

تنمية الموارد البشرية:  
الحلقة المفقودة في قطاع  
ريادة الأعمال في الشرق الأوسط  
وشمال افريقيا

**mowgli**  
mentoring  
inspire | connect | evolve





## المقدمة

تشهد منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا قدراً هائلاً من الإضطرابات منذ السنوات القليلة الماضية. وقد خلق عدم الإستقرار السياسي والإقتصادي المستمر تحديات كبيرة كمعدلات البطالة المُربكة وإنخفاض مستويات التعليم عبر جميع أنحاء المنطقة والتي أدت إلى زيادة الفجوة في مستويات الدخل وفراغ في القيادة. القطاعات العامة في المنطقة لا تستطيع الإستمرار في تحمّل عبئ توظيف المزيد من الأفراد خاصةً مع تقلص موازنتها.

وإضافةً لهذه التحديات، أدت هجرة أكثر من مليون لاجئ من البلدان التي مزقتها الحروب للدول الأوروبية في العام ٢٠١٥ إلى زيادة تحدياتها الإقتصادية ونمو معدلات البطالة فيها. المُستقبل لا يبدو واعداً حيث الأرقام المتوقعة للسنوات المقبلة تثير القلق وتدعو للتحرك. ويستمر إعتبار حضانة ودعم الريادة المُستدامة وتطوير قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، حل طويل الأمد قابل للنمو والتطبيق من قبل الحكومات الدولية والمحلية لمعالجة هذه التحديات الهائلة. ومن أجل إعطاء الرياديين أفضل فرص النجاح لمعالجة التحديات الإقتصادية وعلى رأسها البطالة والأوضاع الاقتصادية، هم بحاجة لأكثر من الدعم المالي لضمان النمو والنجاح.

**انهم بحاجة للنمو ضمن نظام ريادي مُتوازن يُعطي الأهمية ذاتها لكلٍ من الإستثمار المالي والإستثمار في بناء قدرات الموارد البشرية وتعزيز القدرات القيادية.**

وبالنتيجة، هذا سيحقق العائد المرجو علي الاستثمار في الريادة في وقت تقل فيه موازنات الحكومات المحلية وفي وقت نحن في أمس الحاجة للأثر الحقيقي.

منذ العام ٢٠٠٨، عملنا مع أكثر من ٧٨٠ ريادي في الشرق الأوسط وشمال افريقيا ووحقت برامج موعلي للتوجيه عائد على الاستثمار في التوجيه بمعدل ٨٩.٠% للحكومات والممولين والداعمين.

هذه الدراسة تلقي الضوء على أهمية تطوير النظم الريادية لموارد الرياديين البشرية من خلال التوجيه، بحيث اننا نسعى لدفع عجلة النمو الإقتصادي المرجو وتحقيق أعلى عائد على الاستثمار في الريادة. نرحب بالتواصل معكم في هذا السياق للعمل معاً على دعم الرياديين ونمو الريادة.



**كاثلين بيري**  
المدير التنفيذي



**طوني بيري**  
المؤسس ورئيس مجلس الادارة

## النتائج الرئيسية

١. تطوير الموارد البشرية هي مفتاح تحقيق أعلى عائد على الإستثمار في تطوير ريادة الأعمال

تحقيق اعلى عائد على الاستثمار في الريادة يتم فقط اذا كان تطوير الموارد البشرية جزء اساسي في بناء الريادة والقيادة

٢. رواد الأعمال بحاجة الى نظام ريادي متوازن لتحقيق دعم فعلي للريادي

النظام الريادي المتوازن بكل مكوناته وباستثمار متساوي بين الاستثمار المالي والاستثمار في الموارد البشرية مهم لدعم الرياديين للنمو

٣. رواد الأعمال الناجحون يتم خلقهم عن طريق التنشئة

رواد الأعمال الحقيقيين يتم تنشئتهم من خلال تطوير قدراتهم ودعمهم طوال رحلتهم الريادية لتحقيق دعم متين وناجح

٤. التوجيه يطور رواد الأعمال

يعتبر التوجيه المفتاح لتطوير الموارد البشرية للرياديين لتمكينهم من قيادة النمو الاقتصادي وتعزيز الريادة خصوصاً في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا بحيث أن البيئة الريادية لا تدعم تطور الرياديين حتى يومنا هذا

٥. التوجيه المدرب والشامل مهم لضمان نجاح الرياديين

للحصول على تنشئة فعالة، يجب أن يكون التوجيه شامل (يركز على النواحي المهنية والشخصية)؛ فالرياديين يجب ان يتم توجيههم من قبل موجهين مدربين وعند بداية العلاقة التوجيهية، يجب توفير دعم قوي لوضع حجر الأساس لتطور وديمومة العلاقة التوجيهية

## الواقع كما هو وما يُنذر به المستقبل

قد لا يشكل الإستثمار في بناء القدرات البشرية أكثر من جزء واحد من معادلة النظام الريادي، ولكن يمكن القول أنه الأساس الذي تُبنى عليه جميع المكونات الأخرى والجزء الذي من خلاله يمكن تحقيق أكبر عائد للإستثمار.

**كيف، كلنا أذان صاغية؟**

تشهد منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا قدراً هائلاً من الإضطرابات منذ السنوات القليلة الماضية. معدلات البطالة في المنطقة هي الأعلى على مستوى العالم حيث بلغت %١١.٧ مع إرتفاع نسبها بين الشباب إلى أعلى من ذلك حيث بلغت %٢٨.٢ و %٣٠.٥ عبر منطقتي الشرق الأوسط وشمال إفريقيا على التوالي. وقد خلق عدم الإستقرار السياسي والإقتصادي المستمر تحديات كبيرة كمعدلات البطالة المُربكة وإنخفاض مستويات التعليم بين الشباب والنساء والتي أدت إلى زيادة الفجوة في مستويات الدخل وفرغ في مراكز القيادة. بالإضافة إلى ذلك، القطاعات العامة في المنطقة لا تستطيع الإستمرارية في تحمّل عبئ توظيف المزيد من الأفراد خاصةً مع تقلص موازنتها وإنخفاضها.

وإضافةً لهذه التحديات، أدت الهجرة لأكثر من مليون لاجئ من البلدان التي مزقتها الحروب للدول الأوروبية إلى إنتشار معدلات البطالة فيها حيث وصلت نسبتها بين الشباب إلى %٢٠ في ثلثي الدول الأوروبية. وبينما فرّ كثيرٌ من المهاجرين من بلدانهم بسبب النزاعات المسلحة، هاجر آخرون بسبب المصاعب الإقتصادية. المُستقبل لا يبدو واعداً للدول الأوروبية، حيث الأرقام المتوقعة للسنوات المقبلة تثير القلق وتدعو للتحرك، بالإضافة طبعاً للوضع الراهن لهذه الدول من حيث إرتفاع البطالة وتدهور الإقتصاد.

**“الريادة المُستدامة هي حل طويل الأمد قابل للنمو والتطبيق لمواجهة هذه التحديات**

ويستمر إعتبار حضانة ودعم الريادة المُستدامة وتطوير قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة

في داخل منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، حل طويل الأمد قابل للنمو والتطبيق من قبل الحكومات الدولية والمحلية لمعالجة هذه التحديات الهائلة.



## الواقع كما هو وما يُنذر به المستقبل

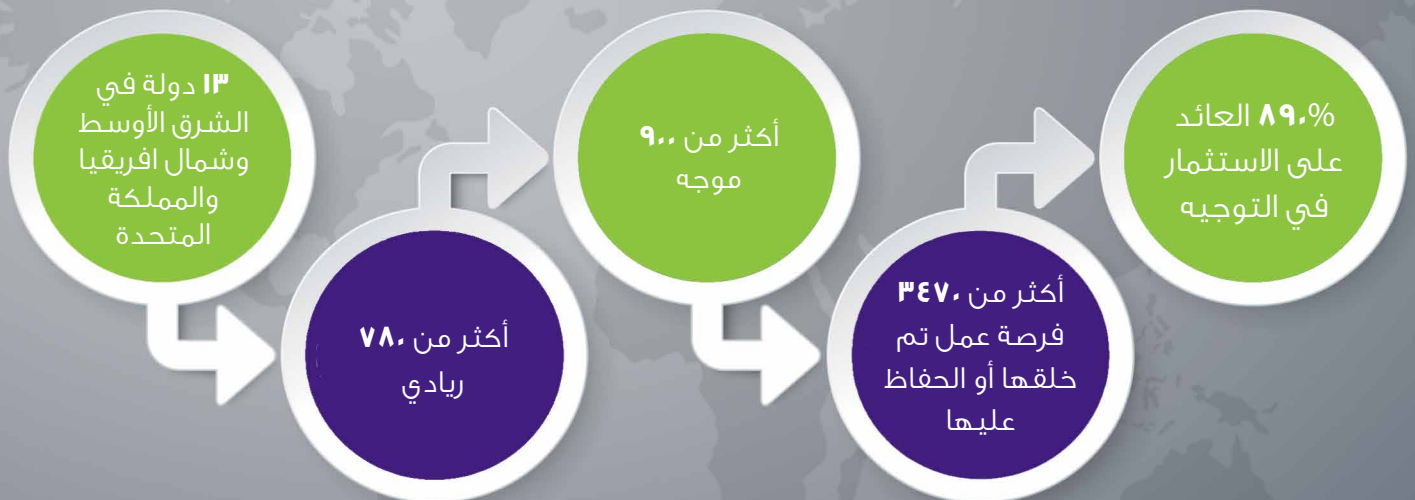
وطوال السنوات القليلة الماضية، قامت دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بالتركيز على دعم رواد الأعمال بوتيرة متصاعدة كجزء من جهودها الإصلاحية على الصعيدين السياسي والإقتصادي مدعومة بقوة من قبل الحكومات العالمية والجهات المانحة. ومن خلال هذه المبادرات المتعددة، تطور النظام الريادي في المنطقة بشكل ملحوظ. ولكن وعلى الرغم من أهمية بعض مكونات النظام الريادي، فقد أدى التركيز عليها دون غيرها إلى خلق نظام غير متوازن، فنتج عن ذلك عائد على الإستثمار دون المستوى المطلوب.

**إذن ما هو الشكل الذي يجب ان يكون عليه هذا النظام الريادي المتوازن والذي من شأنه أن يمكّن الرياديين من النمو والنجاح وأن يصبحوا قادة أفضل؟  
و ما هي الأمور التي يجب التركيز عليها لزيادة العائد على الإستثمار في الريادة؟**

من خلال هذا التقرير، سنقوم بمشاركة أفكارنا على هذين السؤالين المتشابكين وسنلقي الضوء على الأهمية البالغة لتنشئة وتمكين رواد الأعمال للإستفادة من الإستثمار الفعّال في بناء وتطوير الموارد البشرية.

موغلي متواجدة بشكل فاعل في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا منذ عام ٢٠٠٨، عندما اراد مؤسسها ورئيس مجلس ادارتها طوني بيرى (والذي لديه تاريخ في المنطقة يمتد على مدى خمسين عاما وهو أيضا ريادي أسس سلسلة من الأعمال الناجحة تتعدى ١٩ مشروعاً، ١٤ منهم كانوا في الشرق الأوسط) أن يعالج التحديات المباشرة والغير مباشرة المرتبطة بأزمة البطالة التي تلوح في الأفق.

من خلال تجاربنا في التوجيه على مدى السنوات الثماني الماضية، قمنا بتطوير قاعدة خريجين مكونة من أكثر من ١٦٨٠ ريادي وموجه في ١٣ دولة من دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، بالإضافة للمملكة المتحدة. ومن خلال المثابرة وبذل الجهد والعمل الجاد لخريجي موغلي، إستطاع أكثر من ٧٨٠ ريادي من رياديي موغلي من أن يخلقوا ويحافظوا على ما مجموعه ٣٤٧٠ وظيفة، وتوفير ما يقارب ٨٩٠% كمتوسط عائد على الإستثمار في التوجيه لأولئك الذين مؤلوا برامجنا، ومستوى ناتج إقتصادي يتعدى ١٨ مليون دولار أمريكي من خلال رواتب الذين تم توظيفهم من قبل رياديي موغلي. وهذا إنجاز إستثنائي عند الأخذ بعين الإعتبار صعوبة تأسيس وإستمرار شركة ناشئة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا والتي لاحظنا أنها تفوق الصعوبة التي يواجهها الريادي في الولايات أو المملكة المتحدة بخمس إلى عشر مرات.







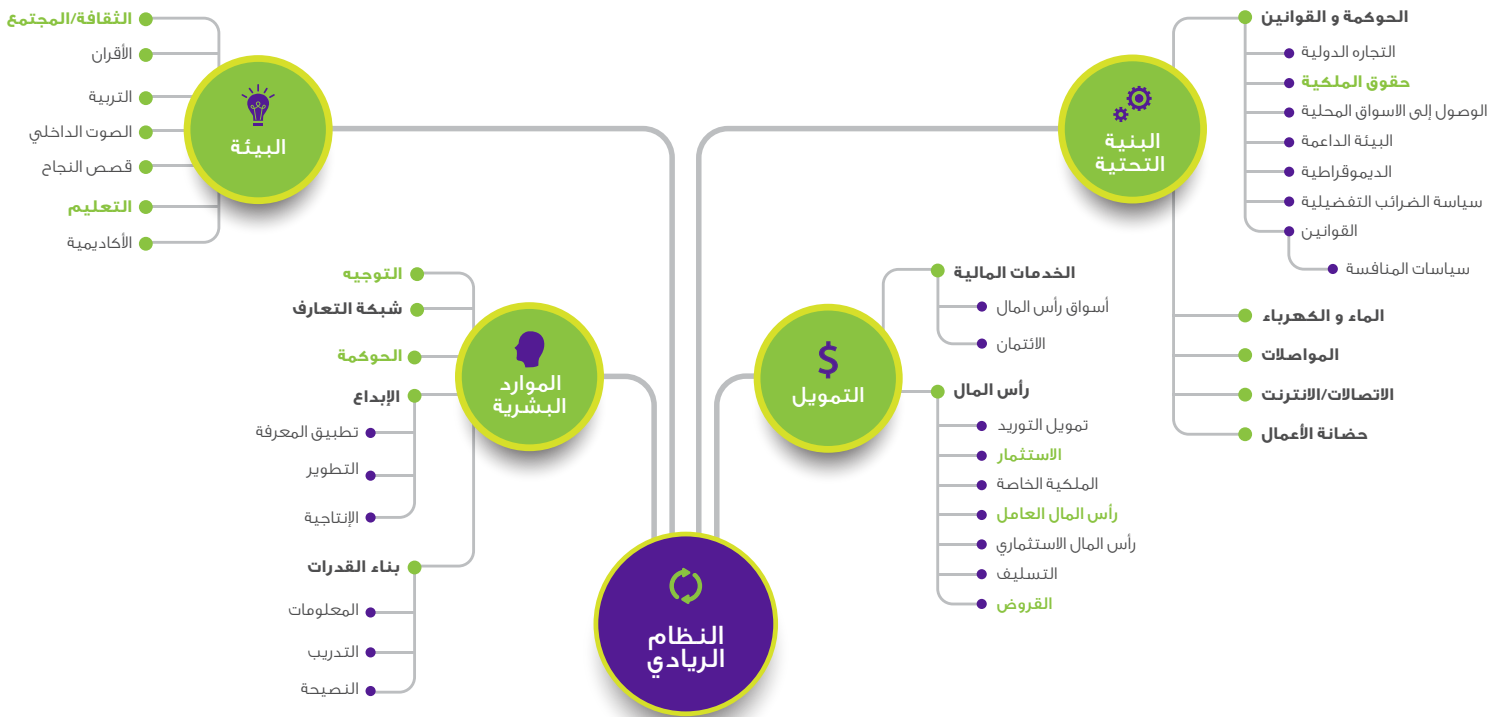
من الرياديين  
يفشلون في  
محاولتهم الأولى

من المهم وجود  
نظام ريادي يدعمهم  
ولا يعيقهم

# بناء نظام ريادي متوازن

من خلال خبرتنا في المنطقة، ومن خلال الإستماع للتحديات التي يواجهها رياديينا وموجهينا (والعديد منهم أيضا رواد أعمال)، وأيضاً من خلال البحث عن أنظمة ريادية تتمحور حول الريادي، قامت مؤسسة موغلي برسم خارطة النظام الريادي لتحديد ركائز الدعم التي نؤمن بأهميتها في عملية تنمية ريادة مستدامة.

## الشكل ١: خارطة النظام الريادي



المصدر: موغلي ٢٠١٣

بدايةً، و قبل الخوض في تفاصيل الخارطة وأجزائها المختلفة، نود أن نطرح سؤالاً للتأمل والتفكير:

**هل من المعقول منح التمويل الرأسمالي اللازم لهؤلاء الرياديين الذين لا يملكون القدرات الريادية المطلوبة؟**

هدفنا من طرح هذا السؤال هو ببساطة تسليط الضوء على الحاجة إلى التوازن عند تطوير النظام الريادي. وفي رأينا، يتحقق التوازن من خلال التركيز على كل من الركائز الأربعة التالية:

## البيئة

- رواد أعمال اليوم تم مسبقاً تنشئتهم وتعليمهم في مدارس أساسية و ثانوية والعديد منهم أيضا تلقى تعليمه الجامعي. النماذج التربوية والتعليمية الحالية إجمالاً لا تساعد على تنمية سلوكيات أو بيئات ريادية
- على الرغم من أهمية المبادرات الريادية التي تم إستحداثها مؤخراً في المدارس والجامعات في تنشئة الأجيال القادمة، التركيز الأكبر يجب أن يوجه لرياديين اليوم ممن تزيد أعمارهم عن ٢١ عاماً، لتحقيق التغيير وخلق فرص العمل بشكل أسرع
- هنالك عدد قليل من النماذج التي يُحتذى بها في المجتمع والتي استطاعت النجاح دون الإعتماد على العلاقات أو النفوذ أو الوساطة، أو دون الإعتماد على الأمن المالي المستمد من مشروع عائلي
- التردد في المجازفة خوفاً من الفشل، وعدم الرغبة بالإعتراف به كخطوة نحو التقدم والنمو هو جزء من ثقافة المجتمع

## البنية التحتية

- لم يتم تحديث البيروقراطية والقوانين والتشريعات في العديد من الدول للوصول إلى إطار قانوني يقوم بتشجيع الرياديين. في أغلبية الدول، لا يوجد هنالك قوانين للإفلاس أو حقوق الملكية أو قوانين تُدار بشكلها الصحيح
- ضُعب شبكة الإنترنت وإمدادات الكهرباء الغير مستقرة في العديد من دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ما هي إلا أمثلة على العوائق التي يواجهها الرياديين
- هنالك نقص في الإصلاحات لفتح الأسواق الإقتصادية، حيث تمكنت مجموعة من المشاريع العائلية من شبه إحتكار العديد من القطاعات



## الموارد البشرية

- شهدنا على مدى السنوات الخمس الماضية خطوات كبيرة في العديد من مكونات تطوير الموارد البشرية التي قُدمت بصورتها الأولى
- الإعتراف بالتوجيه كأمر أساسي لنجاح الريادي بدأ يظهر بشكل واضح، ولكن أصبح مصطلح التوجيه طناناً وتعريفه بشكل سائد يتمحور حول تقديم المشورة بدلاً من كونه علاقة شمولية طويلة الأمد تدعم الروح المعنوية للريادي وتنمي سلوكياته ومهارته
- كان وما زال التركيز الأساسي للإستثمار هو بناء القدرات من خلال التدريب على مهارات الأعمال وتقديم المشورة

## التمويل \$

- تم إتاحة العديد من المستويات التمويلية المالية الهامة والمدعومة للرياديين على مدى الخمس سنوات الماضية، ولكنها مازالت غير كافية تبعاً للعديد من المعايير:
- الإستثمار في المشاريع مازال في حذائه في المنطقه. المستثمرون لا يتيحون رأس المال التمويلي الأولي فحسب، بل يتيحون ما هو أهم وهو هيكل تنظيمي مُنضبط للريادي
  - المشاريع الناجحة بحاجة إلى رأس مال عامل حتى تنمو. وبما أن رأس المال العامل عموماً لا يتاح إلا بتوفير المزيد من الضمانات الغير تجارية، فإن العديد من المشاريع المتوقع لها النجاح لن تستطيع التوسع والنمو
  - إتاحة رأس المال لتوسيع نطاق المشاريع الناجحة في إزدياد ولكن توافره ما زال ضعيفاً ويقدم بناءً على شروط في صالح المُستثمر في الدرجة الأولى بغض النظر عن مدى تأثيرها على الريادي
  - نظراً لتضاؤل الإستثمار، المستثمرون قادرين على المطالبة بأسهم إضافية مقابل إستثمارهم

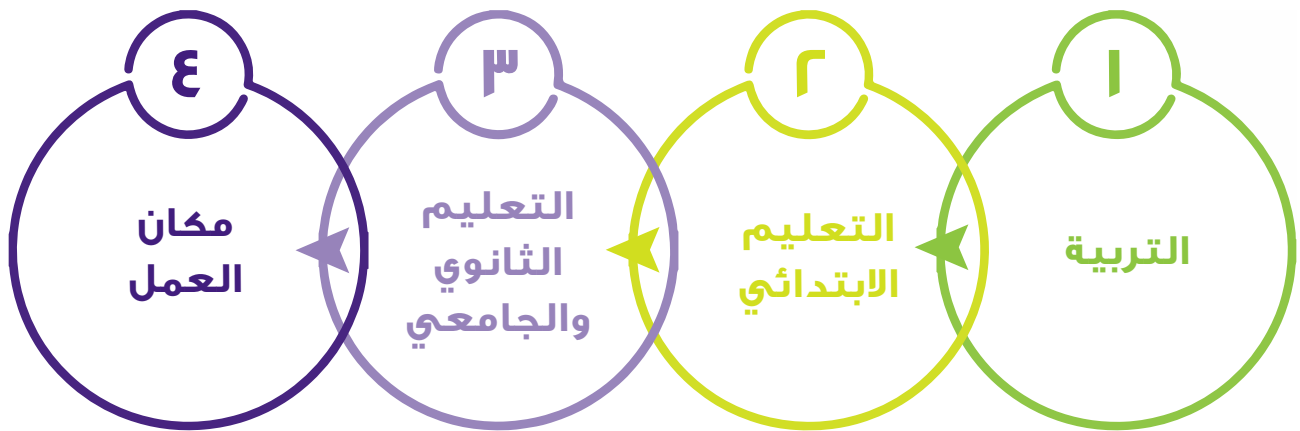
## الحاجة الماسة لتنشئة الموارد البشرية

كرّست الحكومات والجهات المعنية في النظام الريادي قدراً هائلاً من الجهود لتوفير عدة أشكال من رأس المال التمويلي. ولكن من البديهي جداً، إذا لم يكن لدى رواد الأعمال القدرات أو القوة الداخلية اللازمة والدافعية والأمل، فإن الإستثمار المالي فيهم لن يُؤتى ثماره. وبهذا، الحكومات والجهات المعنية والنظم الريادية الناشئة عموماً ستفقد قطعة من المعادلة إذا لم تعتني بتنشئة الموارد البشرية.

وحتى نستطيع أن نخطو لأبعد من ذلك، يجدر بنا الإجابة على السؤال إذا ما كان الرياديين يُصنعون أو يُولدون. وبينما هنالك بالتأكيد إنقسامات حول هذه المسألة الشائكة، فإن ما نحاول إثباته أن أغلبية الرياديين يُولدون وهم يحملون جينات معينة من شأنها تعزيز صفاتهم الريادية، ولكن فعليا الرياديون الناجحون يتم تنشأتهم. ونظراً لهذا، يجب علينا أن نحرص على توازن النظام الريادي من خلال ضمان التوازن بين توفير رأس المال التمويلي وبين تنشئة الموارد البشرية.

الرياديون الناجحون يُصنعون من خلال التنشئة والرعاية

الشكل ٢: مراحل التنشئة الريادية



مصدر : مؤسسة موغلي ٢٠١٦



## المرحلة الأولى

مرحلة اعداد وتشكيل الريادي تبدأ منذ الصغر، ومن خلال تربية الأبوين لطفلهم. وبينما يسعى كل من الأبوين لحماية أطفالهما يجدر عدم المبالغة في ذلك، فالأطفال بحاجة للمساحة والفرصة للمحاولة والفشل والتعلم ثم المحاولة مرة أخرى. الأطفال بحاجة للتعرض مبكراً للتحديات المناسبة التي من شأنها تمكينهم والسماح لهم للنمو. من الملاحظ في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وعلى الرغم من بؤادر التغيير الحديثة، مازال الأهل حريصين على عدم تعرض أبنائهم للمخاطرة في سن مبكرة وسعيهم لتوظيفهم في بيئات عمل آمنة مثل القطاع العام أو الشركات الكبرى أو العائلية.

## المرحلة الثانية

تحدث خلال تلقي الطفل تعليمه الإبتدائي سواء بصورته النظامية أو الغير نظامية، حيث هناك حاجة لتعرض الريادي المستقبلي للفضول والشك ومواجهتهما لإطلاق العنان لتفكيرهم النقدي وصقل شخصياتهم للمستقبل.

## المرحلة الثالثة

تحصل خلال تلقي الطفل تعليمه الثانوي والجامعي حين يتم تزويد الرياديين بمراحل متقدمة من آليات وسلوكيات حل المشكلات والتواصل مع اطراف متعددة.

هنالك عدد كبير من العناصر الأخرى والتي لها دور مؤثر أيضاً، على سبيل المثال:

١. هل لديهم المقدرة على إتخاذ خيارات شخصية تسمح لهم بقيادة حياتهم حسب ما يرغبون؟
  ٢. هل لديهم مجموعة جيدة من الأقران يستطيعون من خلالها تطوير طموحاتهم، وأن يسألوا ويتعلموا؟
  ٣. هل لديهم نماذج ريادية وقيادية يُحتذى بها كانت ناجحة بشكل سليم بغض النظر عن التحديات التي تواجههم؟
  ٤. هل لديهم القدرة على التواصل أو بناء علاقات مع موجهين في حياتهم والتفاعل معهم والتعلم منهم والتطور من خلال تحدياتهم؟
- هنالك إجماع على إفتقار المراحل الثلاث الأنفة الذكر للثقافة الريادية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

## المرحلة الرابعة

حالما يدخل الفرد مكان العمل، يُصبح التركيز منصباً على مستوى الكفاءة حول مجموعة من الأنشطة مثل إدارة التعقيدات، إدارة الأشخاص، خدمة العملاء، التوجه الإستراتيجي، إلخ...

والكفاءة تشتمل على ثلاث عناصر: المهارات، المعرفة والسلوكيات:

● إجمالاً، يتم إكتساب المهارات والمعرفة من خلال ممارسة الأنشطة مثل القراءة والتدريب والإستماع للنصيحة حيث يتم إعطاء النتائج من خلال إختبار أو تقييم مُعتمد

● إجمالاً، يتم تطوير السلوكيات من خلال خوض التجارب ويمكن تقييمها مع إعطاء النتائج والعمل بناءً عليها فقط من خلال التوجيه والتدريب



إذا كان إثنان من الثلاث مستويات حققا نتائج مرتفعة والثالث فقط حقق نتائج منخفضة، فإنه سيتم النظر للنتيجة الإجمالية على إنها منخفضة بدلاً من النظر لمتوسط المستويات الثلاث. مستويات المهارة والمعرفة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في العادة أعلى بشكل ملحوظ عن مستويات السلوك وبالتالي إجمالي مستويات الكفاءة يتم خفضها. ولذلك، تركيز موغلي على هذا الجانب يُعزى مباشرة إلى عوائد الإستثمار العالية التي حققناها.

وهنالك بُعد آخر يحتاج للصقل والتطوير وهو "الذات الداخلية" ومن خلال إستكشاف الذات ورعايتها، سيتمكن الفرد من تطوير الذات، ايجاد الهدف، القيادة، وأيضاً القابلية والمقدرة على القيام وإدارة المخاطر.



الدورات التدريبية على الانترنت (MOOCS) والدورات التدريبية التقليدية، دورات تنمية مهارات الأعمال، الشهادات الجامعية، والخدمات الإستشارية والتدريبية متوفرة بكثرة في المنطقة. ولكن عدم الإهتمام بتطوير السلوكيات والدوافع الداخلية والذاتية تقلل من إجمالي مستوى القدرات داخل النظام الريادي.

المرحلة الأخيرة في التنشئة تشتمل على نتائج التقييم، التدريب، التدريب العملي، والتوجيه:

**نتائج التقييم** - تلقى نتائج تقييم الأداء سواء الإيجابية أو السلبية، وتحديد جوانب القوة وأيضاً تلك التي بحاجة إلى تنمية، يمكن أن يكون ذو قيمة عالية ومن شأنه تعزيز المهارات والمعرفة والسلوكيات

**التدريب** - الإقبال على مختلف أنواع الدورات والإلتزام بها بهدف تعزيز المهارات والمعرفة بشكل كبير

**تقديم المشورة** - الحصول على المشورة من مُستشار من ذوي الخبرة قد يكون أمر في غاية الأهمية لإتخاذ القرارات السليمة وأيضاً قد يُساعد على تنمية المهارات والمعرفة

**التدريب العملي** - ضمن إطار تطوير الكفاءة، التدريب العملي هو علاقة تبادلية تُركز على تغيير السلوك لغايات تحسين وتعزيز مستوى الأداء عبر مجموعة من الأنشطة المستهدفة

**التوجيه** - هو علاقة "واحد لواحد" موثوقة للغاية، طويلة الأمد، يتمكن الموجه من خلالها دعم وخدمة متلقي التوجيه بشمولية على الصعيدين المهني والشخصي. التوجيه ليس له علاقة بتقديم النصح. التوجيه هو تبادل الخبرات ووجهات النظر، إنعكاس وتشجيع حتى يُحقق مُتلقي التوجيه في نهاية المطاف تنمية ذاته الداخلية، ثقته، شعوره بالغاية والتمكّن، وكذلك القابلية والقدرة على المُضي في رحلته قُدماً حتى في أوقات الخطر

# جانب اخر في صقل الذات





## التوجيه: هو حبل النجاة للريادي

وبالنظر إلى آخر نقطة، التوجيه، حيث هنالك نموذج يسقط الضوء على الرحلة الريادية، والحاجة إلى توجيهين وإلى تنمية الموارد البشرية خلال هذه الرحلة تم تصويره في قطعة فلسفية وضعها جوزيف كامبل، "رحلة البطل".

“ رحلة البطل تتحدث إلينا جميعاً ولكنها تنطبق بشكل خاص على رحلة ريادة الأعمال ”

### الشكل ٣: رحلة البطل



المصدر: جوزيف كامبل

أحياناً ونحن نجلس في عالمنا الإعتيادي، الكثير منا يتلقى دعوة للتغيير من الداخل، قد تكون دعوة لتغيير الوظيفة، المهنة، تغيير المكان الذي نعيش فيه والبعض يتلقى دعوة لبدء مشروع عمل، إلخ...ولكن وفي اغلب الأحيان، نميل إلى تجاهل هذه الدعوات والإستمرار غي حياتنا المعهودة.

ثم يأتي اليوم الذي نلتقي فيه مع أحدٍ ما، في العادة، نثق به ونحترمه، موجه، يرانا على حقيقتنا ويدفعنا بأن نلقي بأنفسنا في غمار التجربة على الرغم من كل المخاوف. وأخيراً، ومن خلال دعم الموجه لنا، نستمع إلى الدعوة ونلبيها.

لا عودة إلى الوراء عند الوصول لهذه المرحلة. نحن نواجه أولى تجاربنا ونستكشف أعدائنا سواء من داخل أنفسنا أو حتى مع عوائلنا وأصدقائنا، وكذلك نستكشف حاجتنا لخلق تحالفات جديدة.

وبعد ذلك نواجه الظلام تدريجياً ونحن ندخل في العاصفة. لا يوجد وقت محدد لإنهاء العاصفة ولا يوجد ضمانات لنجاحنا أو فشلنا. ولكن مما هو واضح أن الرحلة بعد إنتهاء العاصفة ستكون مختلفة جداً عن تلك التي كانت قبل بدايتها. إذا نجحنا فسنكون قد تعلمنا بقدر كبير، وإذا فشلنا فسنكون قد تأدينا من قبل العاصفة ولكن سنكون قد تعلمنا بقدر أكبر.

## “ القدرة على النجاح والصمود أمام العاصفة قد تُعزز بشكل غير مسبوق عند السفر مع موجه ”

وسواء نجونا أم فشلنا، الدروس ستكون أعظم عند وجود موجه يتحدى قراراتنا التي إتخذناها في مواجهة المعركة.

هذا تحوّل جوهري يؤدي إلى إكتساب منظور جديد يتم إعادته إلى العالم الإعتيادي الذي تم تحديته مؤخراً، حتى يحين الوقت لمواجهة العاصفة التالية. هذه العملية المستمرة في خوض العواصف تُحسن من الطاقة الإستيعابية للفرد وتُعزز مرونته وقدرته القيادية مصحوبة بزيادة قدرته على تخطي العواصف المتزايدة بنجاح كتلك التي يواجهها الريادي طوال حياته.

أما نحنُ المعنيين بتنمية رواد الأعمال والنظام الريادي، هل نعتقد:

1. أننا نقوم بخلق البيئة الملائمة لتنشئة الرياديين في المنطقة أثناء سنوات طفولتهم وشبابهم المبكر؟

2. أننا خلقنا نظام ريادي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا يقوم على تنشئة الرياديين ودعمهم والعناية بهم بفاعلية؟

وكما ذكرنا سابقاً، فإن نجاح الريادي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، حسب إعتقادنا، قد يكون أصعب بخمس إلى عشر مرات مقارنةً بأوروبا أو الولايات المتحدة.

إذن، كيف يشعر هؤلاء الرياديين اليافعين في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا عند خوض هذا التحدي؟

## وحدة احباط قلة الدعم عدم الثقة بالنفس توتر

من خلال قاعدة خريجينا التي يتجاوز عددها الـ ١٦٨٠ خريج من رياديي وموجهي موهبي في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا والمملكة المتحدة، فقد شهدنا منهم وسمعنا العبارات التالية:

١. شعورهم بالوحدة
٢. إفتقارهم للتمكين اللازم لطلب المساعدة وإتخاذ الخيارات المناسبة لهم
٣. عدم ثقتهم بقدراتهم على النجاح وإتخاذ القرارات المناسبة
٤. الخوف من الفشل وآثاره عليهم وعلى عائلتهم
٥. إفتقارهم لدعم الأبوين والأسرة لقرارهم خوض غمار ريادة الأعمال
٦. إفتقادهم للقدرة على مشاركة ومعالجة الشكوك التي تساورهم حول أعمالهم
٧. إفتقادهم للقدرة على تحقيق التوازن السليم بين عملهم وحياتهم الشخصية

ونأخذ هذه الأمور في عين الإعتبار، إذا لم نتمكن من الوصول إلى روح الريادي لتحفيزه، وإعطائه الثقة وتمكينه لخوض التحديات العديدة والتغلب على كُُل الصعوبات والعوائق وأيضاً الصمود أمام العواصف المتوقعة والمصحوبة لريادة الأعمال، فإن الإستثمار في أي جوانب أخرى ضمن النظام الريادي، خاصةً تمويل رأس المال، لن ينتج عنه العائد المتوقع.

إذن ما هي إجراءات التنمية البشرية اللازم إتباعها وما هو الدعم الذي يجب تقديمه لرياديين اليوم الذين أنهوا مرحلة الطفولة وأكملوا تعليمهم الأساسي والثانوي والجامعي ويرغبون في بدء رحلتهم الريادية؟



## الإعتراف بقوة تأثير التوجيه

عندما تأسست موعلي في عام ٢٠٠٨، لم يكن مصطلح "التوجيه" مطروح للنقاش ولا للفهم على نطاق واسع. وكان أول تحدي أساسي لنا هو رفع مستوى الوعي في المنطقة عن أهمية التوجيه وتأثيره والفوائد التي يجلبها لكل من الرياديين والموجهين.

أما اليوم فقد تغيرت الأمور وأصبحت كلمة التوجيه مرادفة لكلمة ريادي. أصبح التوجيه رائج للغاية في جميع أنحاء الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وأصبح العديد من الجهات تقوم بتقديمه من خلال عدة برامج، أنواع، نطاقات، ومستويات للدعم.

كيف يقوم التوجيه الآن بالانتشار في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؟

- العديد من البرامج الكبيرة التي يتم تمويلها من مختلف المنظمات بما في ذلك الوكالة الأمريكية للتنمية، والبنك الدولي، إلخ... شملت في طلب العروض الخاص بها، تنمية الموارد البشرية من خلال التوجيه
- بعض المنظمات المحلية في المنطقة تبنت برامج توجيه محلية لدعم رياديينها. بعض الأمثلة على ذلك: كنفدرالية المؤسسات المواطنة التونسية في تونس، وصندوق تمويل المرأة في الأردن، إلخ...
- أضافت بعض شركات الإستثمار في الشرق الأوسط التوجيه إلى مجموعة خدماتها مثل أوسيس ٥٠٠، فلات لابس، ومضة من خلال جلسات ميكس أند ماتش، وصندوق المئوية في المملكة العربية السعودية
- ميزة أساسية من الميزات التنافسية لمؤسسة إنديفر تتعلق ببرامجهم التوجيهية المقدمة للرياديين المختارين لإمكانية نجاحهم العالية
- التوجيه عبر الإنترنت يُقدم الآن من قبل مؤسسة شيري بليز وميرسي كوريس

على الرغم من أهمية هذه البرامج للريادي، غالباً ما يتم استخدام التعريف السائد لمصطلح التوجيه للتدريب العملي أو تقديم المشورة. كلاهما في العادة قد يُعطى بصورة غير منتظمة أو حين تكون العلاقة غير مدعومة أو افتراضية وصعب توثيقها. إستناداً إلى بياناتنا ودراساتنا السابقة عن التأثير، وحتى تتمكن حقاً من تمكين وتنشئة الرياديين المستمرين رغم الصعوبات المحيطة، ونصل للفائدة الحقيقية المرجوة من تنمية الموارد البشرية من خلال التوجيه كما تم تصويرها في هذه الدراسة، ونحقق عوائد كبيرة على الإستثمار، نحن نؤيد بقوة أن العلاقة التوجيهية يجب أن تكون:

- شاملة، تشمل جانبي الحياة الشخصي والمهني
- مدعومة، ميسرة ويتم الإشراف عليها خلال الطور الأولي لرحلتها
- مبنية على الثقة وتنمو من خلال رابط إنساني عميق

## حان الوقت لتغيير نظرتنا عن المستقبل

حتى يتسنى لنا خلق المزيد من فرص عمل وتحقيق نمو إقتصادي مُستدام خلال العشر سنوات القادمة، نحتاج إلى الإستثمار الجاد في الرياديين الذين وصلوا إلى المرحلة الرابعة من عملية التنشئة بعد أن إجتازوا الثلاث المراحل الأولى بنجاح وأصبحوا مؤهلين للإستثمار المالي، وبالتالي إعطائهم الفرصة لخلق مشاريع مستدامة تُوظف أعداد متزايدة من الأفراد.

وللتغلب على إنعدام الثقافة الريادية المتجذرة في الثلاث مراحل الأولى في عملية التنشئة، وعلى الحواجز الكبيرة داخل النظام الريادي، وأيضا على الإفتقار للإصلاحات الهيكلية الإقتصادية، بإعتقادنا الأساسي أن العلاقات التوجيهية الشمولية هي صُلب العملية التنموية للرياديين في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

موغلي تعتمد معادلة مثيرة للإهتمام والتي تُعبّر عن جوهر التحدي:

### القدرة - التدخلات = الأداء

لقد فاجأنا المستويات العالية من التدخلات الموجودة في حياة الرياديين في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ومقدار تأثيرها المُقيّد لأداء الكثير منهم.

في حين التوجيه الشمولي المبني على الثقة ينمي الذات الداخلية، الروح، الثقة في النفس، ويُمكن الريادي من تطوير القدرة على المجازفة وإدارتها والحد من عواقبها، وأيضا تُساعد بشكل كبير على الحد من هذه التدخلات المُعيقة في الكثير من الأحيان.

## نبذة عن موغلي

موغلي هي منظمة عالمية للتوجيه حائزة على جوائز عدة ومقرها المملكة المتحدة (بريطانيا). وتعمل موغلي مع الحكومات المحلية والعالمية، والمؤسسات المالية، وشركات القطاع الخاص ورواد الأعمال الخيرية حول العالم بهدف تقديم برامج توجيهية لدعم وتمكين الرياديين لإحداث نمو إقتصادي وتعزيز القيادة.

موغلي تُقدم برامج توجيهية من شأنها إلهام وتشبيك وإرشاد الرياديين والقادة للتغلب على تحديات حياتهم الشخصية والمهنية من خلال:

- تدريب وتأهيل الموجهين
- دعم الرياديين وأعمالهم من خلال تشبيكهم مع موجهين مدربين ضمن علاقات طويلة الأمد مُيسرة وخاضعة للإشراف
- بناء شبكة عالمية من الرياديين والموجهين المؤهلين وإتاحة لهم فرص التشبيك والتنمية والتعلم

يبلغ عدد خريجي موغلي أكثر من ١٦٨٠ عضو، وقامت المؤسسة بربط أكثر من ٧٨٠ ريادي مع موجهين مدربين في ١٤ دولة وهي: الجزائر، البحرين، مصر، الأردن، لبنان، ليبيا، المغرب، فلسطين، قطر، المملكة العربية السعودية، سوريا، تونس، اليمن والمملكة المتحدة.

في عام ٢٠١٦، تم منح منظمة موغلي الجائزة الأوروبية للجودة عن برنامجها "تجربة موغلي التوجيهية" من المجلس الأوروبي للتوجيه والتدريب. وفي عام ٢٠١٢، نالت المؤسسة جائزة الشيخ محمد بن راشد لدعم مشاريع الشباب عن كونها أفضل شبكة توجيه في المنطقة العربية.



الخصوصية:

المعلومات والمنهجيات المذكورة في التقرير هي ملك لمؤسسة موغلي  
جميع الحقوق محفوظة



## مصادقة على التقرير


"الاستقرار الاقتصادي يؤدي الى استقرار سياسي واجتماعي. دعم الريادة في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا سيحسن من المنطقة وباقي دول العالم. هذا التقرير يوضح خلفية الوضع، يضع حلول لما يمكن فعله لحل هذه المشكلة. انصح صناع القرار، المنظمات غير الربحية، الشركات والمؤسسات العالمية بأنواعها بقراءة هذا التقرير"  
البروفيسور ديفيد كلتريك - ٢٠١٦


عن ديفيد كلتريك: مؤسس رابطة كلتريك، مؤسس مشترك للمجلس الاوروبي للتوجيه والتدريب، كتب أكثر من ٦٠ كتاب، عضو مجلس امناء موغلي، مسمى كأحد أكثر ٢٥ شخصية مؤثرة في عالم الموارد البشرية من قبل مجلة HR Magazine، مسمى كثناني أهم مدرب أعمال في المملكة المتحدة من قبل Sunday Index، واستاذ زائر في كل من الجامعات التالية في المملكة المتحدة: York St. John ، Sheffield Hallam و Oxford Brookes .

### تواصل معنا:

 /mowglitweets

 /mowglifoundation

 /the-mowgli-foundation

 /mowglifoundation

الموقع الإلكتروني [mowgli.org.uk](http://mowgli.org.uk)

فيسبوك [facebook.com/mowglifoundation](https://facebook.com/mowglifoundation)

تويتر [@mowglitweets](https://twitter.com/mowglitweets)

يوتيوب [youtube.com/mowglifoundation](https://youtube.com/mowglifoundation)

للاشتراك بنشرتنا الإلكترونية

<http://mowgli.org.uk/connect/subscribe-our-mailing-list>

المقر الرئيسي

St. Nicholas House Office G.04, 31-34 High Street Bristol BS1 2AW