initiatives) around the world for many years. For example, the Qatar Investment Authority (QIA) has been an active investor and developer in English real estate, including the development of the Olympic Village Project, whereas the Abu Dhabi Investment Authority (ADIA) has taken a %15 stake in the London Gatwick airport and a stake in Hyatt Hotels ([www. swfinstitute.org/swi-news](http://www.swfinstitute.org/swi-news)). The Gulf countries have also created various funds to assist entrepreneurial initiatives, such as the Fund for the Development of Youth Projects ("Sharakah") in Oman, the Centennial Fund in Saudi Arabia, and the Al Tomooh Finance Scheme for Small National Business in the UAE. Overall, the Gulf countries rank high in their financial market development in the 2012-2011 Global Competitiveness Report (World Economic Forum 2012b): Bahrain, Saudi Arabia, and Qatar are ranked 14th, 16th, and 19th, respectively; Oman is ranked 30th and the UAE are ranked 33rd; with only Kuwait lagging behind [59th]. In sum,



Auken 2004). As the company grows in size and develops valuable assets, thus increasing its borrowing capacity, which can serve as collateral (Vos et al. 2007), bank financing also becomes available. Once a company reaches a certain size threshold and develops a track record of past performance, thus reducing adverse selection risks through informational transparency, it can add the public equity and debt markets as additional sources of growth financing. This influx of financial resources provides adequate capitalization which buffers against the higher risks and costs associated with growth.

Access to financial capital in the Islamic world is strongly influenced by the respective countries' level of economic development, availability of financial resources, as well as the overall influence of Islamic principles of financing, the most important of which is the strict prohibition on giving or receiving any fixed, predetermined rate of return on financial transactions, more popularly known as the ban on interest (riba). Instead, Islamic financing offers a variety of investment and profit sharing vehicles that are relevant for the support of entrepreneurial initiatives (Aggarwal and Yousef 2000; Özcan and Çokgezen 2006). Farid (2007) discusses four major ways in which individuals and Islamic financial institutions can fund an entrepreneurial venture, namely: when moneylenders/investors can share as active partners (Musharakah) by providing capital and labor; as non-active partners (Mudarabah), by providing capital while the other partners provide labor; a cost-plus financing or sale with markups (Murabaha); and a lease or hire (Ijara), when a moneylender/investor acts as a buyer of capital assets required by a venture and then acts as a lessor of the asset, retaining ownership, while the new venture has an option to buy (for an in-depth analysis of the Islamic principles

users more positively than more affluent respondents.

In sum, while the practice of *wasta* can open doors, reinforce trust, and grease the wheels of the entrepreneurial enterprise, it can also lead to unproductive use of entrepreneurs' time as entrepreneurs need to choose between investing their time in building social contacts or in developing a better product/service for the market. The degree to which social capital in the Islamic world can be used productively or unproductively depends to a large extent on the transparency of government regulations, the degree of arbitrariness of enforcement and the overall institutional development of an economy. According to Transparency International's 2011 Corruption Perceptions Index (Transparency International 2011), most Muslim countries had mid-range rankings in terms of the level of perceived corruption, with the UAE perceived as least corrupt and the Central-Asian ex-Soviet Union republics, Afghanistan, Iraq, Sudan, and Somalia perceived as the most corrupt.

### 3.1.3 Financial Capital

Financial capital provides the lifeblood for any entrepreneurial venture. As proposed by the financial growth cycle (Berger and Udell 1988), different sources of finance become more or less important when companies become larger, older, and more financially transparent. New and small firms, which are highly uncertain and lack a track record, will heavily rely on inside finance (coming from personal sources, family, and friends) and trade credit. Importantly, at the initial stages of new venture development, capital is raised from multiple sources through "bootstrapping" techniques, such as use of credit cards, delaying of tax payments, sharing of equipment and employees with other businesses, or leasing (Van

because participation in these networks of family and religion is mandatory and unquestioned, they form the cultural matrix for business and management (Weir and Hutchings 2005).

Personal connections are known as “wasta” in Arabic. Hutchings and Weir (:2006 143) define wastaas “social networks of interpersonal connections rooted in family and kinship ties and implicating the exercise of power, influence, and information sharing through social and politico-business networks”. An individual can be said to have “good wasta” if he or she is well-networked, and also seen as trustworthy (Weir and Hutchings 2005). However, the role of wasta in business life has also given rise and prominence to a class of intermediaries who make it their profession to befriend and provide access to people of power and influence.

Wastais often associated with favoritism, or the preferential treatment of relatives, friends, neighbors, or other acquaintances. In a recent study of the role of wasta for entrepreneurial activities in Jordan, Loewe, Blume, and Speer (2008) found that many Jordanian business people continued using wasta for four reasons: first, because they did not see any alternatives for achieving their goals; second, people went on using their wasta as long as everybody else did the same; third, many Jordanians associated the use of wasta with cherished values such as solidarity or loyalty, i.e. they believed that the use of wasta was part of their culture, and fourth, Jordan’s administrative and political system lacks transparency and accountability on all levels. A recent quasi-experimental study involving 421 Egyptian undergraduate students (Mohamed and Mohamad 2011) reported that the respondents perceived those who used wasta to obtain a job as less competent and less moral; still, participants from lower socioeconomic groups evaluated wasta

social ties (Granovetter 1973). People linked through strong ties, or close and frequent interactions (e.g. family and friends), are easier to access, more willing to be helpful, and more likely to be trusted. Weak ties (or “friends of friends”), characterized as distant and infrequent interactions, in turn, can be instrumental as sources of novel information and ideas as well as providing access to new resources.

In an emerging or developing economy, such as most of the economies in the Muslim world, where material and financial resources are scarce and the institutional environment is unstable and often openly hostile, it is plausible that social networks are even more important for the success of entrepreneurial initiatives. Personal connections provide moral support and encouragement, and allow entrepreneurs to access hard-to-find resources, navigate through obscure regulations, and deal with unsympathetic and sometimes opportunistic government officials. Not surprisingly, the role of personal connections (*blat* in Russian; *guan-xi* in Chinese), has been extensively studied in the context of transition economies such as China or Russia (Batjargal 2003; Peng and Heath 1996; Puffer and McCarthy 2001; Xin and Pearce 1996), and developing economies such as Ghana (Acquaah 2007).

In the Islamic world, strong ties, originating from family, kinship, or tribal affiliations are similarly a powerful source of trust, moral and financial support and the creation of opportunity (Dana and Dana 2008; Nadvi 1999; Zahra and Yavuz 2008). Family, in particular, lies at the core of Muslim society, in political, economic, social, and religious terms. From a young age, Muslims become aware of the networks they are embedded in and their own positioning in them;

men-dominated business networks, working with male employees, or being taken seriously as a business owner (Alturki and Braswell 2010).

The low participation of women in entrepreneurial activities limits the growth potential of the Muslim countries in the MENA region because a significant share of talent is not put to economic use (World Economic Forum 2012c).

This is unfortunate, as women's entrepreneurship can substantially alleviate unemployment among women in the MENA countries. Because gender segregation is practiced at various degrees across the region, employment at a woman-owned and/or woman-managed business may be the preferred (or the only) option for qualified women who would otherwise remain outside the labor market.

### 3.1.2 Social Capital

Social capital, defined as “the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or a social unit” (Nahapiet and Ghoshal, 243 :1998), determines the strength of institutional endorsement and emotional support for the entrepreneurial initiative. In addition, the social network in which entrepreneurs are embedded influences their ability to access scarce resources needed to operate (Stuart et al. 1999) and find niches in opportunity structures (Aldrich and Carter 2004). Overall, social networks are a critical source of resources and support, which alleviates the liabilities of newness and smallness (Stinchcombe 1965) and allows entrepreneurs to engage in the pursuit of growth opportunities. Students of social networks further differentiate between strong and weak

classes in entrepreneurship at all levels of the education system.

Last, but not least, an important aspect of human capital mobilization in the Islamic world is the encouragement of a fuller participation of women in the entrepreneurial process (Dechant and Al Lamky 2005; McElwee and Al-Riyami 2003; McIntosh and Islam 2010). According to GEM's 2010 Women's Report (Kelley et al. 2011), the MENA countries, in particular, contain the lowest proportion of women entrepreneurs and no country in the region reports that more than a third of the entrepreneurs are female. Notably, other Muslim countries, such as Malaysia, report a balanced representation of men and women nascent entrepreneurs (Kelley et al, 2010) and countries with a sizeable Muslim population, such as Macedonia, also report shares of women entrepreneurs in line with average global trends (Ramadani 2013). The low participation of MENA women in the entrepreneurial process can be attributed to the strict gender roles upheld by the conservative Muslim societies in the Middle East. Women in these societies are expected to be first and foremost wives, mothers, and homemakers, while men are expected to provide for and protect their families (McIntosh and Islam 2010). Women are also considered the repositories of their families' honor (*izzat*), so their conduct at all times needs to be above reproach (Roomi and Parrott 2008). In addition, the relatively recent phenomenon of women's entrepreneurship has not provided enough role models of successful women-entrepreneurs in order to reinforce the pursuit of entrepreneurial initiatives as a legitimate and desirable career path. Prospective women entrepreneurs are further discouraged by the numerous obstacles women business-owners face, such as dealing with bureaucracy and paperwork, balancing work and family life, gaining access to capital, entering



improving the quality of life.

Another important aspect of the role of human capital in the entrepreneurial process is the burgeoning young population, particularly in the Arab Middle East. The rapid population growth is such that youths under the age of 24 now make up %65-50 of the population of the Middle East and the mean age across the MENA region is 25 years (Herrera 2009). This challenge is coupled with the persistent high levels of youth unemployment (24-15 years), which averages 25 percent across the region (compared to 17 percent in the OECD) and reaches 30 percent in countries like Saudi Arabia and Tunisia (World Economic Forum 2012c). The cost of youth exclusion, stemming from the depletion of their human and social capital has been estimated to reach as high as 53\$ billion in Egypt alone (Chaaban 2008). In the next ten to fifteen years, some 100 million jobs must be created in the MENA economies to absorb the emerging workforce (Kabbani and Kothari 2005).

Unfortunately, the age distribution of the population, in and of itself, directly affects the aggregate level of new venture activity in a country. More specifically, countries whose populations are excessively skewed toward young cohorts may experience low levels of entrepreneurial activity, because young people lack the necessary experience or financial resources in order to start a new business (Lévesque and Minniti 2011). Research on youth employment suggests that potentially %20 of the youth population in the MENA region could become self-employed or start a micro enterprise if they are well prepared for this career option (ILO 2010). Not surprisingly, the 2009 GEM MENA Regional Report (IDRC 2010) encouraged governments in the region to develop and implement age-appropriate modules or



business creation and technology commercialization is needed in order to support high-potential entrepreneurial initiatives (Zahra 2011; Zahra and Yavuz 2008). This is a particularly relevant issue for the Muslim countries at the innovation-driven stage of development or those that are right now making the transition from an efficiency-driven to an innovation-driven stage of development.

At the other end of the spectrum, poor Muslim countries at the factor-driven stage of development face overwhelming challenges in their human capital development. The 2011 mean number of years of schooling for these countries ranged between 1.3 (Burkina Faso) and 4.9 (Pakistan), e.g. barely any schooling resulting in high levels of illiteracy. Indeed, illiteracy is a major problem in many Muslim countries. According to the 2005 United Nations' Department of Economic and Social Affairs data (United Nations 2005), the 2004-2000 illiteracy rate stood at, for example, %49.7 among men and %68.6 among women (Bangladesh), %81.5 and %91.9 (Burkina Faso), %59.4 and %87.3 (Chad), %46.6 and %71.5 (Pakistan), %30.5 and %71.5 (Yemen). Human development problems are exacerbated by the extremely low life expectancy in Sub-Saharan Africa, as low as 47.8 years (Sierra Leone). Many scholars and public policy experts have advocated a bottom-up solution to alleviate these severe social problems through individual entrepreneurial initiatives and self-empowerment aided by micro-finance lending (Khavul 2010). In other words, while in countries at relatively more advanced stages of economic development human capital can serve as an input into high-potential entrepreneurial activity, at relatively low levels of economic development, the opposite is true, i.e. entrepreneurial activity can serve as a powerful mechanism of individual empowerment and human capital development through

human capital are more capable and willing to start and manage innovative and high-growth businesses (Acs and Szerb 2009; Brush et al. 2001; Cooper et al. 1994; Davidsson and Honig 2003).

As can be expected from the heterogeneity in the Islamic world, the level of human capital development likewise varies widely. Overall, however, Muslim countries at all stages of economic development can invest more in their national human capital. According to the United Nations Development Programme's 2011 Human Development Index (UNDP 2011), which measures three basic dimensions of human development – a long and healthy life, knowledge and a decent standard of living, only four Muslim countries (the United Arab Emirates, Brunei, Qatar, and Bahrain) were classified as countries with very high human development (see Table 1). Fourteen countries had high human development, fourteen more had medium human development, while twenty-four countries had low level of human development.

Of particular concern is the low number of years of schooling across all categories of countries. Even the highest ranking Muslim country, the United Arab Emirates (2011 worldwide rank: 30), reported a mean of 9.3 years of schooling as of 2011 (UNDP 2011), compared to over 12 years of schooling in other countries with very high levels of development of human capital, such as Norway, the United States, New Zealand, or Germany. The problems in human capital development are aggravated by the low emphasis on research and innovation and the low research orientation of universities in both business and the technical skills (Zahra 2011). Apparently, revamping and modernizing the educational system (and the university system, in particular) in the Muslim world and improving its focus on new

specific context of the Islamic world. Human and social capital are the “building blocks”, or the initial resource endowments embedded in the entrepreneur that mold the character and leave a long-lasting imprint on the strategic orientation of the new venture (Brush et al. 2001). Financial capital, on the other hand, is fungible, in that it can be converted into any type of tradable resource the new venture needs. Thus, it offers strategic flexibility to the new venture in constructing an adequate resource base. In addition, an adequate capitalization provides a safety cushion which buffers against the liabilities of newness and smallness (Cooper et al. 1994) and allows owners to engage in product development and pursue market opportunities (Van Auken 2004). Financial capital input levels, therefore, are strong determinants of a new venture’s survival prospects (Cooper et al. 1994) and growth (Wilklund and Shepherd 2003).

### 3.1.1 Human Capital

Human capital refers to the intangible resources embedded in individuals (Becker 1962). These intangible resources include the stock of competencies, knowledge, skills, expertise, and connections that individuals gain through education and experience (Becker 1993). Investments in human capital, in turn, are activities, such as schooling, on-the-job training, medical care, or acquiring information about the economic system, which influence future real income (Becker 1962; Novos and Waldman 1997; Schultz 1961). All of these investments improve the physical and mental abilities of people and thereby raise their real income prospects while yielding a return over a long period of time. Empirical research in the domain of entrepreneurship generally indicates that entrepreneurs with higher levels of

societies, organizations, and individuals.

To organize our argument, we follow Hitt et al. (2011) and take a mid-range theoretical lens, conceptualizing entrepreneurship as a socially-embedded and context-specific process of resource mobilization and opportunity exploitation, culminating in the creation of a new venture, whose purpose is to create value and generate wealth and other social enhancement benefits. This approach provides a broad and theoretically-robust framework that allows us to critically review and integrate conceptual developments and empirical evidence and highlight the unique characteristics of the process of new venture creation in an Islamic context. We construct our exploration in three parts, focusing on the inputs, the characteristics of the new venture, and the outcomes of the entrepreneurial process. Figure 1 presents our organizing framework.

Figure 1 New Venture Creation in an Islamic Context: An Organizing Framework



Adapted from Hitt et al.(2011)

### 3.1 Inputs

We focus on three types of resources vital for new venture creation: human capital, social capital, and financial capital (Cooper et al. 1994; Ireland et al. 2003), in the

exhibit extreme heterogeneity in levels of economic development, institutional arrangements, cultural legacies, and entrepreneurial dynamics (see Dana 2010 for explanatory examples of how entrepreneurial attitudes are formed or discouraged and how entrepreneurial practices are shaped by different Muslim cultural milieus). Painting a cohesive unitary portrait of the process of new venture creation in the Islamic world is, therefore, a daunting task. Hence, we turn next to the entrepreneurship literature for theoretical guidance in our exploration.

### **3. The Process of New Venture Creation in an Islamic Context: An Organizing Framework**

Currently, there is a lack of agreement on what constitutes entrepreneurship. Some scholars view entrepreneurship as a process of new venture creation (Gartner 1985). Others conceptualize it as the process of opportunity recognition, opportunity creation, and opportunity exploitation (Alvarez and Barney 2010; Shane and Venkataraman 2000) or, more broadly, as “a dynamic interaction of entrepreneurial attitudes, entrepreneurial activity, and entrepreneurial aspiration that vary across stages of economic development” (Acs and Szerb 2009:17). Still others define entrepreneurship, or strategic entrepreneurship, even more broadly as a social process of mobilizing and orchestrating resources, creating value and generating wealth and other benefits (Hitt et al. 2011). Hitt et al. (2011) developed a multilevel input-process-output strategic entrepreneurship model, incorporating environmental, organizational, and individual foci into the dynamic process of simultaneous opportunity-and-advantage-seeking behaviors. These authors argued that, when used effectively, these behaviors create value for

sects, Sunni Muslims and Shia Muslims, with multiple schools of jurisprudence within both (Pew Research Center 2009).

Reliable statistical information on entrepreneurial activities across all Muslim countries is not readily available. Two authoritative sources of data are the World Bank Group's Entrepreneurship Snapshots (World Bank 2010) and the Global Entrepreneurship Monitor (GEM). The World Bank's study tracks formal company registrations, whereas GEM tracks early stage entrepreneurial activity, including entrepreneurial initiatives in the informal economy (Acs et al. 2008). According to the GEM-MENA 2009 Report (IDRC 2010), based on information from 13 predominantly Muslim MENA countries, between %4.7 (in Saudi Arabia) and %24 (in Yemen) of the population aged 64-18 in these countries is involved in an early stage entrepreneurial activity. The World Bank data suggest, however, that early stage entrepreneurial activity does not necessarily translate into formal company registrations (Acs et al. 2008). In fact, the 2009-2004 average entry density, or the number of newly registered limited liability firms as a percent of the country's working age population, was 0.63 in the MENA region, the second lowest in the world and only higher than the entry density in Sub-Saharan Africa (World Economic Forum 2012c). A variety of reasons accounts for the low level of formal company registrations, most importantly the relatively high barriers to doing business, particularly for smaller firms; (2) cultural norms in which entrepreneurial activity is seen by young graduates as not as attractive as a government job; (3) the very low participation of women in the labor force and in entrepreneurial activity (OECD 2011; World Economic Forum 2012c).

As the short preceding overview suggests, Muslim countries around the world



competitive economies in the world (Saudi Arabia [17], Malaysia [21], the UAE [27], and Brunei-Darussalam [28]). The lowest ranked Muslim country was Chad (142nd, the least competitive economy among those included in the study).

In terms of institutional influences, although governance is shaped to a large extent by the Islamic tradition, institutional arrangements vary widely. Seven countries are declared Islamic states (Afghanistan, Bahrain, Iran, Mauritania, Oman, Pakistan, and Yemen) and the primary basis for government in these countries is Islamic religious law (Rehman and Askari 2010). Twelve countries have declared Islam as the state religion (Algeria, Bangladesh, Egypt, Iraq, Kuwait, Libya, Malaysia, Maldives, Morocco, Qatar, Tunisia, United Arab Emirates). Economic, political, and legal institutions have been additionally imprinted by different, and often successive, colonial legacies. Some of the states are former British colonies (for example, Iraq, Afghanistan, or Pakistan); some are former French colonies (for example, Algeria, Tunisia, or Morocco); while some countries were at some point in time part of the Arabian Caliphates or the Ottoman Empire (for example Syria, Egypt, or Palestine). In more recent history, the republics of Azerbaijan, Uzbekistan, Tajikistan, Turkmenistan, Kazakhstan and the Kyrgyz Republic were all part of the former Soviet Union, and are currently transitioning from a centrally planned to a market-based economy.

Culturally, the Islamic world is similarly diverse and represents a kaleidoscope of ethnic and tribal identities. Even within the countries which constitute the Arab Middle East, the most ethnically and religiously homogenous part of the Islamic world, there are multiple ethnic groups besides Arabs and sometimes sizeable Jewish or Christian minorities (Zahra 2011). Islam itself is divided into two major



**Table 1 (Cont.)<sup>20</sup>**

Country	Official Name	Population <sup>a</sup>	Percent Muslim <sup>a</sup>	Government Type <sup>a</sup>	GDP/p.c. (USD) <sup>a</sup>	Stage of Economic Development <sup>††</sup>	2011-2012 GCI Rank <sup>††</sup>	2011 HDI <sup>†††</sup>	Entrepreneurial Activity <sup>**</sup>			
									TEA	NB (% TEA)	OB (% TEA)	Entry Density <sup>§</sup>
Tunisia	Republic of Tunisia	10,732,900	99	Republic	8,500	3	40	0.688	6.1	24.8	48.0	1.23
Turkey	Republic of Turkey	79,149,461	99.8	Republic/parliamentary democracy	14,800	4	59	0.899	8.6	37.8	47.0	0.97
Turkmenistan	Turkmenistan	5,654,828	80	Presidential republic	7,500			0.586				
Uganda	Republic of Uganda	35,873,250	12.1	Republic	1,200	1	121	0.446	21.3	59.8	24.0	0.74
United Arab Emirates	State of the United Arab Emirates	5,314,317	96	Federation	48,500	5	27	0.846	13.3	9.0		
Uzbekistan	Republic of Uzbekistan	28,194,080	88	Republic	3,300			0.641				0.74
Yemen	Republic of Yemen	24,771,800	93.0 <sup>***</sup>	Republic	2,500	1	128	0.462	24.0	33.8		

**Source:**

<sup>a</sup> The World Factbook (CIA 2012)

<sup>\*\*</sup> Global Entrepreneurship Monitor, 2010 (Kourilsky et al. 2011) and GEM-MENA Regional Report, 2009 (IDRC 2010); TEA = total entrepreneurship activity; NB = necessity-based; OB = opportunity-based.

<sup>\*\*\*</sup> World Distribution of Muslim Populations, 2009 (Pew Research Center 2009).

<sup>†</sup> The World Bank Group Entrepreneurship Strategies, 2010 (World Bank 2010); Entry Density = newly registered limited liability firms per 1,000 working-age people (those ages 15-64) in 2009.

<sup>††</sup> 2011-2012 Global Competitiveness Report (World Economic Forum 2012b); 1 = factor-driven, 2 = transition from factor to efficiency-driven, 3 = efficiency-driven, 4 = transition from efficiency to innovation-driven, 5 = innovation-driven.

<sup>†††</sup> Human Development Index (UNDP 2011).

Table 1 (Cont'd)

Country	Official Name	Population*	Percent Muslim*	Government Type*	GDP/cap (USD)*	Stage of Economic Development**	2011-2012 GCI Rank**	2011 IBDI**	Entrepreneurial Activity **				
									TEA	NB (% TEA)	OB (% TEA)	% Entry Density†	
Nigeria	Federal Republic of Nigeria	170,225,740	50	Presidential republic	2,000	1	127	0.45				0.78	
Oman	Sultanate of Oman	3,091,150	94	Monarchy	26,200	4	12	0.76				1.67	
Pakistan	Islamic Republic of Pakistan	199,291,129	97	Federal republic	2,800	1	118	0.53†	3.1	41.0	34.0	0.07	
Palestine	State of Palestine	4,332,801	84.6	Palestinian National Authority	2,900			0.61†	19.4	32.0	33.0		
Qatar	State of Qatar	1,951,281	77.5	Emirate	102,700	2	14	0.81					
South Arabia	Kingdom of Saudi Arabia	26,256,204	100	Monarchy	21,000	2	17	0.77	9.8	10.0	73.0		
Senegal	Republic of Senegal	12,866,900	94	Republic	1,800	1	111	0.49				0.22	
Sierra Leone	Republic of Sierra Leone	5,015,998	60	Constitutional democracy	800			0.33					
Sweden	Republic of Sweden	10,205,639	90.0**	No permanent federal government	400								
Taiwan	Republic of the Republic of China	23,206,710	81.24***	Federal Republic	7,000			0.48					
Sierra Leone	Republic of Sierra Leone	5,015,998	60	Constitutional democracy	800	1	112	0.68				0.44	
Syria	Syrian Arab Republic	22,537,746	80	Republic	5,100	2	98	0.62	8.5	37.0			
Tajikistan	Republic of Tajikistan	7,268,385	90	Republic	2,000	1	105	0.07				0.44	
Togo	Republic of Togo	6,861,000	20	Republic	800			0.43					
Tanzania	Republic of Tanzania	14,732,900	90	Republic	8,500	3	90	0.08	6.1	24.0	48.0	1.23	
Turkey	Republic of Turkey	79,749,601	99.8	Republican parliamentary democracy	14,000	4	58	0.09	8.0	37.0	47.0	0.07	
Turkmenistan	Turkmenistan	5,054,820	89	Presidential republic	7,500			0.68					

**Table 1 (Cont.'d)**

Country	Official Name	Population*	Percent Muslim*	Government Type*	GDP per capita (USD)*	Stage of Economic Development**	2011-2012 CCI Rank**	2011 IBD**	Entrepreneurial Activity **			
									TEA	N/B (% TEA)	OSB (% TEA)	Entry Density†
Ghana	Republic of Ghana	23,884,958	85	Republic	1,300			0.334				
Ghana-Bissau	Republic of Guinea-Bissau	1,628,603	50	Republic	1,300			0.333				
Guyana	Republic of Guyana	741,908	52	Republic	7,500	1	100	0.613				
Indonesia	Republic of Indonesia	248,216,195	86.1	Republic	4,700	3	46	0.645				4.18
Iraq	Islamic Republic of Iraq	28,868,711	98	Islamic republic	12,200	2	62	0.707	12.4	18.0	20.0	
Iraq	Republic of Iraq	31,129,228	97	Parliamentary democracy	7,900			0.670				
Jordan	Hashemite Kingdom of Jordan	6,508,867	95	Constitutional monarchy	5,600	1	71	0.698	18.2	28.0		4.74
Kambodia	Republic of Cambodia	17,522,016	47	Republic	13,000	2	72	0.746				2.59
Kuwait	State of Kuwait	2,646,314	85	Constitutional emirate	46,700	2	34	0.790				
Kyrgyzstan	Kyrgyz Republic	5,698,737	75	Republic	2,400	1	126	0.645				1.26
Lebanon	Republic of Lebanon	4,146,289	29.7	Republic	3,600	4	89	0.779	15.8	18.0		
Lybia	Lybia	6,735,620	97	Transitional government	14,100			0.750				
Malaysia	Malaysia	28,179,952	60.4	Constitutional monarchy	15,600	3	81	0.781	5.0	12.0	41.0	2.55
Maldives	Republic of the Maldives	394,451	99	Republic	8,400			0.661				3.09
Maldives	Republic of Maldives	4,533,511	90	Republic	1,300	1	128	0.259				
Mauritania	Islamic Republic of Mauritania	3,299,185	100	Military junta	2,200	1	177	0.483				

%13.5 of the country's total population. In determining the scope of our overview, we use membership in the Organization of Islamic Cooperation as a guide. The Organization of Islamic Cooperation (OIC) was established in 1969 as “the collective voice of the Muslim world” (OIC 2012) and is currently comprised of 57 member states. Table 1 presents an overview of these countries' socio-demographic, economic, and institutional profiles, as well as the current levels of entrepreneurial activity.

Table 1 Profiles of OIC Member States: Level of Economic Development, Institutions, and Entrepreneurial Activity

Country	Official Name	Population*	Percent Muslim*	Government Type*	GDP(per- (USD)*	Stage of Economic Development†	2011-2012 CICIRank**	2011 HDI**	Entrepreneurial Activity **			
									TEA	N/E (% TEA)	O/B (% TEA)	Entry Density†
Alghanistan	Islamic Republic of Afghanistan	30,619,928	90	Islamic republic	1,000		0.304					
Albania	Republic of Albania	3,002,859	70	Parliamentary democracy	7,500	3	78	0.739			0.84	
Algeria	People's Democratic Republic of Algeria	35,426,303	98	Republic	7,200	2	87	0.688	16.2	14.0	0.81	
Andorra	Republic of Andorra	949,600	93.4	Republic	10,200	2	55	0.700			0.98	
Bahrain	Kingdom of Bahrain	1,248,308	81.2	Constitutional monarchy	21,800	8	37	0.806				
Bangladesh	People's Republic of Bangladesh	161,001,804	89.5	Parliamentary democracy	1,700	1	104	0.300				
Belize	Republic of Belize	9,598,767	24.4	Republic	1,500	1	104	0.477				
Belize-Dominican	Belize-Dominican	498,798	37	Islamic monarchy	49,400	2	28	0.838				
Burkina Faso	Burkina Faso	12,279,115	60.5	Parliamentary republic	1,500	1	136	0.381			0.98	
Cameroon	Republic of Cameroon	20,129,078	20	Republic	2,800	1	116	0.482				
Chad	Republic of Chad	10,075,608	53.1	Republic	1,900	1	142	0.328				
Comoros	Union of The Comoros	737,284	88	Republic	1,200			0.433				
Cote d'Ivoire	Republic of Cote d'Ivoire	21,962,003	36.6	Republic	1,600	3	170	0.480				
Djibouti	Republic of Djibouti	774,308	94	Republic	2,500			0.403				
Egypt	Arab Republic of Egypt	83,688,164	90	Republic	6,500	2	94	0.644	30	53.0	25.0	
Ghana	Republic of Ghana	2,068,321	~1.0	Republic	10,000			0.684			4.27	
Gambia	Republic of the Gambia	1,840,454	90	Republic	2,100			0.403				

Research suggests Malaysia, Indonesia and the United Arab Emirates (UAE) are three Muslim countries where entrepreneurship has flourished, while entrepreneurship has languished in other Muslim countries such as Mali, Sierra Leone, Somalia and the Sudan (Zahra and Yavuz 2008). Thus, there is a need to better understand the drivers, processes, and desired outcomes of the process of new venture creation in the Islamic world in order to inform both individual entrepreneurship initiatives and public policy. This is the purpose of the present investigation.

The paper is structured as follows. We begin with a synopsis of the economic, institutional, and cultural context of the study. Next, we present our overview of the process of new venture creation in the Islamic context, organizing it around Hitt, Ireland, Sirmon, and Trahms' (2011) strategic entrepreneurship framework. We conclude by suggesting some avenues for future research in the domain of new venture creation in the Islamic context and by offering several recommendations to public policy makers for the promotion of entrepreneurship in the Islamic world.

## 2. The Islamic World and Entrepreneurial Activity

About a quarter of the world population, or over 1.6 billion people, are Muslims, representing an estimated 23% of the 2009 world population and spread around 200 countries worldwide (Pew Research Center 2009). More than 60% of the global Muslim population is in Asia and about 20% is in the Middle East and North Africa. The MENA region, however, has the highest percentage of Muslim-majority countries, with more than half of the 20 countries and territories in the region having populations that are 95% or more Muslim (Pew Research Center 2009). On the other hand, even though India has the third largest population of Muslims in the world (about 161 million as of 2009), Muslims represent only

# Entrepreneurship

## in Islamic Countries

### 1. Introduction

This paper highlights the major characteristics and unique aspects of the new venture creation process in the Islamic world. As elsewhere around the world, entrepreneurship in Muslim countries can foster individual self-empowerment and serve as an engine of job creation, economic growth, innovation, healthy community development and constant transformation and reinvigoration of economic life (Audretsch 2007; Kelly et al. 2011). Through the entrepreneurial process, the creative energies of millions of individuals can be harnessed to create value and generate vital social and economic benefits. Not surprisingly, nurturing a culture of entrepreneurship is a critical priority to public policy at the national and supranational level. At the 2012 World Economic Forum in Davos, Switzerland, entrepreneurship and self-employment were identified as a key mechanism to promote employment growth (World Economic Forum 2012a), whereas a recent Global Entrepreneurship Monitor report, focused specifically on entrepreneurial activity in the Middle East and North Africa (MENA) region (International Development Research Centre 2010) urged public policy makers in these Muslim countries to encourage more people to become involved in the business creation process.

The process of new venture creation is a complex and multifaceted phenomenon. Just as the Islamic world is extremely diverse in the level of economic development, natural endowments, and institutional and cultural heritage, so is entrepreneurial activity wide-ranging and multilayered (Ramadani et al. 2015).





# Entrepreneurship in Islamic Countries

Ahmed A. Alshumaimeri  
&  
Tatiana S. Manolova



**TABLE 1**  
**FACTOR ANALYSIS**

Internal Challenges		External Challenges	
Item	Loading	Item	Loading
Inefficient management	0.68	Difficult procedures	0.69
Weak skills and abilities of the owner	0.74	No intellectual protection law	0.63
Owner does not work full-time in venture	0.72	High labor turnover	0.7
The owner has no experience	0.73	Negative attitude towards business	0.67
Weak managerial skills of the owner	0.76	Lack of market information	0.56
Absence of technical knowledge	0.71	Over-reliance for sponsors/suppliers	0.62
Number of factors extracted	1		1
Eigen-value	3.15		2.525
Cumulative variance explained	52.45 %		42.09 %
Reliability (Coefficient Alpha)	0.82		0.72

**TABLE 2**  
**OLS REGRESSION ESTIMATES ON PREDICTORS OF NEW VENTURE GROWTH (n = 1126)**

Variable	Model 1		Model 2		Model 3	
	Coefficient	S.E.	Coefficient	S.E.	Coefficient	S.E.
<b>Variables</b>						
Manufacturing	0.224	0.13	0.239	0.13	0.259	0.13
Services	-0.11	0.07	-0.09	0.07	-0.08	0.07
Agriculture	-0.15	0.14	-0.16	0.13	-0.16	0.13
Real estate	0.15	0.10	0.16	0.10	0.17	0.10
Ownership	0.011	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
Owner education	0.05*	0.02	0.05*	0.02	0.04*	0.02
New venture capital	0.05***	0.02	0.09***	0.02	0.08***	0.02
New venture owner	-0.06*	0.03	-0.06*	0.03	-0.06*	0.03
New venture finance	0.09	0.07	0.09	0.07	0.09	0.07
New venture business network	0.05*	0.02	0.05*	0.02	0.05*	0.02
New venture age	0.12*	0.06	0.12*	0.06	0.25	0.28
<b>Independent Variables</b>						
Internal challenges			-0.01	0.14	-0.01	0.05
External challenges			0.09*	0.14	0.02	0.05
<b>Interactions</b>						
Age * Internal challenges					0.16*	0.05
Age * External challenges					-0.14*	0.07
<b>Regression Function</b>						
F(1, 1124)	5.846(11)		5.519(11)		5.336(15)	
Adjusted R <sup>2</sup>	0.05		0.05		0.06	

**TABLE 3**  
**INTERVIEW DATA: RESPONDENT PROFILES AND MAJOR THEMES**

N	Line of business, Year established	Number of employees		Major problems at founding	Major problems currently
		At founding	Currently		
1	Animal fodder factory, 2005	4	9	Government procedures, quality	Marketing, access to quality raw materials
2	Construction, 2003	20	25	Government procedures, hiring employees	Failure of following legislations
3	Shipment and logistics, 2006	2	7	Finding a suitable company location, government procedures	Slow government services, slow passport procedures (for expatriate employees)
4	Coffee shop, 2009	2	3	Labor ministry regulations	Changing regulations every year
5	Project management and consulting, 2010	4	8	Capital financing, high office rents, high salaries for specialist consultants	Cash flow
6	DNA lab, 2008	1	3	Financing	Finding good employees, licenses

Process Management, 98-89 ,(2)12.

- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Aspiring for, and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities. *Journal of Management Studies* 1941-1919 ,(8)40.
- Wong, P.K., Ho, Y.P., & Autio, E. (2005) Entrepreneurship, innovation, and economic growth: Evidence from GEM data. *Small Business Economics*, ,24 350-335.
- <The> World Bank. (2014). Doing Business. Retrieved from <http://www.doingbusiness.org> (accessed in December, 2014).
- <The> World Factbook. (2014). Saudi Arabia. URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sa.html> (accessed April 2014 ,6).
- Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R.E., & Peng, M.W. (2005). Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, 33-1 ,(1)42.
- Zahra, S.A. (1996). Technology strategy and new venture performance: A study of corporate-sponsored and independent biotechnology ventures. *Journal of Business Venturing*, 321-289 ,(4)11.
- Zhao, L. & Aram, J. D. (1995). Networking and growth of young technology-intensive ventures in China. *Journal of Business Venturing*, 370-349 ,(5)10.
- Zimmerman, M.A., & Zeitz, G.J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, -414 ,(3)27 431.

- Shane, S., & Foo, M.D. (1999). New firm survival: Institutional explanations for new franchisor mortality. *Management Science*, 159-142 ,(2)45.
- Singh, J.V., Tucker, D.J., & House, R.J. (1988). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly*, 193-171 ,31.
- Smallbone, D., & Welter, F. (2006). Conceptualizing entrepreneurship in a transition context. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 206-190 ,(2)3.
- Spencer, J.W., & Gómez, C. (2004). The relationship among national institutional structures, economic factors, and domestic entrepreneurial activity: a multicountry study. *Journal of Business Research*, 1107-1098 ,(10)57.
- Stinchcombe, A.L. (1965). Social Structure and Organizations. In J. G. March (Ed.), *Handbook of Organizations*: 193-142. Chicago: Rand-McNally.
- Tan, J. (2006). Growth of industry clusters and innovation: Lessons from Beijing Zhongguancun Science Park. *Journal of Business Venturing*, 850-827 ,(6)21
- Tracey, S.L.P., & Phillips, N. (2011). Entrepreneurship in emerging markets. *Management International Review*, 39-23 ,(1)51.
- Wang, T., & Bansal, P. (2012). Social responsibility in new ventures: profiting from a long-term orientation. *Strategic Management Journal*, 1153-1135 ,(10)33.
- Webb, J.W., Tihanyi, L., Ireland, R.D., & Sirmon, D.G. (2009). You say illegal, I say legitimate: Entrepreneurship in the informal economy. *Academy of Management Review*, 510-492 ,(3)34.
- Weir, D., & Hutchings, K. (2005). Cultural embeddedness and contextual constraints: Knowledge sharing in Chinese and Arab cultures. *Knowledge and*

- McKelvie, A., & Wiklund, J. (2010). Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 288-261 ,(2)34.
- Merdah, W.O.A., & Sadi, M.A. (2011). Technology transfer in context with Saudi Arabian small-medium enterprises. *International Management Review*, -30 ,(1)737.
- Peng, Y. (2004). Kinship networks and entrepreneurs in China's transitional economy. *American Journal of Sociology*, 74-1045 ,(5)109.
- Peng, M.W., & Heath, P.S. (1996). The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice. *Academy of Management Review*, 528-492 ,(2)21.
- Peng, M. W., & Zhou, J.Q. (2005). How network strategies and institutional transitions evolve in Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 336-321 ,(4)22.
- Peng, M.W., Wang, D.Y.L., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 936-920 ,39.
- Phillips, B., & Kirchoff, B. (1989). Formation, growth and survival: Small firm dynamics in the US economy. *Small Business Economics*, 74-65 ,(1)1.
- Scase, R. (1997). The role of small businesses in the economic transition of Eastern Europe: Real but relatively unimportant? *International Small Business Journal*, 21-13 ,(1)16.
- Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, 52-45 ,(3)20.

- Krasniqi, B. A. (2007). Barriers to entrepreneurship and SME growth in transition: The case of Kosova. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 94-71 ,(1)12.
- Lau, C.-M., & Busenitz, L. W. (2001). Growth intentions of entrepreneurs in a transitional economy: The People's Republic of China. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20-5 ,(1)20
- Leitch, C., Hill, F., & Neergaard, H. (2010). Entrepreneurial and business growth and the quest for a "Comprehensive Theory": Tilting at windmills? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 260-249 ,(2)34.
- Levie, J., & Lichtenstein, B.B. (2010). A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach to entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 350 -317 ,(2)34.
- Lyles, M., & Baird, I. (1994). Performance of international joint ventures in two Eastern European countries: The case of Hungary and Poland. *Management International Review*, 329-313 ,34.
- Lyles, M.A., Saxton, T., & Watson, K. (2004). Venture survival in a transitional economy. *Journal of Management*, 375-351 ,(3)30.
- Manev, I.M., & Manolova, T.S. (2010). Entrepreneurship in transitional economies: Review and integration of two decades of research. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 99-69 ,(1)15.
- Manolova, T.S., Eunni, R.V., & Gyoshev, B.S. (2008). Institutional environments for entrepreneurship: Evidence from emerging economies in Eastern Europe. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 218-203 ,(1)32.

- Foss, K., & Foss, N.J. (2008). Understanding opportunity discovery and sustainable advantage: The role of transaction costs and property rights. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 207-191 ,(3)2.
- Freeman, J., Carroll, G.R., & Hannan, M.T. (1983). The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. *American Sociological Review*, ,(5)48 710-692.
- Gilbert, B.A., McDougall, P.P., & Audretsch, D.B. (2006). New venture growth: A review and extension. *Journal of Management*, 950-926 ,(6)32.
- Godfrey, P.C. (2011). Toward a theory of the informal economy. *The Academy of Management Annals*, 277-231 ,(1)5.
- Greiner, L.E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 46–37 ,(4)50.
- Hannan, M.T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 164-149 ,49.
- Honig, B. (1998). What determines success? Examining the human, financial, and social capital of Jamaican microentrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 394-371 ,(5)13.
- Hutchinson, J., & Xavier, A. (2006). Comparing the impact of credit constraints on the growth of SMEs in a transition economy with an established market economy. *Small Business Economics*, 179-169 ,27.
- International Monetary Fund (IMF). (2014). *World Economic Outlook*. Retrieved from <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/01/2014/weodata/index.aspx> (accessed in December, 2014)



important for new business activity in emerging than developed economies? An empirical extension. *International Business Review*, 408-394 ,(4)20.

- Davidsson, P. (1991). Continued entrepreneurship: Ability, need and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing*, 226-211 ,4.
- Delmar, F.P., Davidsson, P., & Gartner, W. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 216-189 ,(2)18.
- Delmar, F., & Shane, S. (2004). Legitimizing first: Organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 410-385 ,(3)19.
- Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2002). The regulation of entry. *Quarterly Journal of Economics*, 37-1 ,117.
- Dobbs, M., & Hamilton, R.T. (2007). Small business growth: Recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 322-296 ,(5)13.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York, NY: Harper & Row.
- Eisenhardt, K.M., & Schoonhoven, C.B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1988-1978. *Administrative Science Quarterly*, 529-504 ,35.
- Estrin, S., Korosteleva, J., Mickiewicz, T. (2013). Which institutions encourage entrepreneurial growth aspirations? *Journal of Business Venturing*, 580-564 ,28.
- Eunni, R.V., Manolova. T.S. (2012). Are the BRIC economies entrepreneur-friendly? An institutional perspective. *Journal of Enterprising Culture*, ,(2)20 202-171.



- Cassar, G. (2007). Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth. *Entrepreneurship and Regional Development*, 107-89 ,(1)19.
- Chang, S.J., & Wu, B. (2014). Institutional barriers and industry dynamics. *Strategic Management Journal*, 1123-1103 ,(8)35.
- Choi, Y.R., & Shepherd, D.A. (2005). Stakeholder perceptions of age and other dimensions of newness. *Journal of Management*, 596-573 ,(4)31.
- Churchill, N.C., & Lewis, V.L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 50-30 ,(3)61.
- Cliff, J.E. (1998). Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size. *Journal of Business Venturing*, 542-523 ,(6)13.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 143-127 ,(2)9.
- Covin, J.C., & Slevin, D.P. (1997). High growth transitions: Theoretical perspectives and suggested directions. In Sexton, D.L., & Smilor, R.W. (Eds.), *Entrepreneurship 2000*: pp. 126-99. Chicago, IL: Upstart Publishing.
- Danis, W.M., Chiaburu, D.S., & Lyles, M.A. (2010). The impact of managerial networking intensity and market-based strategies on firm growth during institutional upheaval: A study of small and medium-sized enterprises in a transition economy. *Journal of International Business Studies*, 307-287 ,41.
- Danis, W. M., De Clercq, D., & Petricevic, O. (2011). Are social networks more

Riyadh, Saudi Arabia: Monitor Group.

- Arnold, D.J., & Quelch, J.A. (1998). New strategies in emerging economies. *Sloan Management Review*, 20-7 ,(1)40.
- Aulakh, P.S., Rotate, M., & Teegen, H. (2000). Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. *Academy of Management Journal*, 361-342 ,(3)43.
- Batjargal, B., Hitt, M.A., Tsui, A.S., Arregle, J.L., Webb, J.W., & Miller, T.L. (2013). Institutional polycentrism, entrepreneurs' social networks, and new venture growth. *Academy of Management Journal*, 1049-1024 ,(4)56.
- Baum, J.R., Locke, E.A., & Smith, K.G. (2001). A multidimensional model of new venture growth. *Academy of Management Journal*, 303-292 ,(2)44.
- Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2006). Small and medium-sized enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking and Finance*, 30 2943-2931.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2005). Financial and legal constraints to firm growth: Does firm size matter? *Journal of Finance*, –60,137 177.
- Brush, C.G., Ceru, D.J., & Blackburn, R. (2009). Pathways to entrepreneurial growth: The influence of management, marketing, and money. *Business Horizons*, 491-481 ,(5)52.
- Buederal, J., Preisendoerfer, P., & Ziegler, R. (1992). Survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review*, 242-227 ,(2)57.
- Carroll, G.R. (1984). Organizational ecology. *Annual review of Sociology*, 93-71.

## REFERENCES

- Ayyagari, M., Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2007). Small and medium enterprises across the globe: A new database. *Small Business Economics*, 434-415 ,(4)29.
- Ahlstrom, D., Bruton, G.D., & Yeh, K.S. (2008). Private firms in China: Building legitimacy in an emerging economy. *Journal of World Business*, 399-385 ,(4)43.
- Aidis, R., Estrin, S., & Mickiewicz, T. (2008). Institutions and entrepreneurship development in Russia: A comparative perspective. *Journal of Business Venturing*, 672-656 ,(6)23.
- Aldrich, H.E. (1999). *Organizations Evolving*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Al-Ghamdi, S.M. (2005). The use of strategic planning tools and techniques in Saudi Arabia: An empirical study. *International Journal of Management*, ,(3)22 395-376.
- Al-Hajjar, A., & Presley, J.R. (1992). Constraints on development: Small businesses in Saudi Arabia. *Middle Eastern Studies*, 351-333 ,(2)28.
- Al-Jaseer, M. (2010). Opening speech to the “Small and Medium Enterprises” Symposium organized by the Institute of Banking. November 2. URL: <http://sama.gov.sa/sites/samaen/News/Pages/SMEIOB.aspx> (accessed April ,6 2014).
- Alturki, N., Braswell, S. (2010). *Businesswomen in Saudi Arabia: Characteristics, Challenges, and Aspirations in a Regional ConTABtext*. Jeddah, Saudi Arabia: Al-Sayedah Khadijah Bint Khuwailid Businesswomen Center and

contribution of the small business sector in emerging economies.

Taken together, our findings indicate that to better understand the effects of the liabilities of newness and smallness in emerging economies, we need to disentangle their sources. Thus, our study contributes to the academic conversations on the multi-faceted nature of the “liability of newness” and the temporal dynamics of entrepreneurial growth. To practicing managers and public policy makers, our study strongly suggests that better managerial training, coupled with business-friendly institutions and administrative practices, will enhance the growth potential of new and small ventures in emerging economies.

for competitive success in the context of emerging economies (Peng et al., 2008; Batjargal, 2013). Personal connections, known as “wasta” in Arabic, form to a large extent the cultural matrix for business and management in Arab societies (Weir & Hutchings, 2005). Peng (2004) demonstrated that kinship networks in China facilitate the growth of private ventures (but not collectively owned enterprises). Also in China, both Zhao & Aram (1995) and Tan (2006) reported that managers in high growth entrepreneurial ventures had greater range and intensity of business networking than their counterparts in low-growth firms. Recent theorizing and empirical evidence, however, has suggested that with the progress of pro-market reforms, network-based growth strategies may gradually wane in importance or morph in structure (Peng & Zhou, 2005; Danis, Chiaburu, & Lyles, 2010; Danis, De Clercq, & Petricevic, 2011). We call on future research to further explore the role of personal connections as precursors and facilitators of new venture growth in the context of emerging markets.

## **MANAGERIAL AND PUBLIC POLICY IMPLICATIONS**

Our study has important managerial implications. For practicing business managers in emerging economies, our findings strongly suggest that lack of managerial sophistication, inadequate managerial skills, and inefficient management are likely to stump business development even if the new venture survives the turbulent years of its initial existence; whereas the education of the owner, on the other hand, has a direct positive effect on employee growth. Our study also suggests that simplifying regulations and alleviating some of the government procedures will facilitate the growth and enhance the economic

## Size growth versus profitability growth

As reported in the Survey data analysis section, the sales level of the SMEs in our sample was negatively associated with the increase in the number of employees, suggesting that at least some of the new and small ventures might have pursued intensive growth driven by higher efficiencies and productivity, rather than extensive growth driven by an increase in employee count. Unfortunately, our survey did not contain data on growth indicators other than employee counts. Ideally, we would have liked to explore multiple dimensions of firm growth, but were hampered by data availability. We call on future research to further explore the temporal dynamics of the different aspects of entrepreneurial growth.

## Formal sector versus informal sector growth

The informal sector accounts for a sizeable portion of economic activities in emerging economies (Webb et al., 2009; Godfrey, 2011). In certain areas, such as the Middle East and North Africa (MENA) region, many women-owned businesses are informal and home-based (Alturki & Braswell, 2010). Future research, therefore, should explore the growth paths in the emerging markets' informal sector and the differences in the growth strategies of men-led versus women-led businesses.

## Growth through market interactions versus growth through social networking

Entrepreneurial social capital, or personal connections, are extremely important

## Universal versus context-specific challenges to growth

The granularity of the interview data allowed us to differentiate among (1) challenges to growth that may be common to all new and small ventures worldwide, (2) challenges that are germane to the institutional environment in emerging economies, and (3) challenges that are unique to new and small ventures in Saudi Arabia (and potentially other oil-dependent Gulf economies). An example of the first type of problem is the <lack of> access to appropriate locations, a classic barrier to new entry (Djankov et al., 2002). Cumbersome and inconsistent government regulation coupled with slow government services and inefficient capital markets are germane to emerging markets' institutional environments and have a disproportionately harmful effect on new and small players (Djankov et al., 2002; Ayyagari et al., 2007). Examples of issues unique to the Saudi (and possibly other Gulf countries) include expatriate employee quotas, licensing, immigration status, and "passport procedures". It is worth noting that according to the World Bank's "Ease of Doing Business" 2014 report (World Bank, 2014) Saudi Arabia ranks 26th in the overall ease of doing business, but 84th in the ease of starting a business (out of the 189 economies included in the report). The comparison of the relative importance of "universal", "emerging market-specific", and "location-specific" challenges to entrepreneurial growth will be a fruitful extension of our work.



respondents continued to struggle with hard-to-follow government regulations, some of the more established ventures (i.e. beyond the “existence” and “survival” stages of development) also reported problems with marketing and management. Thus, our interview data offered specific examples of the kinds of external and internal challenges new and small ventures in Saudi Arabia grapple with.

## Theoretical Implications and Directions for Future Research

The review of the extant literature on the growth of new and small ventures in the emerging economy context, complemented with empirical evidence from both a large scale survey and interview data, leads us to the formulation of several directions for future research. They are outlined below.

### Growth opportunities versus challenges to growth

We note that research on entrepreneurial growth in the context of developed market economies has focused on the drivers of growth (for recent comprehensive reviews of the new venture and small business growth literature, see Gilbert et al., 2006 and Dobbs & Hamilton, 2007), whereas research on entrepreneurial growth in emerging economies (this study included) has focused on the barriers to growth (Ayyagari et al., 2007; Peng & Heath, 1996; Wright et al., 2005; Aidis et al., 2008; Tracey & Phillips, 2011; Batjargal et al., 2013). There is a sizeable corpus of work accumulated in both literature streams. The theoretical insights and cumulative empirical evidence present interesting opportunities for cross-fertilization of ideas and future cross-national studies of the phenomenon of entrepreneurial growth.

higher growth in employees compared to the baseline sector, trade. Surprisingly, the sales level was negatively associated with the increase in the number of employees.

As mentioned in our literature review, prior research has established a “no growth” or “low growth” orientation among new and small ventures in emerging economies. To address this issue, we further explored the size and growth patterns of the firms in our sample. We found that the average employee growth rate was %66, with a range from %94- to %900. At the same time, the average employee count at the time of founding was 4.91 employees, rising to 7.65 employees at the time of the survey. In other words, the firms in our sample had registered substantial growth, but from a very low base, and continued to operate as micro-enterprises.

### Insights from fieldwork

The statistical results were further enriched by the insights from our fieldwork. Three of the companies we conducted interviews in were eight years or older and three of the companies were younger than 8 years of age. Our respondents identified numerous problems they encountered both at the time of founding and at the time of the interview. Recurring external problems included the “cumbersome”, “slow”, “constantly changing”, and “difficult to follow” government procedures, particularly with respect to hiring <expatriate> employees, access to financing, access to appropriate business locations, as well as problems with licensing. Internal problems included difficulties in marketing, managing cash flow and product quality, as well as in “finding good employees”. As the summary of interview data (Table 3) illustrates, and consistent with our expectations, external problems prevailed during the founding stage of the companies. While our

younger than 8 years can be assumed to be going through the “existence” and “survival” stages of their life course, whereas ventures older than 8 years of age can be assumed to have survived the perilous years of initial existence and to be setting up for either rapid or measured growth. Control variables include industry sector (manufacturing, services, agriculture, and real estate against the baseline of trade, the most populous industry sector; entrepreneur characteristics (self-reported age and level of education, on a -6point ordinal scale), and the venture’s size (sales revenues, on a -5point ordinal scale), level of initial capitalization (on a -8point ordinal scale), availability of outside financial support (binary), and diversity of the business network (a count of the venture’s inter-firm partnerships with large companies). The results from the statistical testing are presented in Table 2.

Consistent with our predictions, we found that both internal and external challenges were negatively associated with employee growth. The coefficient for external challenges was significant in Model 2, whereas the coefficient for internal challenges was significant in the fully subscribed Model 3. In the fully subscribed model (Model 3), the relationship between internal challenges and business growth was stronger for more established ventures (those older than 8 years), while the relationship between external challenges and business growth was stronger for new ventures.

Among other variables, owner age and education, as well as the age of the venture, the level of its initial capitalization, and the diversity of the business network were all positively and significantly associated with the increase in the number of employees. Firms in the manufacturing sector had a significantly

only %4.23 of the sample. Missing data in some of the categories led to a usable sample size of  $n = \%92) 1126$ , for which we report the results from statistical testing.

To garner deeper insights into the phenomena of interest to the study and contextualize its findings, we supplemented the quantitative analysis with qualitative data from six interviews with Saudi entrepreneurs. The interviews were conducted in January-February of 2014 in Riyadh with small firm owners who were also full-time managers of their firms. The firms were between three and ten-years old and represented a diverse array of industries, such as manufacturing, construction, and services.

### Survey data analysis

Our dependent variable, growth, was measured as the percentage increase in full-time employees between the start of the firm and the time of the survey (Gilbert at al., 2006). Internal challenges were measured using six five-item Likert-type scaled questions (completely disagree to completely agree with a defined neutral point), loading on a single factor (coefficient Alpha = 0.818). External challenges were also measured using six five-item Likert-type scaled questions, loading on a single factor (coefficient Alpha = 0.724). Table 1 reports the composition of the two multi-item scales and the results from the factor analysis. To account for the effects of venture age, we followed the definition of an entrepreneurial venture as a venture less than 8 years old (Zahra 1996; Wang & Bansal, 2012), and split our sample into two groups: ventures younger than 8 years ( $n=808$ , or %66 of the sample) and ventures 8 years of age or older ( $n=414$ , or %34 of the sample). Ventures

# Challenges TO New and Small Business Growth: Illustrative Evidence from Saudi Arabia

## The country context

Saudi Arabia has a factor-driven economy with strong government controls over major economic activities. The petroleum sector contributes %80 of the budget revenues, %45 of GDP, and %90 of the export earnings (The World Factbook, 2014). While small and medium-sized enterprises with fewer than 60 employees constituted %96.2 of all enterprises in Saudi Arabia as of 2009, they contributed only about %33 to the country's GDP (Al-Jasser, 2010). This modest contribution can be attributed to the immensity of the oil and the public sectors. Indeed, SMEs in Saudi Arabia are predominantly concentrated in commerce (%34.3), construction (%32.3), with only about one-sixth (%14.6) operating in the manufacturing sector.

## Sources of data

Data for the study came from a nationally representative large-scale survey on the state of small business in Saudi Arabia, commissioned in 2011 by the Saudi Ministry of Trade. The study covered six cities that collectively account for %84 of all registered firms in Saudi Arabia (%81 response rate). The survey respondents were all Saudi nationals, firm owners, and all male. The firms were small, with fewer than 10 employees on average, and about two-thirds of them (%63.44) operated in the trade sector. Firms in manufacturing, services, and real estate accounted for around %12 in each sector, whereas firms in agriculture comprised

to compete effectively against established organizations (Stinchcombe, 1965; Freeman et al., 1983; Singh et al., 1986). Hannan and Freeman (1984) identified the predominantly internal control-oriented challenge as lack of “reliability,” and the predominantly external legitimacy-oriented challenge as lack of “accountability”. For new ventures, survival and growth are inextricably intertwined (Carroll, 1984; Buederal et al., 1992; Gilbert et al., 2006). For example, a study by Phillips & Kirchoff (1989) found that young growing firms were twice as likely to survive compared to those who were not growing.

Early in the life of a new venture, external challenges are particularly threatening. If key social constituencies are reluctant to recognize the new organization’s right to exist or are unwilling to accept its outputs, its viability and growth prospects will be seriously jeopardized (Ahlstrom et al., 2008). Attaining legitimacy, or a social license to operate, is a critical precursor for gaining resources needed for new venture growth (Zimmerman & Zeitz, 2002; Delmar & Shane, 2004).

Challenges to growth at the “success” stage. As new ventures mature, and move into the “success” stage of small business growth, they need to establish a cost-effective and efficient way of operating so they can compete successfully against established organizations. They also need to marshal resources for growth and to create administrative structures and processes that direct and monitor the organization’s activities. In the process, growth-oriented ventures often engage in costly experimentation under conditions of significant resource constraints (Choi & Shepherd, 2005). Thus, internal challenges to growth become critical.

In the following section, we illustrate the temporal dynamics of the challenges to new and small business growth using empirical evidence from the SME sector in Saudi Arabia.



## External and internal challenges along the venture lifecycle

Stage models (Greiner, 1972; Churchill & Lewis, 1983; Scott & Bruce, 1987) conceptualize small business growth as a series of stages, each with its own distinctive characteristics. For example, Churchill & Lewis (1983) modeled the stages of small business growth as existence, survival, success, take-off, and resource maturity. Stage models have been criticized for focusing too heavily on internal processes (Aldrich, 1999), for lack of agreement on key constructs and for lack of empirical confirmation (Levie & Lichtenstein, 2010). Still, there is consensus that new ventures go through a turbulent and chaotic period of initial organizing, during which they are particularly prone to failure (Stinchcombe, 1965; Aldrich, 1999; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Zimmerman & Zeitz, 2002), a period that roughly maps out to what Churchill & Lewis (1983) identify as the “existence” and “survival” stages of small business growth. During the “existence” and “survival” stages, the primary concern of the entrepreneur is to secure the viability of the new entity. For those new ventures that survive the perilous early years of their existence and reach what Churchill and Lewis (1983) call the “success” stage, the key decision becomes whether to exploit the company’s accomplishments for expansion, or keep the company stable and profitable.

Challenges to growth at the “existence” and “survival” stages. A key problem for organizations at the “existence” and “survival” stages is the liability of newness (Stinchcombe, 1965), which stems from the difficulties of initial organizing. These difficulties include the need to learn new roles as social actors, the dependence on the cooperation of strangers, the low levels of legitimacy, and the inability



Empirical evidence supports the critical role of managerial experience and sophistication. A large-scale study on the state of small business in Saudi Arabia (Al-Hajjar & Presley, 1992), documented that the low levels of managerial sophistication and efficiency are major constraints to the development of the small business sector. As one example, almost half of the small-turnover and single-and-family ownership firms do not use strategic planning tools and techniques (Al-Ghamdi, 2005), Another study reported that SMEs face lack of workforce skills, management capabilities, and effective legal and regulatory procedures (Merdah & Sadi,2011).

In the context of the formally centrally-planned economies of Central and Eastern Europe, entrepreneurs are often educationally well qualified and have some management experience, but have no prior entrepreneurial experience in a market context (Lyles et al., 2004; Wright et al., 2005; Smallbone & Welter, 2006). Some scholars have even directly questioned the relevance of education and experience gained under the socialist system in a market environment (Lyles & Baird, 1994). Focusing on entrepreneurial cognition in China, Lau & Busenitz (2001) demonstrated how perceived difficulties in sales and labor thwart growth intentions, while difficulties in procuring operational facilities and borrowing are positively related to growth intentions (a more detailed review of the challenges faced by entrepreneurs in transitional economies is presented by Manev & Manolova, 2010).

deemed overall not particularly entrepreneur-friendly across emerging economies, there is substantial variability in the underlying institutional dimensions. In a comparative study of the institutional environment for entrepreneurship across the major emerging economies, Brazil, India, China, and Russia (the so-called BRIC countries), Eunni & Manolova (2012) documented no significant differences in the perceived favorability of the regulatory environment, but significant differences in the perceived favorability of the cognitive and normative environments.

Thus, broad comparisons of the institutional regimes across countries need to be taken as a first approximation only, and a more nuanced exploration and problematization of entrepreneurial context and different institutional logics is well-warranted.

Internal challenges to growth. Internal challenges to growth are equally formidable. New and small ventures in emerging markets are less resource endowed relative to their counterparts from developed market economies (Aulakh et al., 2000), and have few internally generated sources of competitive advantage that can be exploited in a growth-oriented strategy. Human capital, derived from investments in formal education, occupational experiences, and training, in particular, is a critical resource endowment which allows the entrepreneur to spend less time seeking, gathering, or analyzing information about availability of opportunities, obtain financial resources, or develop entrepreneurial skills, and thus improve the survival and growth chances for the new venture (Cooper et al., 1994). Human capital is particularly important for new and small business in environments characterized by rapid change (Honig, 1998), such as the environments in emerging economies.

The predominantly state-centered institutions confer higher status to large businesses and government agencies, while entrepreneurship is often associated with opportunism and profiteering. In many societies, entrepreneurship is viewed as having practical appeal, but less status or visibility (Spencer & Gómez, 2004). In the former centrally-planned economies of Central and Eastern Europe, socialist ideology associated private proprietorship with parasitism, exploitation, and profiteering, leaving a lasting stigma on individuals pursuing entrepreneurial opportunities (Aidis et al., 2008). In addition, the relatively underdeveloped institutions escalate the risks and the transaction and opportunity costs of starting a business, resulting in high failure rates (Djankov et al., 2002) and low-growth orientation (Batjargal et al., 2013). The high failure rates reinforce the already skeptical social attitudes towards entrepreneurial initiatives. In sum, the liability of newness is particularly acute for new ventures in emerging economies.

Many emerging economies have undertaken institutional reforms aimed at facilitating entrepreneurial entry and small business growth. In the World Bank's 2014 Doing Business survey, Armenia, Georgia, and the Kyrgyz Republic (former members of the Soviet Union), as well as Macedonia, FYR, all rank in the top ten countries for the ease of starting a business among the 189 economies included in the study (The World Bank, 2014). However, Armenia ranks 131st and the Kyrgyz Republic ranks 168th in the ease of getting electricity, Georgia ranks 122nd in the ease of resolving insolvency, and Macedonia, FYR, ranks 89th in dealing with construction permits. Thus the progress has not been uniform and new and small business owners still face multiple challenges and hurdles.

It should be borne in mind, therefore, that although the institutional environment is

new and small venture growth in emerging economies.

External challenges to growth. External challenges include high transaction costs, and inefficient factor markets, inefficient capital flows, opaque regulation, and weak property rights (Foss & Foss, 2008), all of which act as barriers to creating value and sustaining growth. Access to financial capital is perhaps the most critical impediment to entrepreneurial growth. In a study based on survey data on the business environment across 80 countries, Ayyagari et al. (2007) established that finance, crime and political instability have a direct impact on firm growth and access to finance is the most robust one among those three predictors. Similarly, Hutchinson & Xavier (2006) established that the growth of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Slovenia is more sensitive to internal financing constraints than in a developed market economy, while Krasniqi (2007) found that inadequate financing presented a major barrier to SMEs in Kosovo. Beck & Demirgüç-Kunt (2006), presenting an earlier analysis of the World Business Environment Survey (Beck et al., 2005), report that small firms' financing obstacles have almost twice the effect on annual growth that large firms' financing obstacles do and this difference is even stronger in the case of growth constraints related to the legal system and to corruption, where small firms suffer more than three times as much in the form of slower growth as large firms. In sum, growth financing is lacking across the majority of emerging economies, and the deficiencies in the formal institutional infrastructure exacerbate the negative effects of these liquidity constraints.

In addition to the absence of growth financing, new ventures suffer from other deficiencies in emerging economies' formal and informal institutional infrastructure.

in sales, employees, new products, or market share) is desirable for continued survival (Delmar et al., 2003). The decision to grow is usually the choice of the entrepreneur whose growth expectancies ultimately affect the growth of the business over time (Cliff, 1998; Wiklund & Shepherd, 2003; Cassar, 2007). Prior research has established that the vast majority of newly established ventures around the world, across economic and institutional contexts, do not achieve substantial levels of growth (Wong et al., 2005). Growth-oriented ventures follow different trajectories (McKelvie & Wiklund, 2010), influenced by demographics such as industry, size, age, and governance (Delmar et al., 2003); “management, marketing and money” (Brush et al., 2009); the gender of the founder/manager (Cliff, 1998); the CEO’s specific competencies and motivations (Davidsson, 1991; Baum et al., 2001); the firm’s competitive strategies (Baum et al., 2001), resource base (Wiklund & Shepherd, 2003), or the availability of outside resources for growth (Dobbs & Hamilton, 2007).

### Entrepreneurial growth in emerging economies

The majority of new and small businesses in emerging markets have a no-growth or low-growth orientation (Peng & Heath, 1996; Wright et al., 2005; Aidis et al., 2008; Manolova et al., 2008; Tracey & Phillips, 2011; Batjargal et al., 2013; Estrin et al., 2013). In the context of the transition economies of Central and Eastern Europe, for example, Scase (1997) differentiated between “entrepreneurship” and “proprietorship” and argued that the principal component of the small business sector is composed of those whose motivation is solely to carve out niches of personal autonomy. Below, we elaborate on the external and internal challenges to

challenges to growth early in the lifecycle of an entrepreneurial venture to the growth challenges small firms face later in their lifecycle. We theorize that external challenges are particularly detrimental early in the life of a new venture, whereas internal deficiencies stump growth at later stages of development.

To illustrate our argument, we use findings from the statistical analysis of a large scale survey of the state of small business in Saudi Arabia, commissioned in 2011 by the Saudi Ministry of Labor (n = 1126). We augment the discussion with interview data from six Saudi entrepreneurial ventures. Saudi Arabia provides an interesting context for the study, because SMEs constitute over %96 of all firms, but account for only one third of GDP (Al-Jaseer, 2010). Encouraging SME growth, therefore, is essential not only for job creation, but also for the continued diversification of the Saudi economy.

The paper is organized as follows. We start by presenting our theoretical argument and literature review, followed by results from the statistical analysis of our survey data, and insights from our fieldwork. We conclude by formulating five directions for future research and outlining some managerial and public policy implications.

## **THEORETICAL PERSPECTIVES AND OVERVIEW OF THE LITERATURE**

### **Entrepreneurial growth**

Growth is a popular measure of firm performance, and is considered by many to manifest the essence of entrepreneurship (Drucker, 1985; Covin & Slevin, 1997). Although not all small firms choose to grow (Wiklund & Shepherd, 2003; Leitch et al., 2010), it is generally agreed that some growth over time (i.e., growth



emerging economies' transition from overwhelmingly state-centered economies to competitive markets and has propelled the pace of their economic development. New and small businesses constitute the majority of firms operating in emerging economies, generate over %60 of GDP in countries such as Turkey, Thailand, or Vietnam and are, collectively, the largest employers in many low-income countries (Ayyagari et al., 2007; Beck & Demirgüç-Kunt, 2006).

The sizeable economic contribution of the SME sector, however, may be due to the proliferated number of individually small and limited growth private enterprises rather than the linear translation of entrepreneurial firm growth. This is because new and small players face disproportionate challenges to growth, both external and internal. External challenges to growth include the relatively underdeveloped institutions, which significantly increase the risks and costs of doing business (Djankov et al., 2002), institutional barriers to industry entry which are disproportionately high for new players (Chang & Wu, 2014), and skeptical societal attitudes towards entrepreneurship (Spencer & Gomez, 2004; Ahlstrom et al., 2008). Internal challenges stem from the ineffective organizational routines (Shane & Foo, 1999) exacerbated by the inadequate resource endowments (Aulakh et al., 2000) and lack of managerial sophistication (Lyles et al., 2004). In sum, growth continues to be an elusive target for most new and small ventures in emerging economies (Peng & Heath, 1996; Wright et al., 2005; Aidis et al., 2008; Tracey & Phillips, 2011; Batjargal et al., 2013).

In our review of the literature, we explore both the external and the internal challenges to new and small business growth, bringing in empirical evidence across different economic and institutional contexts. Next, we compare the



# Challenges

TO Small Business Growth:

## Illustrative Evidence from Saudi Arabia

### ABSTRACT

In this paper, we explore external and internal challenges to growth along the life cycle of a new and small venture in the context of emerging economies. We start by reviewing extant empirical literature that has examined new and small business growth in emerging economies. The overview is complemented with illustrative evidence from field work and a large-scale nationally representative study on the state of small business in Saudi Arabia ( $n = 1126$ ). We show that the association between external challenges and growth is stronger earlier in the life of a small venture, while the association between internal challenges and growth is stronger later in the life of a small venture. The paper concludes by offering suggestions for future research and implications for public policy and managerial practice.

### INTRODUCTION

Emerging economies are countries “with a rapid pace of economic development and government policies favouring economic liberalization and the adoption of a free market system” (Arnold and Quelch, 1998). As of 2014, they accounted for over %80 of the world’s population and for over %50 of the global GDP (IMF, 2014). The establishment and growth of the private sector has greatly accelerated



Challenges TO  
Small Business  
Growth:  
**Illustrative  
Evidence from  
Saudi Arabia**

Tatiana S. Manolova  
Associate Professor, Management  
Bentley University

**Saudi International** Conference  
\_\_\_\_\_ on Entrepreneurship 2016