

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس وعلوم التربية



محاضرات في مقياس

# المقاوالاتية

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر

التخصص: علم النفس العيادي وعلم النفس المدرسي

السداسي الأول

إعداد: د. إبراهيمي كوثر

السنة الجامعية: 2025-2026

## فهرس المحتويات

|                                                      |                                                            |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| .....                                                | مقدمة                                                      |
| المحور الأول: مدخل مفاهيمي للمقاولاتية               |                                                            |
| 2 .....                                              | المحاضرة الأولى: المقاولاتية والنهج الاقتصادي              |
| 16 .....                                             | المحاضرة الثانية: ماهية المقاولاتية.....                   |
| المحور الثاني: المشروع ونظم المعلومات في المقاولاتية |                                                            |
| 28 .....                                             | المحاضرة الثالثة: المشروع والمؤسسة                         |
| 41 .....                                             | المحاضرة الرابعة: نظم المعلومات في المنظمة                 |
| المحور الثالث: مبادئ إنجاز المشاريع في المقاولاتية   |                                                            |
| 55 .....                                             | المحاضرة الخامسة: مبادئ إنشاء وإدارة المشروع والمؤسسة..... |
| المحور الرابع: مراحل إنجاز المشاريع المقاولاتية      |                                                            |
| 62 .....                                             | المحاضرة السادسة: بناء الفكرة الريادية .....               |
| 66 .....                                             | المحاضرة السابعة: نموذج العمل التجاري ( BMC ) .....        |
| 72 .....                                             | المحاضرة الثامنة: دراسة الجدوى وخطة العمل .....            |
| 79 .....                                             | المحاضرة التاسعة: التمويل والتأسيس القانوني للمنشأة .....  |
| 83 .....                                             | المحاضرة العاشرة: مرحلة الإدارة والتسيير .....             |
| المحور الخامس: متابعة المشاريع المقاولاتية           |                                                            |
| 92 .....                                             | المحاضرة الحادي عشر: المتابعة والتقييم للمشاريع .....      |
| المحور السادس: التدريب على إعداد المشاريع            |                                                            |
| 97 .....                                             | المحاضرة الثاني عشر: دار المقاولاتية .....                 |
| 99 .....                                             | المحاضرة الثالثة عشر: مذكرة في اطار مؤسسة ناشئة .....      |
| 101 .....                                            | خاتمة .....                                                |
| 102 .....                                            | قائمة المراجع .....                                        |
| 105 .....                                            | قائمة الجداول .....                                        |
| 106 .....                                            | قائمة الأشكال .....                                        |



## مقدمة

الفكر المقاولاتي كأحد أهم أبعاد التطور الاقتصادي في الوقت الراهن نظرا لارتباطه باكتشاف الفرص وتقييمها واستغلالها في إنشاء مشاريع مقاولاتية تهدف لخلق قيمة اقتصادية واجتماعية. ما يساهم في تحقيق التنمية وتعزيز الابتكار، وخلق فرص العمل بإيجاد آليات تشغيل بديلة تسمح للفرد بالعمل الحر والمستقل في ظل غياب الإمكانيات لتوظيف العديد من الشباب خاصة الخريجين منهم، إضافة إلى الحاجة الاقتصادية للتنويع والتطوير في المنتجات والخدمات بمختلف أشكالها، كل ذلك جعل من وجود المقاولين ضرورة ملحة تتطلب التشجيع والتحفيز والتعليم والتدريب.

والطالب الجامعي بدوره يمثل مشروعا تكوينيا هاما في هذا المسار باعتباره من الفئة المثقفة التي يتوقع منها إحداث التأثير والتغيير الاجتماعي بإنجاز المشاريع المقاولاتية التي تستند على الفكرة الإبداعية كأساس محوري لها. وبالتالي المساهمة في خلق الثروة والدفع بالعجلة الاقتصادية والنموية للبلد، فالفكر المقاولاتي يعد اليوم خيارا استراتيجيا للدول والمؤسسات التعليمية، وأداة فاعلة لبناء اقتصاد المعرفة وتعزيز الاستقلالية المهنية.

وبناء على هذه الأهمية، كان هذا المقياس الذي يهتم بتكوين الطالب من خلال تعريفه بمسار المقاولاتية وأهميتها وتعريفه بمبادئ إنجاز المشاريع، ومراحل إنجازها.

# 1 المحور الأول

## مدخل مفاهيمي للمقاولاتية

المقاولاتية والنهج الاقتصادي

ماهية المقاولاتية

المحاضرة الأولى: المفاضلة والنهج الاقتصادي

إن الغرض من التعرف على علم الاقتصاد، هو معرفة الارتباط بينه وبين المفاضلة، فكل علم موجود هو له امتداد وجذور وارتباط بعدة علوم، ومعرفة كيفية نشوئه تقدم معرفة حول العوامل والظروف التي هيأت لذلك، وتفسر لنا الصورة التي تشكل بها، والقواعد التي بني عليها، لأجل ذلك تقدم هذه المحاضرة مفاهيم تتعلق بعلم الاقتصاد وتاريخه الذي يصل لمرحلة بروز قيمة وأهمية المفاضلة، لنخلص في الأخير للعلاقة الرابطة بين علم الاقتصاد والمفاضلة.

**1. الاقتصاد وأهميته:****1-1- تعريف الاقتصاد:**

هناك تشعب واختلاف كبير في تحديد مفهوم دقيق لتعريف علم الاقتصاد عند علمائه والباحثين فيه، ويبدو أن ذلك راجع للتطور المتواصل لهذا العلم عبر التاريخ، وتأثر العلماء الاقتصاديين بالبيئة السياسية والاجتماعية التي عاشوا فيها، وهذا سرد لبعض التعريفات لعلم الاقتصاد كما وضحتها حسين (2008، ص 4):

جدول 1: يوضح بعض تعاريف علم الاقتصاد

| المفهوم                                                                                                                                                                                                                              | الباحث                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| هو علم دراسة الثروة.                                                                                                                                                                                                                 | آدم سميث <sup>1</sup><br>(1976)      |
| هو علم دراسة سلوك الإنسان في حياته اليومية فيما يتعلق بإنتاج الثروة وتبادلها وإنفاقها.                                                                                                                                               | ألفريد مارشال <sup>2</sup><br>(1890) |
| الاقتصاد هو ذلك العلم الذي يدرس النشاط الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته الغير محدودة بواسطة موارده المحدودة.                                                                                                                           | ليونيل روبنزر<br>(1898 – 1984)       |
| هو دراسة الكيفية التي يختار بها الأفراد والمجتمع الطريقة التي يستخدمون بها مواردهم الإنتاجية النادرة لإنتاج مختلف السلع على مدى الزمن وكيفية توزيع هذه السلع على مختلف الأفراد والجماعات في المجتمع لغرض الاستهلاك الحاضر والمستقبل. | سام ويلسون                           |

يلاحظ من التعاريف تركيزها على أهم الموضوعات في علم الاقتصاد والمتمثلة في الثروة والإشباع وإدارة الموارد، فعلم الاقتصاد هو علم اجتماعي يبحث في كيفية إشباع حاجات الإنسان غير المحدودة باستخدام الموارد الاقتصادية المحدودة ذات الاستخدامات البديلة. ويشير حسين (2008، ص 5-6) في موضع آخر إلى أن النظرية الاقتصادية الحديثة تهتم بدراسة المشكلات الاقتصادية، والتي تتم على مستويين؛ المستوى الأول الخاص بالتحليل الاقتصادي الجزئي الذي يهتم بالتحليل للوحدات الفردية كسلوك المستهلك والسلعة والخدمة الفردية وكيفية تحديد ثمنها والمشروع الفردي والصناعة الفردية. أما المستوى الثاني فيخص التحليل الاقتصادي الكلي الذي يتعرض بالتحليل للاقتصاد القومي كالدخل القومي والعمالة الكلية والمستوى العام للأسعار والاستهلاك والادخار والاستثمار الكلي. ويمكن أن نلخص علم الاقتصاد في خمس نقاط حسب ثاقب (2024) هي:

<sup>1</sup> صاحب أول بحث منظم كتب في علم الاقتصاد (طبيعة ثروة الأمم وأسبابها)

<sup>2</sup> ظهر التعريف في كتابه حول (مبادئ الاقتصاد)

- ### 1-2- أهمية الاقتصاد:

$$\{ 3 \}$$

العام القادم فقد اتخذ قرارات اقتصادية، وإذا قررت منشأة ما استخدام عشرة عمال وثلاث آلات عوضاً عن عشرين عاملاً وآلة واحدة، وإذا قررت تخفيض الإنتاج أو إيقافه فقد اتخذت قرارات اقتصادية.

أما اهتمام الدولة بالاقتصاد فهو مباشر وملحوظ، فبالإضافة إلى وجود وزارة للاقتصاد أو ما شابهها في كل دولة من دول العالم فإن كثيراً من السياسات الحكومية مثل سياسات الضرائب أو الإعانات أو إصدار النقود أو مكافحة الارتفاع في الأسعار (التضخم) وغير ذلك تملأها الظروف والمتغيرات الاقتصادية، أما في الإطار العالمي، فإن تشابك مصالح الدول قد أوجد مؤسسات وهيئات ومؤتمرات عالمية أو إقليمية مهمتها تنسيق المصالح الاقتصادية للدول المختلفة، إذ يوجد في إطار الأمم المتحدة ما يسمى باللجنة الاقتصادية والاجتماعية، ويوجد أيضاً صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومنظمة التجارة العالمية وغيرها، وعلى المستوى الإقليمي صندوق النقد العربي ومجلس التعاون لدول الخليج العربية والمؤسسات الاقتصادية المنبثقة عن جامعة الدول العربية، وغيرها. (المنيف، 2021، ص ص 3-4)

يشير سكاوزن (2016) أن الاقتصاد له تأثير كبير على عدة جوانب تمس الفرد والمجتمع، حيث أن السياسات الاقتصادية تؤثر على سلوك الأفراد وتوجهاتهم. فعندما تكون هناك سياسات اقتصادية تدعم النمو والاستثمار، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة وزيادة الفرص الاقتصادية، مما يعزز من شعور الأفراد بالاستقرار والرفاهية. ومن ناحية أخرى، الأزمات الاقتصادية أو السياسات غير الفعالة يمكن أن تؤدي إلى مشاعر القلق وعدم اليقين، مما يؤثر سلباً على السلوك الاجتماعي للأفراد.

كما يؤكد سكاوزن على دور الاقتصاديين في تحسين الظروف الاجتماعية من خلال تقديم حلول لمشكلات مثل الفقر والبطالة. من خلال تطبيق مبادئ الاقتصاد السلوكي، إذ يمكن للسياسات أن تُصمم بطريقة تشجع الأفراد على اتخاذ قرارات أفضل، مثل الادخار للتقاعد أو الاستثمار في التعليم. وبالتالي، يمكن القول إن الاقتصاد ليس مجرد أرقام وإحصائيات، بل هو عامل مؤثر في تشكيل سلوك الأفراد وتفاعلاتهم الاجتماعية، مما يبرز أهمية فهم العلاقة بين الاقتصاد والسلوك الاجتماعي لتحقيق التنمية المستدامة. وعليه نستنتج أهم جوانب التأثير لعلم الاقتصاد على حياة الأفراد والمجتمعات كما يلي:

- تلبية الاحتياجات والرغبات
- تحليل المشكلات الاقتصادية
- توجيه السياسات الاقتصادية
- فهم العلاقات الاقتصادية
- تحقيق الاستقرار الاقتصادي
- التنمية الاقتصادية

## 2. عناصر ومقومات النشاط الاقتصادي:

— العمل والإنتاج: العمل هو الجهد الإنساني الواعي والهادف. ويتمثل هذا الجهد في بذل أشكال الطاقة

الجسدية والذهنية والعصبية التي يمتلكها الإنسان، والتي يحولها في عملية العمل إلى قوة فاعلة

وهادفة. فالإنسان عندما يقوم بالعمل يسعى إلى تحقيق شيء محدد أسميناه الناتج كما يهدف

من وراء استعمال المنتج إلى إشباع حاجة معينة. والعمل بالمعنى الاقتصادي لا بد أن يكون منتجا أي إنتاج الأشياء المادية أو غير منتج كالخدمات.

– إنتاجية العمل: تعبر إنتاجية العمل عادة عن فعالية العمل المنتج. فإذا كان عمل ما يحقق تحت شروط معينة إنتاج خمس قمصان خلال الساعة الواحدة ثم ارتفع الإنتاج نتيجة تحسن شروط العمل إلى عشرة قمصان خلال الساعة الواحدة ففي هذه الحالة تكون إنتاجية العمل قد ازدادت إلى الضعف.

– التعاون في العمل: يقصد بالتعاون في العمل اشتراك مجموعة من الأفراد في إنجاز عملية عمل واحدة أو عدة عمليات مترابطة ومتكاملة. وذلك لأن تضافر جهود الأفراد يشكل قوة منتجة وبتيح الإمكانية لإنجاز بعض الأعمال التي لا يمكن لفرد واحد أن ينجزها.

– التقسيم في العمل: إن التعاون في العمل يقتضي في الغالب تقسيم العمل. ويعني تقسيم العمل تخصص مجموعة من الأفراد أو فرد واحد بعمل معين.

– الإنتاج، التبادل، التوزيع، الاستهلاك: إن عملية الإنتاج تتألف من ضروب متنوعة من الأعمال التي تمارسها مجموعة من الأفراد يجمع فيما بينهم التعاون والتخصص في العمل، وهذه العملية من أهم أوجه النشاط الاقتصادي بالإضافة إلى تبادل المنتجات وتوزيعها واستهلاكها. إن عمليات الإنتاج والتبادل والتوزيع والاستهلاك تشكل جميعها وحدة مترابطة يشكل فيها الإنتاج قطبها الأولي والاستهلاك قطبها النهائي. (شاهين، 2019، ص ص 17-24)

ويضيف المنيف (2021، ص ص 32-35) في هذا الصدد بأن علم الاقتصاد يركز على قضية الكيفية التي تلبي بها حاجات الإنسان باستخدام الموارد المحدودة، فإشباع الحاجات يعتمد على كميات الموارد المتوافرة ونوعياتها. وتعد خاصية الندرة من أهم خصائص الموارد الاقتصادية، بمعنى أن أي شيء موجود بكميات أقل من الكافي لسد الحاجات والرغبات هو نادر اقتصاديا، ويمكن تقسيم هذه الموارد بالعودة إلى أصل وجودها إلى ثلاث عناصر أساسية:

1. العمل: ويعني المجهود البدني والذهني الذي يقوم به الإنسان لغرض إنتاج السلع والخدمات، أي أن العمل لا يشمل العمل اليدوي فقط، فعمل المدير والمدرس والطبيب والطالب والأديب ورب البيت وغيرهم يندرج ضمن تصنيف موارد العمل؛ لذا يستخدم في أحيان كثيرة تعبير الموارد البشرية للدلالة على شمولية هذا المورد.

2. الأرض: وهو تعبير مختصر للموارد الطبيعية، ويعني كل ما على سطح الأرض أو فوقها أو في باطنها مما يمكن استخدامه في الإنتاج، فالموارد الزراعية والمعدنية والثروة السمكية والحيوانية والأمطار والرياح والمناخ عموما وغيرها تعد موارد طبيعية.

3. رأس المال: وتعني الموارد التي أنتجها الإنسان لغرض مساعدته في الإنتاج مثل: الآلات والمعدات والمباني والجسور والطرق، ومحطات توليد الكهرباء، والمعاهد والمستشفيات ومستوى التقنية. أي أن الإنسان بالإضافة لإنتاجه سلعا لاستهلاكه يقوم باستخدام الموارد الطبيعية لإنتاج سلع تساعد على إنتاج وتوزيع أو تسويق السلع والخدمات، وليس بالضرورة أن يكون رأس المال ضخماً. إذ بينما تمثل مصفاة النفط أو مصنع البتروكيماويات رأس مال من وجهة نظر الاقتصاد فإن المطرقة أو الآلة الحاسبة الصغيرة تمثل أصنافا من رأس المال أيضاً.

ونفرق عادة بين رأس المال والنقود، فالأآيرة لا آنتج شيئاً بآآ ذاتها، إذ إنها وسيلة لآبادل الموارآ، فهي آسهل الحصول على رأس المال، ولكنها بآآ ذاتها ليست رأس المال آسب التعريف الاقآصاآي، وفي الاقآصاآ نميز أيضاً بين رأس المال والآروة، فالأآيرة أكثر شمولية من رأس المال، إذ يمكن أن آشمل الموارآ الطآيعية، ومآمل الناتآ المآراكم لسنوات عدة، وآشمل أيضاً رأس المال والنقود.

### 3. النظام والآنآيم الاقآصاآي:

النظام الاقآصاآي (Economic System) هو مجموعة العلاقاآ الاقآصاآية والقانونية والاجآماعية التي آحكم سير الحياة الاقآصاآية في مآآمع ما في زمان بعينه. ويركز النظام الاقآصاآي على مجموعة العلاقاآ والقواعد والأسس التي آحكم الآفاعل والآآآير المآبادل بين الحاجاآ البشآية من آهة والموارآ الطآيعية والبشآية والمعرفية والآقنية المآآة من آهة أخرى. (منآر، 2016، ص 20)

ويبدو أن الاقآصاآي السويآي أسار لنآباك (Assar Linbeck) آآ أعآب بنآرية التعريف بآملة السمآا فآآم تعريفاً للنظام الاقآصاآي يقول فيه: النظام الاقآصاآي عبارة مجموعة من آليات ومؤسسات صنع القرار وآنآيآ القراراآ المآعلقة بالإنآاآ والآآل والآسآهلاآ في منطقة آآرافية معينة.

وقآ كان فرآريك براير (Fredrick Pryor) أكثر وضوحاً وصراحة في تعريف النظام الاقآصاآي آين عرفه بالآآي: النظام الاقآصاآي يشمل جميع المؤسسات والمنآماآ والقوانين والقواعد والمآآقآاآ والقيم وأنماط السلوك الناتآة التي تؤثر مباشرة أو غير مباشرة على السلوك الاقآصاآي والنآاآ الاقآصاآية. (أفآآي، 2018، ص 80)

ويعرف صومباراآ (Sombart) النظام الاقآصاآي بأنه المآهر الذي يآمع بين العوامل الآلاآة الآالية:

- الروحية: أي الدوافع البارزة للفعاليآ الاقآصاآية كأن يكون الاقآصاآ في سبيل السيطرة و الحرب، أو في سبيل الكسب الآني و السآرع أو في سبيل آطآيق مبدءاً من مبادئ المثالية... إلآ).
- الشكل: و هو مجموعة العوامل الاجآماعية و الآقوقية و القانونية التي آآآ إطار الحياة الاقآصاآية نظام الملكية، نظام العمل علاقاآ الإنتاج، آور الآولة في الحياة الاقآصاآية.
- الماهية: و هي مجموعة الوسائل والطرق الآقنية التي آآري بواسطتها الآآولات المادية في الآراعة والصناعة والآآارة (الآلة اليدوية الميكانيكية الآآنولوجية الصناعية...)

وآآآآ طآبيعة النظام الاقآصاآي من الآآاآل المنآقي بين العناصر الآلاآة المذكورة. ويؤكد صومباراآ أن عنصر الشكل هو المآآآ الرئيسي لطآبيعة النظام؛ لأنه آعبير عن الروحية التي آعكس في النهاية بالآلفية الفكرية (العقيدة التي يقوم عليها النظام). وآآوافق الروحية أيضاً مع مستوى معين من آطور وسائل الإنتاج .

ويمكن تعريف النآم الاقآصاآية بأنها الآنآيم الآص بإنآاآ و آوزيع و آبادل و اسآهلاآ السلع و الآآماآ المستخدمة من آانب الأفراد لآآقيق مستوى معيشي مآآآ قد يكون للنآم الاقآصاآية آراآاآ مختلفة من الآحكم المآركزي و الملكية الآاصة بالإضافة إلى آليات الآبادل المختلفة و عليه آوجد أربعة أنواع من النآم الاقآصاآية. (آوامآة، 2020)

وآهم النآرية الاقآصاآية بمسألة كفاءة النظام الاقآصاآي. فطآبيعة وأسلوب الإدارة الاقآصاآية في صنع السياساآ الاقآصاآية (آليات آآاآ القراراآ) التي من شأنها آآقيق الأهداف الاقآصاآية للمآآمع وآل المشكلاآ



لا بد من التفريق بين مفهوم النظام الاقتصادي ومفهوم التنظيم الاقتصادي بتعريف كل منهما فالنظام الاقتصادي كما سلف القول هو مجموعة العلاقات والمؤسسات التي تميز الحياة الاقتصادية لمجتمع معين، أما التنظيم الاقتصادي فهو وسيلة يستخدمها النظام الاقتصادي لتنظيم النشاط الاقتصادي والفعاليات الاقتصادية المختلفة. وتختلف طبيعة التنظيم الاقتصادي من نظام اقتصادي إلى آخر، ويمكن على سبيل المثال ذكر نوعين من التنظيمات الاقتصادية:

- **التنظيم الاقتصادي الحر:** وهو وسيلة النظام الاقتصادي الرأسمالي في تنظيم فعاليات النشاط الاقتصادي التي تقوم على حرية النشاط الاقتصادي. ويتصف هذا التنظيم باللامركزية والعفوية، ومن أهم خصائصه أنه اقتصاد يقوم بالتوازن فيه على آلية السوق، ويعتمد على المشروع الخاص، ولا تتدخل الدولة في النشاط الاقتصادي إلا تدخلاً غير مباشر.
- **التنظيم الاقتصادي الموجه:** الذي يعتمد عليه النظام الاقتصادي الاشتراكي لتحقيق أهدافه الاقتصادية، حيث يحقق التخطيط الإلزامي والمركزي الشامل التوازن في النظام الاقتصادي وفعالياته. ومن أهم خصائص هذا التنظيم وجود خطة مركزية شاملة تتصف بالإلزامية توجه مجمل الأنشطة والفعاليات الاقتصادية لتحقيق أهداف النظام الاقتصادي الاشتراكي. وتفقد آلية السوق فاعليتها في هذا التنظيم الاقتصادي لتحل محلها الخطة وتتدخل الدولة في النشاط الاقتصادي عن طريق ملكيتها لوسائل الإنتاج والملكية العامة. (منذر، 2016، ص ص 34-35).

وقد شهد العالم المعاصر عدداً من الأنظمة الاقتصادية أهمها:

1. **النظام الاقتصادي الرأسمالي:** يقوم النظام الاقتصادي الرأسمالي على عدد من الأسس أبرزها:
  - الملكية الخاصة لعناصر الإنتاج: حيث الفرد حر في امتلاك ما يشاء وبأي قدر، وحر في التعاقد والعمل في النشاط الذي يرغبه وإنشاء المشروعات الخاصة مهما كان حجمها أو شكلها الثانوي أو مجال نشاطها.
  - الدافع الفردي: قام النظام الرأسمالي أصلاً بهدف تحقيق مصلحة الفرد أولاً ومصلحة الجماعة أخيراً. ولذلك فإن دافع النظام الرأسمالي هو الدافع الفردي وخصوصاً دافع الربح.
  - آلية السوق أو نظام السوق: يقوم النظام الرأسمالي بحل المشكلة الاقتصادية عن طريق آلية السوق أو آلية السعر حيث تتفاعل قوى العرض والطلب لتحديد السعر وتحقيق رغبات المنتجين (أقصى ربح) والمستهلكين (أقصى إشباع).
  - تقييد دور الدولة: يعمل النظام الرأسمالي على تقييد دور الدولة في النشاط الاقتصادي وحصر دورها في رعاية العدل والأمن. أما النشاط الاقتصادي فيترك أمره كلياً للأفراد.

2. **النظام الاقتصادي الاشتراكي:** يقوم النظام الاقتصادي الاشتراكي (الاقتصاد المخطط على عدد من الأسس أبرزها:

- سيادة الملكية العامة لعناصر الإنتاج والتي تمتلكها الدولة أما الملكية الخاصة فهي محصورة في أضيق نطاق.



— **لمن ينتج توزيع الإنتاج:** أي لمن يكون هذا الإنتاج، فبعد أن يحدد المجتمع رغباته نوعا وكما ويقوم بإنتاج مختلف السلع والخدمات اللازمة لإشباع هذه الرغبات، فلا بد له من التوصل إلى طريقة يمكن من خلالها توزيع هذا الإنتاج على مختلف الأفراد الذين ساهموا في تحقيقه. وبمعنى آخر يتعين تحديد مساحة كل عنصر من العناصر الإنتاجية التي ساهمت في عملية الإنتاج بحيث يستلم صاحب كل عنصر إنتاجي على نصيبه من الناتج النهائي وفقا لهذه المساهمة. (حسن، 2008، ص 17)

1. الإجابة على الأسئلة نفسها في ظل الملكية الخاصة، ودون تدخل من جانب الدولة أو أي سلطة. وهذا هو النظام الرأسمالي. فيتم التعرف على ماذا ننتج عن طريق آلية أسعار السلع والخدمات الاستهلاكية. فالسلع أو الخدمات الأكثر أهمية يزيد الطلب عليها. كما يتم التوصل إلى كيف ننتج عن طريق مقارنة إيرادات المنتجين مع تكاليف الإنتاج، للتعرف على معدلات الربح لمختلف نواحي النشاط الإنتاجي. أما (لمن ننتج) فجهاز السعر يقدم حلاً لمشكلة توزيع الإنتاج حيث يتحدد نصيب كل فرد من الناتج القومي بحجم القوة الشرائية المتاحة لديه والتي تتحدد بحجم دخله، ويتحدد حجم دخله بكمية ونوع ما يمتلكه الفرد من خدمات إنتاجية من ناحية، وبسعر هذه الخدمات من ناحية أخرى، وبالطبع من يمتلك خدمات إنتاجية ذات سعر أعلى سوف يزيد دخله، فتزيد قوته الشرائية فيزيد نصيبه من الناتج القومي، والعكس صحيح.

3. أن نجتمع بين مزايا الأسلوبين الرأسمالي والاشتراكي مع الاستفادة منها في نظام واحد وهذا هو النظام المختلط. فقد اتجهت بعض النظم الاقتصادية نحو الأخذ بأحسن ما في النظامين السابقين، حيث يباشر الأفراد نشاطهم الإنتاجي في المشروعات الخاصة. بينما يسيطر القطاع العام حكومياً أو محلياً على المشروعات المؤممة وعلى بعض الأنشطة الاقتصادية الأخرى. ولا يتمتع القطاع الخاص بحرية مطلقة، فهناك قواعد وتنظيمات تفرض قيوداً تختلف من مشروع لآخر. (حسن، 2008، ص ص 19-21)

## 5. مراحل تطوار الفكر الاقتصااى؁ وظهور الماؤلاتية:

تطور الفكر الاقتصااى عا الزمان ليعكس التغيرات المستمرة فى المجتمعات البشرية؁ من الأنظمة الإقطاعية فى العصور الوسطى إلى الرأسمالية الحديثة تحت تأثير الثورة الصناعية. وبالتوازي مع ذلك؁ أا الأزمات الاقتصااية والنمو المتسارع للمدن إلى ظهور مدارس فكرية جديدة تسعى لفهم الظواهر الاقتصااية المتعدا. وعليه سنستعرض فيما يلي المراحل المهمة فى تطور الفكر الاقتصااى؁ مع التركيز على المفكرين الرئيسيين والنظريات التى انبثقت من كل مرحلة؁ مسلطين الضوء على كيف ساهمت التغيرات الاقتصااية والاجتماعية بشكل كبير فى تشكيل الأبعاد الجديدة للفكر الاقتصااى.

## ■ الأفكار الاقتصااية الباءية:

تعود الأفكار الاقتصااية الباءية إلى المجتمعات القديمة التى اعتمدت على تبادل السلع والخدمات بشكل مباشر. كانت هذه الأنظمة بسيطة؁ حيث لم يكن هناك مفهوم متطور للنقود أو الأسواق؁ رغم استخدام شكل من أشكال التجارة المنظمة.

## ■ العصور الوسطى:

تأثرت الأفكار الاقتصااية بشكل كبير بالدين والفلسفة؁ حيث كان الاقتصاد مدفوعاً بالمعتقدات المسيحية والإسلامية. فى أوروبا؁ تم تبني النظرية الإقطاعية التى اعتمدت على النظام الطبقي؁ مما جعل الأرض ومصادر الإنتاج فى يد النبلاء؁ بينما كان الفلاحون يعملون تحت ظروف قاسية. أما فى العالم الإسلامى فقد استند الاقتصاد الإسلامى على المبادئ المستمدة من الشريعة الإسلامية؁ حيث ركز على العدالة الاجتماعية؁ تحريم الربا؁ وأهمية الزكاة كوسيلة لتوزيع الثروة؁ مما يعكس رؤية شاملة للاقتصاد تتجاوز الربح الفردي إلى المصلحة العامة.

## ■ العصور الحديثة:

انطلقت هذه الحقبة باءة من الثورة الصناعية؁ مما أاى إلى تغيير جذري فى نظم الإنتاج وفى الفكر الاقتصااى؁ حيث تأسس هذا الفكر بشكل مستقل فى النصف الثانى من القرن الثامن عشر على يد الاقتصااى آا سمىث عند ظهور كتابه ثروة الأمم الذى أكد على أهمية السوق الحرة ودور اليد الخفية فى توزيع الموارد؁ حيث اعتبر أن الأفراد يسعون لتحقيق مصالحهم الشخصية مما يؤاى إلى نتائج إيجابية للمجتمع ككل؁ وهو ما عرف فيما بعد بالاقتصاد الكلاسيكى الذى مهد لظهور وتطور النظام الرأسمالى فى القرن العشرين حيث شهدت المجتمعات تحولاً نحو أنظمة اقتصااية أكثر تعقيداً تركز على مباء الملكية الفردية وحرية السوق؁ مما أاى إلى ظهور تحديات جديدة مثل الفجوة الاقتصااية والتوزيع غير العادل للثروة.

ونتيجة لمساوى النظام الرأسمالى ظهرت المدرسة الماركسية فى منتصف القرن التاسع عشر مع كارل ماركس؁ حيث تناول الصراع الطبقي ودور الملكية الجماعية. حيث اعتبرت أن النظام الرأسمالى يؤاى إلى استغلال العمال؁ وعا إلى تغيير جذري فى النظام الاقتصااى لتحقيق العدالة الاجتماعية. وكاستجابة للأفكار الماركسية وللأزمات الاجتماعية والاقتصااية الناتجة عن الثورة الصناعية والنظام الرأسمالى ظهر النظام الاقتصااى الاشتراكى الذى يركز على الملكية الجماعية وملكية الدولة أو المجتمع لوسائل الإنتاج؁ بدلاً من الملكية الفردية. وسعى إلى تحقيق توزيع عادل للثروة والموارد؁ مما يقلل الفجوات الاقتصااية بين الأفراد. واعتمد على التخطيط المركزى للاقتصاد؁ حيث تتولى الحكومة تحديد الإنتاج

{ 12 }

المتتابعة ، وأغفلت تلك الحقبة دور رائا الأعمال فى التحليل الاقتصااى، على الرغم من ظهور اراساا العالم الكبرى شومبىتر (Schumpeter, 1950) ، الذى تبى مءل أن النظام الاقتصااى عااا يكون فى حالة توازن بين العرض والطلب فإن رائا الأعمال هو الذى يكسر حالة التوازن المسيطرة على النظام الاقتصااى، وذلك من خلال ما يقدمه من ابتكارات ااااا، وأساليب إنتاج ااااا، وأسواق ناشئة. وقا عبر عاا شومبىتر بالمصطلح الشهىر (الاءمىر الخلاق)، ااا اامكن رواا الأعمال من كسر القىوا، والءوافز، والءموا، والركواا السااا فى الأنظمة الاقتصاااا، بما يطرحونه من ابتكارات وأساليب نظم ااااا، فىتابعهم الآءرون، فءااا النقلة الاقتصاااا الإىابااا.

إلا أن ءروء الءول العظمى من الءروب العالمىا، وما تلاها من ثورة إنتاجىا كبرى، أواا أطروءاا ااااا تقوم على أنماط الإنتاج والاستهلاك الكبرىن، والساااساا الاقتصاااا الءكوماا واناااا مفاهم إقامة الشراكاا المساهمة الكبرىا، والمباااى الااااااااا، وسىطرأ الءولة على وسااا الإنتاج، واءاااا الفرضىاا التى تربط بين القوة الاقتصاااا واقتصااااااا الءجم الكبرى، وذلك من خلال اءمىع وءااا الأعمال الصغىرا والمتوسطة فى كىاناا كبرىا، ونااى الاقتصااااااا بضرورة اءل الءولة فى الاقتصااا الوطنى بشكل مبااا، وذلك بإنشاء الشراكاا، والاءل بالآءور، وءطط اساءمار الشراكاا، والعلاقاا العماااا، واعرأ الاقتصاااااااااا هذه الإءراءا قاءرة على اءعم نمو الاقتصااا القومى بمعااأ أعلى مما كان فىءقق فى الماضى، ولم يلاءفأ اااا إلى ءور رواا الأعمال والمنشأا الصغىرا. بل اام اعاباراها من مءلفاا الماضى العنىقة والمتواضعة، فالشراكاا الكبرىا مامكن أن اامبى، واطبق مباااا الإءارة العلمىا، وهى بىئة الإءارة المهنىا الرشىاا، وهى أفضل الخىاراا لاءااااا الأبحاث العلمىا والاباءكار.

اام مر العالم الغربى بهزاا اقاصاااا، وركوا، وبطالة، ومواااا مسامرة مع النقاباا العماااا، وباءأ اامزع نظرىاا اامعاون اامكاملى بين النظام الفالوئى: الءكوما، والشراكاا الكبرىا والعماااا المنظمة)، واءىن أن الشراكاا الكبرىا وفق هذه النظرىا لم اامصف بالاباءكار والإباءاع الماطلوب، ولم ااماعاا على إىااا وظائف ااااا، ولم اامقق الأهداف الاقتصااااااا المرجوة للءكوماا، وأاى العمل فى الكىاناا الكبرىا إلى العزلة، والممل، وارتفاع حالات الأءزاب، ومعااااا الغىاب عن العمل، وشىوع الإنتاج بالءوءة المااااا، وظهرأ اااااا أطروءاا اااااا للإناقاا، مامل: اامافاا المأسسىا، والءوءة إلى فرضىاا الاقتصااا اللىبرالى الماااا من اامءل الءكومى فى الشؤونا الاقتصااااا، وبرزاا أطروءاا علمىا اامرق بين ااموسع فى الإنتاج الكبرى والنمو، وقرااا تلك الأطروءاا أن أهداف الءول فىب أن اامءول من الزىاءة فى الإنتاج إلى مفاهم النمو والاءىمومة. وظهرأ أفكار ااموسعاا كاءىر من الءول فى اامبىقها مامل فرضىا روبرأ سولو، الذى ااز على ااااا نوبل فى الاقتصااا عام 1986م، ااا أواا أن آمرىكا، والءول الصناعىا ، فى اااا إلى اامءلى عن النمو ب (القوة الغاشمة)، واءى (النمو اااى) ذلك النمو القائم على الإباءاع والاباءكار، والاءوئر.

واامض لاصناع القرار فى الءول العظمى أن هناك ءورا مهما فى النظام الاقتصاااا للمشروعاا الصغىرا لا با أن اوءىه ، وأها مامكن أن اامكون تلك الكىاناا الصغىرا القوة اامافعا لانبعاءا نهضة اقاصاااا ااااا، اامصة أن الناءااا الناءاا، والآاار الإىابااا لءور المشروعاا الصغىرا فى نمو اقاصاااااا ألمانيا والىابان، ظاهرا للعىان، فابناا برىطانىا بواضوء إبان ءكوما مارءرىا اامااا فى اامانىناااا المىلاااا مفاهم اامءلى عن اامءل الءكومى، والامصامصة، وإعااا الهىاكل الاقتصااااا، وابناا آمرىكا نشر مفاوم رىاءة الأعمال، واماااا المشروعاا الصغىرا واءعماها بقوة.

وبرزت أسواق جديدة قادرة على التجديد والإصلاحات العاجلة، وتبسيط عمليات الشركات الكبيرة، وإسناد الأعمال الأخرى إلى الغير. من تلك الأسواق والتجارب الناجحة تجارب أستراليا وفنلندا، وسلوفاكيا، والنمور الآسيوية التي أوجدت بيئة خصبة لرواد الأعمال، وأخذت أفكار العلماء المؤيدين لريادة الأعمال أمثال بيرس (Pearce, 1980)، تجد قبولاً واسعاً، حيث يفترض أن رواد الأعمال هم العنصر الأول بين العناصر الداخلة في عملية إيجاد الثروات على جميع المستويات الفردية، والمؤسسية، والإقليمية، والوطنية، فحينما ينجح رواد الأعمال، فإن النتائج الاقتصادية سواء كانت ثروة شخصية، أو نموًا للمؤسسة، أو إيجاد وظائف جديدة، ستحقق المنفعة الاقتصادية لجميع المجتمع، فبرنامج صغير يقوم بابتكاره شابان رائدان، بإمكانات متواضعة، قد قاد إلى قيام شركة من أكبر شركات العالم في مجال البرمجيات هي شركة مايكروسوفت (ميتا)، وأمثلة تلك المبادرات لرواد الأعمال أصبحت مجالاً لازدهار دور الرياديين في اقتصاديات العالم، وزاد من تسارع هذا الدور وانتشاره التطور التكنولوجي، وثورة تقنية المعلومات، وظهور الشبكة العنكبوتية ( الإنترنت ) وبرزت كتابات ماكلياند (1917-1998م) (McClelland) من خلال كتابه الشهير (المجتمع المنجز)، حيث أوضح العلاقة بين حاجة الدولة للإنجاز وتطورها الاقتصادي، وأكد أن مستوى إنجاز الدول لا يتحول إلى نمو اقتصادي إلا بتدخل رواد الأعمال، وكلما كان إنجاز دولة ما مرتفعاً، فإن هناك أفراداً في تلك الدولة يتصرفون كرواد أعمال.

ومنذ بداية التسعينيات الميلادية أصبح العصر هو عصر رواد الأعمال، حيث اهتمت المؤسسات التعليمية، والمنظمات الحكومية، وشركات الأعمال، والمجتمع ككل بريادة الأعمال، وانتشرت الأبحاث والدراسات المستفيضة في مجال ريادة الأعمال، التي تؤكد أهميتها للاقتصاد الوطني وفي هذا الصدد يقول العالم المعاصر ديفيد أودريتش (2006 – David Audretsch, 2010): إن ريادة الأعمال هي التي تسهم المساهمة الأبرز في النمو الاقتصادي عن طريق نشر المعرفة التي ستبقى حبيسة لولا انتشارها تجارياً. وأطلق بومول وآخرون (2007) من جامعة ييل، ومنظمة كوفمان الشهيرة، في كتابهم (الرأسمالية الطيبة والرأسمالية الخبيثة) فرضيتهم المسماة رأسمالية ريادة الأعمال، بوصفها نمطاً جديداً للاقتصاد الدولي الحديث القادر على تحقيق النمو والرخاء الاقتصادي المستديم، وهو البديل للأنماط الثلاثة الأخرى، المسماة رأسمالية الشركات الكبرى والرأسمالية الموجهة من الدولة، ورأسمالية القلة المسيطرة، واستشهد الباحثون بالنجاحات الكبيرة للاقتصاديات الناشئة، أمثال سنغافورا، وتايوان والصين وهونج كونج، وكوريا الجنوبية التي تمثل إسهامات المنشآت الصغيرة في الناتج المحلي الإجمالي إلى أكثر من 60% بوصفها دليلاً ونموذجاً لتطبيقات رأسمالية ريادة الأعمال. (الشميمري والمبيريك، 2025).

## 6. العلاقة بين علم الاقتصاد والمقاولاتية:

من الملاحظ مما تقدم أن الارتباط بين علم الاقتصاد والمقاولاتية جد وثيق، وهي من العلاقات الأخذة بالتطور؛ إذ إن المقاولاتية تهتم بالمنشأة التي هي إحدى اهتمامات علم الاقتصاد، ويتم استخدام كثير من المبادئ الاقتصادية في مجال المقاولاتية؛ مما جعل الإمام ببعض أساسيات الاقتصاد من أهم متطلبات تخصصات ريادة وإدارة الأعمال في معظم جامعات العالم. ويمكننا باختصار أن نستنتج العلاقة الرابطة بينهما من خلال ما يلي:

1. المقاولاتية هي محرك للاقتصاد ومحفز للنمو وهذا يساهم في خلق فرص عمل جديدة وزيادة الإنتاج

والابتكار والتقدم التكنولوجي.

2. أما الاقتصاد فهو مناخ للأعمال، يؤثر على نجاح أو فشل رواد الأعمال حسب توافره للبيئة والسياسات المشجعة للاستثمار والنمو والضبط المعقول للضرائب.

### المحاضرة الثانية: ماهية المقاولاتية

تستعرض هذه المحاضرة مفهوم المقاولاتية في ضوء تسميته الأجنبية والعربية وتطوره الذي يعود في تفسيره لتباين التوجهات النظرية المهمة بدراسته خاصة علم الاقتصاد، قادت هذه التوجهات لتقديم تعريف شامل للمقاولاتية ثم لتبيان خصائص النشاط المقاولاتي، والتفرقة بينه وبين مفهومي المؤسسة المقاولاتية وغير المقاولاتية والمسير مقابل المقاول، مع تقديم لمحة عامة حول أهم أنواع المقاولاتية.

كما وقد تم استعراض أهم المتطلبات لإنجاز النشاط المقاولاتي والمقسمة بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية، لننهي في الأخير هذه المحاضرة بعرض لأهمية النشاط المقاولاتي على عدة مستويات انطلاقاً من مخرجاته ونتائجه. وعليه فهذه المحاضرة تقدم للطلاب أولى المفاهيم والتصورات حول موضوع المقاولاتية لتكون كنقطة بداية نهدف من ورائها تبسيط المفاهيم ليسهل التعمق لاحقاً في عناصر أكثر أهمية تهتم بكيفية إنجاز النشاط المقاولاتي.

#### 1. نشأة المقاولاتية:

يشير ماسلو (Maslow, 1968) إلى أن أفضل طريقة للأخذ بيد المجتمع غير المتقدم ليس بتوفير 100 اقتصادي أو 100 مهندس وإنما بتوفير 100 مقاول (بن خديجة وعبيد، 2019، ص 108)، وإن الباحث عن معنى هذا المصطلح ضمن القاموس العالمي للتجارة (1723) يجد أن المقاول هو الذي يشرع أو يباشر عملاً ما والذي يمكن أن يعني تجارة، مصنعا، مبنى، أو غيرها.

والصورة الأولى للمقاول قد انبثقت من فضاء المصانع والمباني أو ما يعرف بقطاع الأشغال العمومية في الوقت الراهن، لذلك شاع في كثير من المجتمعات والجزائر واحدة منها أن ينحصر استخدام المقاول على صاحب المباني والمصانع دون أن تتسع دائرة هذا المفهوم إلى مهن أخرى. (بن صويلح، 2017، ص 460)

أما المقاول كمصطلح علمي فهو يعود في الأصل للكلمة الفرنسية (Entrepreneur) حيث استخدم لأول مرة عام 1916 من قبل (A De Montchrestien) في كتابه (Traité l'économie politique) وفقاً للمفهوم التالي: الفرد الذي يبرم صفقة أو عقداً مع السلطات العامة من أجل إنجاز مختلف الأشغال أو مهمة ما (طلبة، 2017، ص 756). وذات المصطلح هو مستخدم في اللغة الإنجليزية توحيداً للمعنى. وقبل ظهور هذه الكلمة استخدمت في الكتابات الإنجليزية ثلاث مصطلحات هي:

1. المغامر (adventurer): استخدم في القرن السادس عشر للإشارة إلى التجار الذين يعملون في مشاريع محفوفة بالمخاطر.

2. المُنْظِم (projector): كان هذا المصطلح معادلاً للمصطلحين الآخرين، ولكنه غالباً ما كان يحمل دلالة سلبية تشير إلى الاحتيال والخداع.

3. المتعهد (undertaker): أصبح هذا المصطلح تدريجياً هو الأكثر شيوعاً لوصف رجل الأعمال العادي الذي يخاطر برأس ماله. تطور مفهومه من مجرد شخص يبدأ بمشروع، إلى مقاول حكومي، ثم توسع ليشمل الأفراد الذين يحصلون على امتيازات حصريّة من السلطات للقيام بمشاريع معينة (مثل تجفيف المستنقعات).

أما آدم سميث في تحليله لأنواع الفاعلين الاقتصاديين ميز بين ثلاث أنواع؛ المغامر، المنظم، والرجل الحكيم، وفي كتابه ثروة الأمم استخدم مصطلحات كالمغامر والمنظم والمتعهد؛ والمغامر وفقاً لوصف آدم سميث هم أولئك الذين يخاطرون برأس مالهم على أصعب المنظمات، مدفوعين بالثقة غير المحدودة في نجاحهم على الرغم من المخاطر غير العادية، وسلوكهم يوصف بأنه لاعقلاني لأن معدل الربح العادي لا يرتفع دائماً ليعوض حجم المخاطرة التي يقدمون عليها. أما المنظم فقد ميّز آدم سميث بين نوعين من المنظمين:

- النوع الأول (السليبي): هو شخصية مأكرة وخارجة عن القانون، تستخدم التخطيط والغش لابتكار مشاريع باهظة الثمن وغير مؤكدة، والتي غالباً ما تؤدي إلى إفلاس المشاركين فيها، مثل مشاريع البحث الوهمية عن مناجم الذهب والفضة.
- النوع الثاني (الإيجابي): على عكس الأول، هذا النوع يتمتع بالبراعة والنزاهة وينخرط في اختراع صادق ومشاريع حقيقية ومنتجة.

في حين الرجل الحكيم هو النموذج المثالي في فكر سميث، ويُعرف أيضاً بـ المتعهد. صفاته كالتالي:

- منظم وحذر: لا يدخل في أي مشروع إلا إذا كان منسقاً بشكل جيد ومستعداً جيداً، ويتصرف بهدوء وتأني.

- مقتصد: هو شخص يجمع رأس المال ويعمل على تنميته بثبات.

- محرك للنمو المستقر: يعتبره سميث عاملاً بطيئاً للتقدم ولكن ثابت، وهو بذلك يمثل عامل مهم للاقتصاد، على عكس الشخص المشوش والمتهور.

وبحلول القرن التاسع عشر، تم استبدال مصطلح المتعهد بشكل كبير بمصطلح الرأسمالي في الكتابات الإنجليزية مثل ريكاردو الذي ركز في البداية على الرأسمالي كمعظم للربح، ثم تطور فكره لاحقاً ليفصل بين وظيفة رأس المال ووظيفة الريادة، مما كان له أثر في الفكر الاقتصادي اللاحق.

أما من وضع الأسس النظرية لريادة الأعمال كان من إسهامات المدرسة الفرنسية، على يد ريتشارد كانتيلون (Richard Cantillon) و جان باتيست ساي (Jean-Baptiste Say)، ويُعتبر كانتيلون من أوائل من قدموا مفهوماً واضحاً للريادي. حيث يرى بأنه متحمل للمخاطرة لأنه مثل التاجر أو المزارع يشتري بسعر معين وثابت (يدفع تكاليف ثابتة مثل الإيجار والمواد)، ولكنه يبيع منتجه بسعر مستقبلي غير مؤكد، وبالتالي يتحمل مخاطرة الفرق بين الربح والخسارة. فهو شخص يشارك في التبادل من أجل الربح ويواجه عدم اليقين. كما أنه محرك اقتصادي: لأنه قوة دافعة في الاقتصاد، يقوم بكل عمليات الإنتاج والتداول والتبادل في السوق، مما يجعله محوري في العملية الاقتصادية. وقد ميّز بين ثلاث فئات رئيسية من الفاعلين الاقتصاديين:

1. ملاك الأراضي: الذين يعيشون على دخل ثابت ومستقل.

2. المأجورين (أصحاب الدخل الثابت): الذين يتلقون أجوراً ثابتة.

3. رواد الأعمال: الذين يعملون بدخل غير مؤكد ويقومون بأنشطة المخاطرة.

ليأتي جان باتيست ساي (Jean-Baptiste Say) بعد كانتيلون وأضاف بُعداً جديداً للتعريف، حيث لم يركز فقط على تحمل المخاطرة، بل على دور الريادي كمشرف ومدير ومنسق للموارد الاقتصادية، يعمل على خلق المشاريع وتلبية

الحاجات، ويجمع بين عوامل الإنتاج؛ حيث يقوم بشراء أو طلب المواد الخام، وجمع العمال، والعثور على المستهلكين، ودمج كل هذه العناصر لخلق منتج. لذا يرى أنه يمتلك فنون الرقابة والإدارة والاقتصاد في تنظيم العمل. وحسب ساي، يتميز الريادي بصفات فريدة مثل الاجتهاد، والمثابرة، والمعرفة الدقيقة بعمله، والقدرة على النبوءة (توقع الطلب)، والقدرة على خلق فرص عمل للآخرين.

وفي نهاية القرن التاسع عشر أضاف الاقتصاديون الكلاسيكيون الجدد وجهات نظر جديدة للريادة. إذ دعم (Marshall 1890-1893) وجهة نظر الرياديين المبدعين واعتبر أن الربح هو مردود لخدمات الرياديين مثل تطوير العمل واتخاذ المخاطر، وهنا ارتبطت معطيات القيادة والمعرفة مع الريادة. وجاءت آراء (Schumpeter) في النصف الأول من القرن العشرين وتحديداً في عام 1934 لتعطي بعداً جديداً لمفهوم الريادي، حيث رفض الافتراضين السائدين، بأن التغيير الاقتصادي يحدث بشكل خارجي و أن نشاط ريادة الأعمال هو استجابة للقوى الخارجية. وعلى النقيض من ذلك قام ببناء نظرية نمو داخلية يكون فيها رائد الأعمال مصدر كل التغيير الديناميكي في الاقتصاد، والريادي وفق منظور Schumpeter هو المتمرّد المبدع يخلق حالة من عدم التوازن ويلعب دوراً رئيسياً في التنمية الاقتصادية من خلال الابتعاد عن المسار الروتيني وتنفيذ الابتكارات، فقد يكون مبتكراً لسلعة جديدة تطرح للتداول في السوق، أو تقديم خدمة جديدة، أو قد يكون مبدعاً في التسويق أو التوزيع، أو في إعادة هيكلة التنظيم أو إدارته. (سلطان وعثمان، 2021).

ولكن التمييز بين المقاول والإداري لم يكن واضحاً حتى أواخر القرن 19 بحكم كون المقاول له مهام إدارية في مشروعه. وخلال القرن 20 اقترن مصطلح المقاولاتية بالإبداع في مشروع يلاقي طلباً ورواجاً ثم في منتصف القرن 20 حيث ارتبط بالإبداع في مشروع بطريقة المقاول الخاصة (استثمار الفرص). (مقري وعبد الصمد، 2021، ص 5-4) وعموماً فقد ترجم للغة العربية على ثلاث مراحل؛ التسمية الأولى كانت مُنظَّم والتي تشير لمهارة التنظيم في إنشاء أو إدارة المشروع المقاولاتي، ثم استبدلت بتسمية مقاول لارتباطها بتأسيس شركات تجهيز مواد البناء، ومع نجاح شركات أخرى تُقدم خدمات غير البناء في فترة التسعينيات تغيرت التسمية للمرة الثالثة إلى مصطلح الريادي. (بن خديجة وعبيد، 2019، ص 104)

وإن هذا الاختلاف والتباين يفسر في إطار التوجهات النظرية التي اهتمت بموضوع المقاولاتية بين علوم مختلفة؛ يمكن توضيحها كما يلي:

2. المقاربات الفكرية للمقاولاتية: ذكر كل من الباحثين سلطان وعثمان (2021)؛ طلبية (2017، ص 758)؛

ومقري وعبد الصمد (2021، ص 13-17)، أنواعاً من المقاربات نلخصها كما يلي:

— المقاربة الوظيفية: تستند هذه المقاربة إلى العلوم الاقتصادية والاجتماعية في دراسة المقاولاتية، وهي تحاول الإجابة على تساؤلين رئيسيين هما: ماهو أثر الأنشطة المقاولاتية على الاقتصاد؟، وماهي الظروف الاقتصادية، الاجتماعي، الثقافية التي تحفز المقاولاتية؟. لذلك فهي تتضمن المقاربة الاقتصادية والمقاربة الثقافية، نوضحها كما يلي:

— المقاربة الاقتصادية: إن أول اقتصادي اهتم بالمعالجة النظرية للمقاول من حيث خصائصه وأهميته الاقتصادية في نشاط الدول هو ريتشارد كانتيلو (Richard Cantillon) (1734-1680) المصرفي الإيرلندي الأصل ورجل الأعمال الذي عاش في باريس، حيث لخص في كتابه (Essai sur la nature du coorce en )

(general,1755) المبادئ التي تقوم عليها الأسواق الاقتصادية الناشئة. ووفقا لكانتيلو فالمقاول بغض النظر عن مجاله (زراعي، حرفي، تجاري) هو الشخص الذي يشتري أو يستأجر بسعر أكيد لبيع أو ينتج بسعر غير أكيد. ما يشير إلى تحمل المخاطر لإجراء التبادلات ولتحقيق الربح غير أن كونتيون لا يفرق بين المقاول وصاحب الأموال. وقد تم تعزيز مفهوم المخاطرة من قبل جون ستيوارت ميل في كتابه مبادئ الاقتصاد السياسي حيث يرى ضرورة وجود الاستعداد لدى المقاول لتحمل الغموض والخسائر المحتملة سعيا لتحقيق الربح.

وفي عام 1997 أضاف Beaucleau على خاصية المخاطرة لدى المقاول خاصية أخرى متمثلة في التخطيط والإشراف وتنظيم المشروع الذي يملكه في إشارة منه إلى الأبعاد الإدارية في ملكية المؤسسة لتصبح المقاولاتية ليست فقط عملية إنشاء مؤسسة. فيما اعتبر Say سنة 1803 أن هدف النشاط المقاولاتي هو تحقيق الأرباح، التي تختلف عن أرباح رأس المال في النظرية الاقتصادية.

أما جوزيف تشومبيتر (Joseph Schumpeter, 1883-)



جوزيف شومبيتر من أوائل من وضع  
تعريف لرواد الأعمال

(1950) فقد أدخل بعدا جديدا لتعريف المقاولاتية والمتمثل في الابتكار وفق نظريته المعروفة بالتدمير الخلاق حيث يعتبر المقاول الشخص الذي لديه القدرة على التغيير بتحملة للمخاطر بهدف الإبداع لتطوير توليفات إنتاجية جديدة ( إنتاج منتج جديد، إيجاد مصادر جديدة للمواد الخام، استعمال طريقة إنتاج أو تحويل جديدة، دخول سوق جديدة، إنشاء منظمات جديدة) تحفز النمو الاقتصادي من خلال التغيير المستمر. أما كيرزner (Kirzner, 1930) فالصفة الأساسية للمقاول هي أنه شخص حساس للفرص المربحة

الناجمة عن الفرق بين أسعار المدخلات والمخرجات، كما يعتبر أن المقاول له القدرة على التحكم في السوق من خلال دوره في تعديل الأسعار واليقظة في ادراك الخلل أو حالة عدم التوازن، وهذا ما يجعله مميزا عن الآخرين.

- المقاربة الثقافية: تهتم بدراسة العوامل التي تشجع المقاولاتية، فالثقافة السائدة في أي مجتمع تؤدي إلى إفراز العديد من الأنشطة المقاولاتية و بروز السلوك المقاول لدى أفراد ذلك المجتمع.
- المقاربة المبنية على الأفراد: وتركز هذه المقاربة على دراسة المقاول وخصائصه، وهي تتضمن كلا من المقاربة النفسية والديمغرافية.
- المقاربة النفسية: تعرف بمقاربة السمات وهي تسعى للتعرف على الخصائص النفسية للمقاول (من هو المقاول، ما الذي يميزه عن الآخرين)، فلقد سعت العديد من الدراسات إلى إيجاد بروفيل ريادي متكامل لوصف الشخصية المقاولاتية، فمثلا يرى ماكدينال (McClelland) أن سلوك المقاول يتحدد ببعدين:

الحاجة إلى الإنجاز التي تدفعه لإيجاد حلول للمشاكل التي تواجهه، والحاجة إلى السلطة أي رغبته لبلوغ مناصب مهمة. إضافة إلى أنه شخص غير تقليدي لقيامه بأعمال بطريقة مميزة ومبتكرة، مع قدرته على اتخاذ القرار في ظروف غامضة ترتفع فيها نسبة المخاطرة. في حين بيـجـريـف (Bygrave,2004) أكد على عدم وجود خصائص وصفات سلوكية معينة تفصل بين شخصية المقاول وغير المقاول، وإنما اعتبر أن المقاول له القدرة على التحكم في تحديد مستقبله أكثر من غيره، وحدد مميزات شخصية المقاول الناجح في: القدرة على الإنجاز، الحسم، الحلم، العزيمة، الإخلاص والتفاني، الإيمان بالقضاء والقدر...).

– **المقاربة الديـمـغـرافـية:** تهتم بالمتغيرات الديمغرافية وعلاقتها بالسلوك المقاول، فحسب (Mason & Hambrik, 1984) الذي يعتبر سن الفرد له علاقة قوية بنجاح المنظمة، أما الجنس فقد يكون الرجل أكثر رغبة مقارنة بالمرأة في تحقيق طموحات وأهداف متعلقة بإنشاء منظمة خاصة. وبخصوص تأثير المحيط العائلي فيتمثل في مدى وجود أحد الأقارب يمارس عملاً مقاولاتياً. كما أن المستوى التعليمي قد يلعب دوراً في اغتنام الفرد للفرص وحساسيته لها وتعامله الأفضل في حل المشكلات التي تساعد في إنشاء وإدارة منظمته الخاصة.

– **المقاربة العملية:** اتجهت هذه المقاربة للبحث في ما يحدث فعلاً في المقاولاتية ومحاولة فهم وتفسير مختلف المراحل المعقدة بدءاً من ولادة فكرة إلى غاية إنشاء المنظمة، فيقر مثلاً (Gartner,1989) بمحدودية مقارنة السمات ويؤكد على دراسة ما يفعله المقاول لا على ما هو عليه المقاول، أي دراسة الأنشطة التي تسمح للفرد بإنشاء أي كيان أو وحدة جديدة مثل: البحث عن الفرصة المناسبة، جمع الموارد، تصميم المنتج، إنتاج المنتج، تحمل المسؤولية أمام الدولة والمجتمع.

### 3. تعريف المقاولاتية:

إذن من خلال هذه النظرة الأولية لأوائل الباحثين في المجال نلاحظ تباينها في التركيز على زاوية معينة مع التأكيد على أهمية ودور المقاولاتية في الجانب الاقتصادي، ولتقديم مفهوم أكثر وضوح عن ماهية المقاولاتية لابد من استعراض عدد من التعريفات على خلاف ما تطرقنا إليه من نظرة مبدئية، ويمكن أن نضيف هذه التعريفات التي تطرقت لها قواسمي (2020، ص 161) و عوض (2011، ص 9) و حياة (2010، ص 26) و مزيودي (2003، ص 14) من خلال الجدول التالي:

جدول 2: يوضح بعض تعاريف المقاولاتية

| الباحث                     | التعريف                                                                                                                    |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| آلان فايل<br>Alain Fayolle | مجموع النشاطات والعمليات التي تؤدي إلى إنشاء وتطوير مؤسسة، أي خلق ثروة اقتصادية                                            |
| Bateman                    | المقاول هي ذلك المصطلح الذي يهتم بشكل كبير بمفهوم الإبداع وإيجاد منتجات جديدة لم تكن موجودة سابقاً أو تحسين منتجات موجودة. |
| مراح حياة                  | العملية التي تبدأ بفكرة وتنتهي بعرض منتج جديد ذو قيمة في السوق، وبين الاثنين المغامرة والتنسيق بين مختلف الموارد المتوفرة  |

|                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| يحي مزبودي                                                                                                                      | هي علم وفن وإدارة وليست عملية مغامرة أو مجازفة غير محسوبة النتائج، فهي تتطلب جهدا متواصلا وتطورا مستمرا والتزاما تاما بالمبادئ العلمية تؤتي ثمارها بالربح المادي والمعنوي يضاف لرصيده المهني                                                                                                                                                                                                                                            |
| Alfred Marshall                                                                                                                 | المقاول هو مسير المؤسسة حيث أنه يتحمل مخاطر الإنتاج                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| STEVENSON<br>Howard                                                                                                             | المقاولاتية عبارة عن مصطلح يغطي التعرف على فرص الأعمال من طرف أفراد أو منظمات ومتابعيها وتجسيدها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Shane &<br>Venkataraman<br>(2000)                                                                                               | يشمل مجال ريادة الأعمال دراسة مصادر الفرص، وعمليات اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص، ومجموعة الأفراد الذين يكتشفونها ويقيمونها ويستغلونها.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Acs& Audretsch<br>(2003)                                                                                                        | ريادة الأعمال تشمل جميع الأعمال الجديدة والديناميكية، بغض النظر عن حجمها أو خطتها التجاري، بينما تستثني الشركات التي ليست جديدة ولا ديناميكية وكذلك جميع المنظمات غير التجارية. وهذا يترك عملية ريادة الأعمال والفرصة وطبيعة التفاعل التنظيمي كموضوعات أساسية.                                                                                                                                                                          |
| مفوضية الجماعات<br>الأوروبية (2003)                                                                                             | ريادة الأعمال هي عقلية وعملية إنشاء النشاط الاقتصادي وتطويره من خلال مزج المخاطرة و / أو الإبداع و / أو الابتكار مع الإدارة السليمة، داخل منظمة جديدة أو قائمة.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Bo Carlsson's Pontus<br>Braunerhjelm<br>Maureen McKelvey,<br>Christer Olofsson<br>Lars Persson and<br>Håkan Ylinenpää<br>(2013) | ريادة الأعمال تشير في المقام الأول إلى الوظيفة الاقتصادية التي يقوم بها الأفراد والرياديين الذين يعملون بشكل مستقل أو داخل المنظمات، لإدراك وخلق فرص جديدة وتقديم أفكارهم في السوق، في ظل حالة من عدم اليقين، من خلال اتخاذ قرارات بشأن الموقع وتصميم المنتج والموارد الاستخدام والمؤسسات وأنظمة المكافآت. يتأثر النشاط الريادي والمشاريع الريادية بالبيئة الاجتماعية والاقتصادية ويؤدي في النهاية إلى النمو الاقتصادي ورفاهية الإنسان. |

إذن نستنتج من خلال هذه التعريفات المختلفة فكرة أساسية تدور حول:

1. طبيعة النشاط : الذي تقوم عليه المقاولاتية وقد لخصها Davidsson نقلا عن (طلبة، 2017، ص ص 770-771) في المخطط التالي:



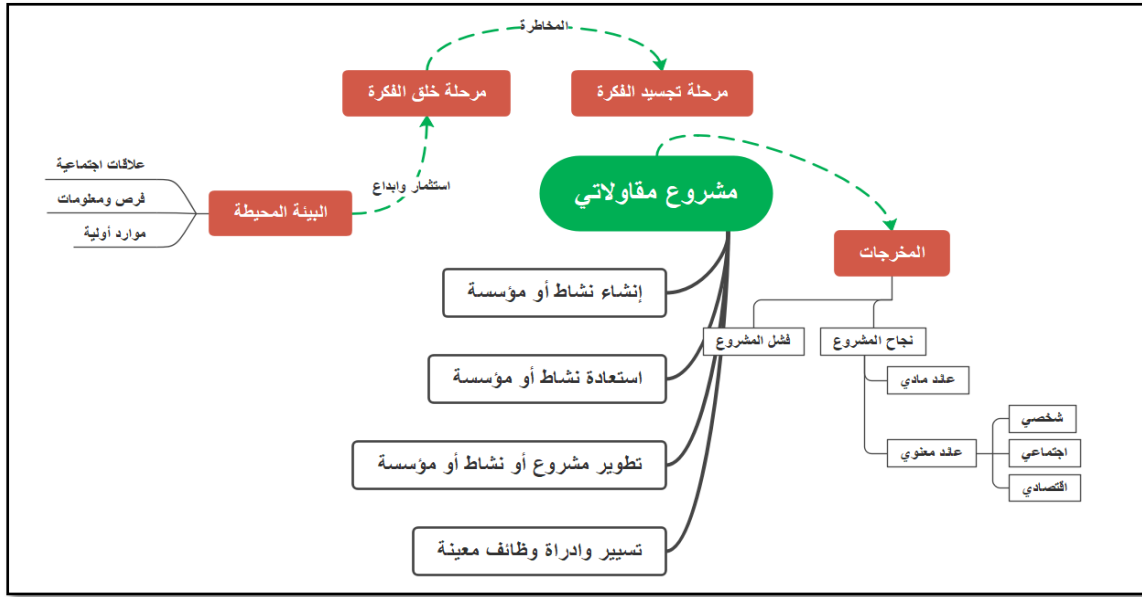
شكل 1: يوضح طبيعة النشاط المقاولاتي

بحيث تتضمن الحالات التالية:

- إنشاء مؤسسة جديدة مع منتج موجود في السوق، ثم يتطور فيما بعد المنتج باكتساب الخبرة.
  - إعادة بعث مؤسسة قائمة باعتماد الإبداع والابتكار.
  - مؤسسة جديدة في سوق جديدة، وهذه هي المقاولاتية في شكلها المثالي.
  - سوق جديد ومنتج جديد لمؤسسة قائمة (توسيع نشاط).
2. متطلبات هذا النشاط: مثل التعاقد، المغامرة والالتزام، تحمل المخاطر، اغتنام الفرص، القدرة على التمتع والإبداع.
3. نتاج هذه العملية أو النشاط: من خلق ثروة اقتصادية، عرض منتج جديد في السوق، الربح المادي والمعنوي، خدمات في مختلف القطاعات تجارية، صناعية، حرفية وغيرها.

وعليه يمكن أن نقوم بصياغة مفهوم حول المقاولاتية كما يلي: المقاولاتية هي نشاط أو مشروع يتضمن إنشاء (مؤسسة/مشروع) أو تنظيم وإدارة وتنسيق (مؤسسة/مشروع) أو تطوير (مؤسسة/مشروع)، ويتطلب هذا النشاط إجراءات قانونية (كعقد العمل) وسمات شخصية (كالمخاطرة والمغامرة...)، قد ينتج في الأخير عن هذا النشاط عائد مادي ومعنوي.

ويمكن أن نتوضح الفكرة أكثر حول المقاولاتية من خلال المخطط التالي:



شكل 2: يوضح مفهوم المقاولاتية وعناصرها

إذن هذا المخطط يوضح لنا ثلاث عناصر أساسية هي طبيعة المشروع المقاولاتي، ونتائج أو مخرجات المشروع، ومتطلبات المشروع المتعلقة بشخص المقاول أو بيئته المحيطة، وسنوضح بشيء من التفصيل هذه النقاط الثلاث في العناصر التالية.

## 4. خصائص النشاط المقاولاتي:

كما نلاحظ من خلال المخطط أن النشاط المقاولاتي يتضمن أربع حالات (إنشاء مؤسسة، استعادة مؤسسة، تطوير مؤسسة، تسيير وظائف مؤسسة)، تدور كلها حول فكرة خلق أو وجود مؤسسة، وفي إطار العديد من أشكال المؤسسات الموجودة في واقع الفرد سواء كانت الخاصة أو العمومية سنصطدم بمسألة الحكم على كون هذه المؤسسة هي نشاط مقاولاتي أو غير مقاولاتي. والفصل بينها يتطلب توضيح خصائص النشاط المقاولاتي التي وضحتها (زيرق، 2017، ص ص 55-60) تتمثل في:

- الإبداع والاستباقية: يجب أن يتضمن فكرة غير مسبقة يستغل من خلالها الفرص (اجتماعية، اقتصادية، ثقافية) والموارد المتاحة أو الغير مثمرة (مادية، معلوماتية، بشرية...) مثال: إنتاج سلع أو خدمات جديدة - فتح أسواق جديدة - وصف طريقة تنظيمية جديدة - إدخال طرق إنتاج جديدة - إيجاد مصادر تمويل جديدة - طريقة جديدة في عرض منتج أو خدمة - طريقة جديدة في التسويق أو التوزيع - أساليب إدارية جديدة للأفراد كالتسويق الإلكتروني. إذن الخاصية الأساسية في السلوك المقاولاتي هي الابتكار، وليس بالضرورة أن يكون ابتكار تام، فقد ينحصر في تغييرات هامشية من شأنها إعطاء نوع من التنافسية.
- التميز: أي الاختلاف عن بقية المنافسين بالإنتاج الأصيل (غير متواجد في السوق ويحقق اشباعات معينة)
- المخاطرة: بالرغم من أنه يجب على المقاول احتساب المخاطر الممكنة تجنباً للفشل إلا أنه هناك إمكانية للفشل في إطار بيئة متغيرة تتميز بحالة من عدم اليقين أي الغموض المرتبط بحدثة الفكرة أو المنتج. والمخاطرة ترتبط بشكل وثيق مع المشروع المقاولاتي حيث يشير (Bostjan, 2003) إلى أنه كلما كانت المخاطرة أقل كان الفرد مجرد عامل وليس مقاولاً.
- الأرباح: يجب أن يحقق المشروع المقاولاتي فوائد مادية (مالية، إمكانية توسع المشروع ونموه) ومعنوية (تحقيق الذات، الاستقلالية، رضى الزبائن).
- إذن من خلال هذه الخصائص يمكن أن نستنتج فروقا واضحة بين المؤسسة المقاولاتية وغير المقاولاتية، والمقاول والمسير تتمثل في:

جدول 3: يوضح الفرق بين المؤسسة المقاولاتية وغير المقاولاتية نقلا عن (جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2018)

| المؤسسة غير المقاولاتية                            | المؤسسة المقاولاتية                                         |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| - تكتفي بحصتها في السوق وتحاول الحفاظ عليها.       | - التوسع: تبحث عن مشروعات جديدة ولا تكتفي بحصتها التقليدية. |
| - الإبداع غير مهم والأحسن تجنبه لأن فيه مغامرة.    | - الإبداع ضروري ويجب تدعيمه وتطويره.                        |
| - المخاطرة يجب تجنبها.                             | - المخاطرة ضرورية ووسيلة للنمو والتكيف والبقاء.             |
| - التغيير هو تهديد.                                | - التغيير فرصة للتطوير.                                     |
| - سيطرة الهيكل الرسمي وقنوات الاتصال الرسمية.      | - سيطرة الهيكل غير الرسمي والعلاقات الأفقية.                |
| - اتخاذ القرار من أعلى سلطة في الهيكل التنظيمي.    | - تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.                    |
| - الفرد مورد وفير يمكن الحصول عليه وتغييره بسهولة. |                                                             |

| - الفرد أحد الموارد الرئيسية يجب الحفاظ عليه واستخدامه بفعالية.                                 | - الربح المادي ليس ثابتا خاصة بالنسبة للحكومية منها، وفي أحيان كثيرة تتقدم مصلحة المجتمع على المصالح الشخصية. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - هدفها تحقيق الربح المادي حتى وإن كانت تقدم خدمات اجتماعية، ومصالح القائمين عليها هي أولويتها. | - أرباح غير احتكارية لعرضها منتجات عادية.                                                                     |
| - أرباح احتكارية ناتجة عن حقوق الابتكار قبل تقليدها.                                            |                                                                                                               |
| المقاول                                                                                         | المسير                                                                                                        |
| يبحث عن فرص جديدة                                                                               | يقتصر على مراقبة الموارد                                                                                      |
| قد لا يملك الموارد الكافية                                                                      | الموارد موجودة وقد لا يحسن استخدامها                                                                          |
| استجابته للفرص سريعة لأنه يميل للتطبيق والإبداع                                                 | استجابته للفرص بطيئة جدا لأنه يميل لتجنب المخاطر                                                              |
| يعتمد على هياكل أفقية <sup>1</sup> مع شبكات غير رسمية كثيرة                                     | يعتمد على هياكل هرمية <sup>2</sup> وأكثر بيروقراطية                                                           |
| الحرية وله خصائص نفسية مميزة                                                                    | مقيد ومُسَيَّر مع محدودية بروز خصائصه النفسية المميزة                                                         |

### 5. أنواع المقاولاتية:

تتعدد المقاولاتية حسب بن خديجة وعبيد (2019، ص 107)؛ طلبية (2017، ص 771)؛ ونصر علي وعبد السلام بدوي (2021، ص 5-6) إلى العديد من الأنواع والمتمثلة في:

- **المقاولاتية الاجتماعية:** وهي نوع من المقاولاتية التي تهتم بالتأثير الاجتماعي الإيجابي، حيث لا تكتفي بتحقيق الربح بقدر ما تهتم بمعالجة المشكلات الاجتماعية مثل الفقر والتعليم والرعاية الصحية.
- **المقاولاتية التجارية:** على عكس المقاولاتية الاجتماعية يركز هذا النوع على إنشاء وتنمية مشاريع مربحة، كتطوير منتجات أو خدمات أو نماذج أعمال جديدة تلي متطلبات السوق، والدافع الأساسي هو الربح والحصة السوقية وتكوين الثروة.
- **المقاولاتية البيئية:** تهتم بتوفير منتجات نظيفة صديقة للبيئة ومتوافقة مع التنمية المستدامة (منتجات خضراء)، تتجنب من خلالها حدوث تلوث للبيئة أو تدهور ونضوب في مواردها.
- **المقاولاتية المؤسسية:** ويهتم هذا النوع من المقاولاتية بالابتكار داخل المؤسسة القائمة حيث يشجع الموظفين على تطوير أفكار أو منتجات أو خدمات جديدة تساهم في نمو الشركة وقدرتها التنافسية.
- **المقاولاتية الفردية:** هي ذلك الحدث المرتبط بقيام فرد أو مجموعة من الأفراد بإنشاء مؤسسة والعمل على ضمان استمرارها ونموها.
- **المقاولاتية الرقمية:** تهتم بتطوير وتسويق التقنيات الجديدة وإنشاء منتجات وخدمات مبتكرة بالاعتماد على التكنولوجيا، كالبرمجيات، والتطبيقات وغيرها.

<sup>1</sup> يمكن الاطلاع على المقال التالي: <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/852061>

<sup>2</sup> يمكن الاطلاع على المقال التالي: <https://hrdiscussion.com/hr132625.htm>

## 6. المتطلبات الشخصية والبيئية للنشاط المقاولاتي:

أشرنا سلفا إلى التوجه النظري الذي يهتم بدراسة سمات شخصية المقاول وتأثير العوامل الاجتماعية في اختيار الفرد لمسار المقاولاتية وهذا ما يوضحه الشكل رقم (2) سواء ما تعلق بالبيئة المحيطة أو ما تتطلبه الفكرة وتجسيدها في الواقع من شخص المقاول (الاستثمار، الإبداع، المخاطرة)، وبالرغم من أن هذه العناصر الثلاث جوهرية لمباشرة الفعل المقاولاتي إلا أنه توجد خصائص شخصية أخرى لا تقل أهمية عنها وضحها حجازي وآخرون (2020، ص ص 52-58) نلخصها في الجدول التالي:

جدول 4: يوضح خصائص شخصية المقاول

| الخصائص الشخصية                        | المهارات والقدرات                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الحاجة للإنجاز وبلوغ الأهداف           | القدرة على التخطيط والتنظيم وإدارة الوقت                                                                                                                                                                                                                                                                |
| الإبداع والابتكار                      | القدرة على تحديد وتقييم وإدارة المخاطر                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| صفات قيادية وتحمل المسؤولية            | القدرة على التفاوض والتأثير                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| المبادرة والثقة بالنفس                 | القدرة على العمل الجماعي وإقامة قنوات اتصال فعالة                                                                                                                                                                                                                                                       |
| تقبل الفشل والالتزام والتفاؤل          | القدرة على التنبؤ بالمخاطر مع إدارتها وتحملها                                                                                                                                                                                                                                                           |
| الاستعداد والميل نحو المخاطرة          | المهارات الفنية كمهارات تصميم السلع، التركيب، الصيانة أو غيرها                                                                                                                                                                                                                                          |
| السعي لحل المشكلات                     | ملاحظة: استحالة توفر كل هذه الخصائص في جميع الأفراد وهذا ما يؤكد غيلدر الذي يرى أن المقاول لا يمتلك بالضرورة المعارف العلمية والنفسية الضرورية لخلق مؤسسة، ويمكن أن يجعل حتى أساسيات التكنولوجيا أو الأنترنت. ولكن كلما توفر أكبر عدد ممكن من هذه الخصائص كلما كان مساعدا أكثر لنجاح المقاول في مشروعه. |
| الاستمرارية والمثابرة في العمل         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| الدقة والوضوح والانفتاح والأفق الواسع  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| الدافعية القوية والمرونة وتقبل التغيير |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| وضع طاقاته وأفعاله موضع الفعل والتنفيذ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

أما بالنسبة لعلاقة المقاول بالبيئة المحيطة فهي تفاعلية متبادلة حيث أن التوجه لمسار المقاولاتية مرتبط بالمحفزات البيئية سواء كانت على شكل قوانين أو علاقات اجتماعية أو وجود إشكالات معينة تستثير المقاول لفكرة إبداعية معينة تغطي ذلك العجز في محيطه، والمقاول بدوره يستثمر الفرص والمعلومات والموارد الأولية لخلق وإنجاز فكرته الإبداعية (قواسمي، 2020، ص 171). ولقد وضع (Gnyawai) و (Fogel) إطارا عاما للبيئة المقاولاتية المشجعة والمتمثلة في:

- السياسات والإجراءات الحكومية: تسهيل الإجراءات الحكومية المتعلقة بتسجيل وبدء المشاريع، وتقليل الروتين والعوائق التي تواجه رواد الأعمال.
- الظروف الاقتصادية والاجتماعية: توفير القروض والتسهيلات المالية، وتقديم الدعم الفني والمعلومات اللازمة للمشاريع.
- المهارات الإدارية والمقاولاتية: إتقان المهارات الإدارية والتسويقية والمالية والإبداعية، أهمية برامج التدريب التي تساعد رواد الأعمال على التعامل مع المستجدات والظروف المختلفة.
- الدعم المالي: الحاجة إلى الدعم المالي لتفادي المخاطر، جمع رأس المال اللازم لبدء وتطوير المشاريع.

- الدعم والمساعدة الاستشارية والفنية: تقديم خدمات استشارية وفنية مثل دراسات السوق، إعداد خطط الأعمال، وإجراءات تسجيل النشاط. (طلبة، 2017، ص ص 774-775)

#### 7. مخرجات النشاط المقاولاتي وأهميته:

إن أهمية المشروع المقاولاتي تأتي من خلال مخرجاته فمن بين أهم النقاط التي تعرفنا عليها سابقا في خصائص المقاولاتية هو خاصية المخاطرة التي تتجسد من خلال إمكانية النجاح أو الفشل كنتاج نهائي لمشروع مقاولاتي معين، وبالرغم من أن الفشل قد يمثل خطوة هامة لتحسين المشروع وإعادة بعثه في شكل جديد، فالنجاح بدوره يقدم إضافة شخصية واجتماعية واقتصادية وبيئية هامة جدا نوضحها من خلال النقاط التالية:

##### ■ على المستوى الشخصي:

- تحقيق الربح المادي
- تحقيق الذات والرضا عن الذات، وتنمية المهارات والقدرات من خلال تجربة فريدة ومميزة
- تحسين الوضع الاجتماعي والمعيشي للفرد المقلول

##### ■ على مستوى المشروع:

- مواجهة تحديات السوق خاصة المنافسة الشديدة
- نمو واستمرارية البقاء للمؤسسة أو المشروع على المدى البعيد
- تحسين جودة المنتجات والخدمات، والتحسين المستمر في أداء المؤسسة
- إظهار الطاقات الإبداعية للعمال وتشجيع روح المبادرة فيهم
- تحقيق الأرباح

##### ■ على المستوى الاجتماعي:

- خلق فرص عمل جديدة وإيجاد الحلول المبتكرة لعدد الإشكالات والنقائص الاجتماعية
- تحسين المستوى المعيشي للأفراد الآخرين وتحقيق العدالة الاجتماعية بإعادة توزيع الثروة بين أفراد المجتمع

##### ■ على المستوى الاقتصادي:

- خلق مؤسسات جديدة يساعد على إعادة هيكلة وتجديد النسيج الاقتصادي للبلد والإسهام في تنويع الإنتاج
- الرفع من مستوى المنافسة في الأسواق والرفع من مستوى الإنتاجية في جميع الأنشطة
- المساهمة في نمو الاقتصاد من خلال خلق فرص عمل والزيادة في جانبي العرض والطلب وخلق أسواق جديدة
- تخفيف تكلفة الإنتاج من خلال تزويد الشركات الكبرى بالأجزاء التكوينية
- تحقيق ترابط المشروعات من خلال وساطة بعض المقاولات في توزيع الإنتاج
- نقل التكنولوجيا من الدول المتقدمة الى الدول النامية

##### ■ على المستوى البيئي:

- المحافظة على البيئة من خلال المشاريع المقاولاتية المستدامة التي تجمع بين حماية البيئة والإبداع مثل إعادة الرسكلة. (قواسمي، 2020، ص 170)

## المحور الثاني

2

المشروع ونظم المعلومات في المقاولاتية

المشروع والمؤسسة

نظم المعلومات

### المحاضرة الثالثة: المشروع والمؤسسة

باعتبار أن المقاولاتية في الأساس هي قائمة على إنشاء أو إدارة نشاط أو مشروع أو مؤسسة بخصائص معينة، وحسب المتعارف عليه يطلق مصطلح مشروع على كل عمل يراد من خلاله تحقيق الربح، وبالتالي هو في مضمونه يشير للنشاط والعمل والمؤسسة والشركة، ولكن حسب الباحثين والمتخصصين في إدارة المشاريع يعتبر ذلك مغالطة، نظراً لوجود اختلافات بين كل هذه المفاهيم. وعليه جاءت هذه المحاضرة لتوضح تلك المعاني وتميز الاختلافات القائمة بينها.

#### 1. تعريف المشروع وخصائصه:

يشير باش (2018، ص 12-13) إلى أن المشروع عبارة عن مجموعة أنشطة محددة يقوم بها مجموعة أفراد بقصد تحقيق هدف أو مجموعة أهداف مخطط لها مسبقاً، على أن تنجز هذه الأنشطة في فترة زمنية محددة البداية والنهاية، وتحكمها ميزانية مالية محددة، وغالباً لا يجوز لمدير المشروع الخروج عن هذه الميزانية، أو زيادة حجم ونوع النتائج المخطط لها، أو التغيير في مواصفاتها. بمعنى آخر حسب وصفه يتميز كل مشروع بعمر وتكلفة ونتائج وأنشطة محددة ومخطط لها ضمن فترة زمنية معروفة البداية والنهاية.

وإذا طابقتنا هذه الخصائص على الشركات التجارية، أو المقاولات، أو الشحن، أو على البقالة أو المصبغة أو محل المجوهرات أو مصنع الألمنيوم وغيرها من الأعمال، فسنجد أن كلمة المشروع غير مناسبة، فالعمل التجاري مثلاً هو مجموعة أنشطة غير محددة بزمان، لأنه قابل للنمو والاستمرار لسنوات، وقابل للتغيير في ميزانيته تجاوباً مع ظروف السوق، وهو ذو أنشطة متطورة متغيرة تجاوباً مع ظروف نجاحه أو تراجعه، قابل للتوسع إلى أبعد من الخطة الأصلية إذا كان العمل ناجحاً.

وأفضل ما يعرف بكلمة مشروع هو إقامة بناية سكنية أو تجارية، فإنجاز هذه البناية مثلاً يتطلب؛ تحديد زمن بداية وتاريخ تسليمه، تحديد تكاليفه سلفاً، الهدف محدد جداً (إقامة بناية)، لا يجوز للمقاول بناء طابق أو إثنيين، أو نقص طابق. وعلى العكس من ذلك، فأي عمل تجاري أو صناعي أو خدمي، لا ينطبق عليه أبداً شروط المشروع، وإن جاز أن تكون هناك مجموعة مشاريع ضمن العمل الواحد، كما هو الحال في شركات التطوير العقاري التي تنشئ عدة مبان (مشاريع) في الوقت نفسه، أو حتى في مشاريع إدارية (مثل مشروع تدريب العاملين) أو في مشروع مالي (مثل عمل محفظة استثمارية، ذات صلة بأنشطة محددة ومنتهية لتحقيق الربح).

إذن كخلاصة يمكن أن نقول أن المشروع يعبر عن مجموعة من الأنشطة المترابطة والمخطط لها لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية محددة أو هو مجموعة من المراحل أو الأنشطة أو المهام التي تدعم بالجهد المبذول لتحقيق وإنجاز هدف محدد. وتحليلنا لهذا التعريف سنجد أن المشروع يتميز بالخصائص التالية:

- المشروع هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة أو المهام: حيث تعبر المهام على إجراءات رئيسية يجب تنفيذها لتحقيق الأهداف العامة للمشروع. وتعتبر الأنشطة عن الخطوات العملية الصغيرة التي تندرج تحت كل مهمة رئيسية. إعداد المواد، إجراء اتصالات، أو جمع البيانات، وتكون أكثر دقة وتفصيلاً مقارنةً بالمهام.

- التخطيط المسبق لهذه الأنشطة: هو عملية تحديد كيفية تنفيذ الأنشطة مسبقاً، بما في ذلك تحديد الموارد، والوقت، والتكاليف، والخطوات اللازمة لإتمام المشروع بكفاءة.
- وجود أهداف محددة يتوجه لها المشروع: أي مشروع يتطلب أهدافاً واضحة ليتم التركيز على تحقيقها، وغالباً ما تكون هذه الأهداف مرتبطة بتحسين جودة منتج، أو تقديم خدمة جديدة، أو حل مشكلة محددة.
- المشروع ذو فترة زمنية محددة ومؤقتة: المشاريع تتميز بأن لها فترة زمنية محددة تبدأ عند الانطلاق وتنتهي عند تحقيق الأهداف، مما يجعلها مؤقتة وليست مستمرة.
- لكل مشروع دورة حياة: وهي المراحل التي يمر بها هذا المشروع منذ بدايته وحتى إغلاقه. (فريم، 2018)

## 2. العلاقة بين المشروع والمنظمة:

يختلف مفهوم المشروع عن المنظمة رغم كونهما يلعبان دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، ولكن لكل منهما طابعه الخاص وأهدافه المحددة. فالمشروع يعد جهوداً مؤقتة تسعى لتحقيق هدف معين أو إنتاج منتج أو خدمة محددة خلال فترة زمنية. من جهة أخرى، المنظمة تمثل كياناً دائماً يهدف إلى تنظيم الأنشطة والموارد بشكل مستدام لتحقيق الأهداف العامة على المدى الطويل. لذلك تتطلب المشاريع عادة تخطيطاً دقيقاً وتنظيماً وإدارة فعالة للموارد، حيث يتم تحديد نطاق، ووقت، وتكلفة لتحقيق الأهداف المرجوة في فترة معينة. بينما تركز المنظمات على استمرارية العمل وتطوير العمليات، مما يتطلب استراتيجيات طويلة الأمد وإدارة شاملة تقود سير العمل باستمرار. وبالتالي، يمكننا فهم العلاقة بين المشروع والمنظمة كعلاقة تكاملية، حيث غالباً ما تكون المشاريع جزءاً من أنشطة المنظمة الأوسع (Turner and Muir, 2003)، لذلك تعرف جمعية إدارة المشاريع البريطانية المشروع باعتباره "مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أهداف محددة، في إطار معايير الكلفة، والزمن، والجودة المخطط لها (دودين، 2014، ص 21).

ويضيف الرادادي وياغي (2020، ص 280-289) بعض الاختلافات من حيث كون المشروع أداة لتحقيق الميزة التنافسية عبر تطوير منتجات أو خدمات تميز المنظمة عن غيرها، وأن لكل منهما دور إداري خاص به حيث تضع المنظمة الإطار الاستراتيجي العام كالرؤية، الرسالة، الأهداف بعيدة المدى، بينما المشروع ينفذ المهام لتحقيق تلك الأهداف ضمن الوقت والميزانية المحددة. لذلك يجب أن يصمم المشروع وينفذ في إطار متكامل مع رؤية المنظمة. وعلى العموم تتخذ المشاريع أشكالاً مختلفة كما ذكرها دودين (2014، ص 34-35) نوضحها كما يلي:

- المشاريع الإنشائية: وهي المشاريع الأكثر أهمية في الواقع العملي، وتتمثل في مشاريع التشييد والبناء، مثل بناء العمارات السكنية، وبناء الطرق والجسور والمستشفيات.
- المشاريع الصناعية: وهي المشاريع ذات الطابع التكنولوجي والهندسي التي تهدف إلى إقامة المصانع وخطوط الإنتاج وبناء الطائرات، وصناعة السيارات.
- المشاريع الخدمية: مثل المشاريع التعليمية والفندقية.

- **المشاريع العلمية:** وهي المشاريع ذات الطابع العلمي مثل تصميم نظام معين والتنقيب عن الآثار، وبحوث الفضاء.
- **المشاريع الاجتماعية:** مثل المشاريع الخاصة بمكافحة الفساد، ومشاريع تنظيم الأسرة والتوعية ضد التدخين.
- **المشاريع الاقتصادية:** مثل المشاريع المتعلقة بمواجهة الفساد والفقر والبطالة، والتضخم، ومشاريع الخصخصة.

### 3. المنظمة والمؤسسة والشركة:

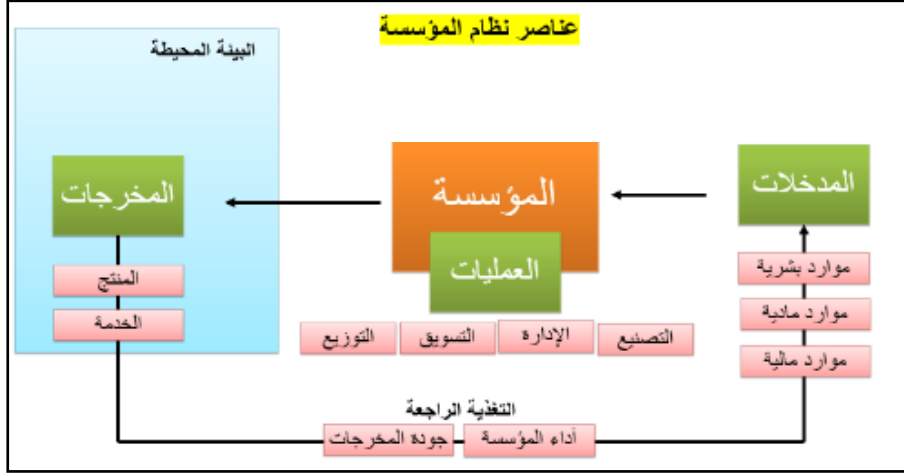
تعد المنظمة نظام اجتماعي يشمل جميع العلاقات الإنسانية الرسمية لمجموعة أفراد ضمن تنظيم معين، وهي الإطار الذي يمارس من خلاله المدير مبادئ الإدارة وأسسها ووظائفها، وقد تم تعريف المنظمة بأنها مجموعة من الأشخاص الذين يشتركون في تحقيق هدفنا، وفي تعريف آخر، فإن المنظمة هي مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك، وتمثل المنظمة الجهاز الإداري المنوط به تحقيق أهداف معينة يؤديها للمجتمع (الشميمري، 2025، ص 34). ويقع تحت المنظمة مجموعة من الأنواع نوضحها كما يلي:

- **المنظمات الحكومية:** وهي منظمات تقدم خدمات سيادية.
- **المنظمات العامة:** وهي منظمات أوجدتها الدولة لمنع احتكار الموارد واستثمارها.
- **منظمات دولية:** وهي منظمات لا تعود ملكيتها لدولة معينة، بل لتحقيق المصالح الدولية.
- **منظمات غير هادفة للربح:** وهي مؤسسات المجتمع المدني المختلفة الأغراض.
- **منظمات تعاونية:** تخدم فئات معينة من المجتمع وهم المشاركون في تكوينها
- **منظمات الأعمال:** أحد أهم أنواع المنظمات لدورها الريادي في إنتاج السلع والخدمات وتوزيعها وخلق القيمة منها. (الخفاجي والغالي، 2019، ص 18)

أما بالنسبة للمؤسسة فإذا أردنا التعرف على ماهيتها لابد أن نتطرق إلى المقاربات التي تمت دراستها، فقد تباين مفهوم المؤسسة وفقاً لثلاث مقاربات هي:

- **المؤسسة كعنوان اقتصادي:** في هذه المقاربة يتم تعريف المؤسسة بأنها تهدف إلى إنتاج سلع أو خدمات موجهة للسوق.
- **المؤسسة كتنظيم اجتماعي:** وهنا تعرف على أساس أنها تتضمن مجموعة أفراد يشاركون ويساهمون جماعياً داخل تنظيم وهيكل لإنتاج السلع أو الخدمات ويعتبرون أن نجاح أو فشل المؤسسة يرتبط بالعنصر البشري ومدى تفانيه في المؤسسة.
- **المؤسسة كنظام:** هنا ينظر للمؤسسة كمجموعة عناصر بينها علاقات متكاملة تعمل معاً لتحقيق أهداف معينة ونقص هذه العناصر هو وجود المدخلات، والمخرجات إضافة إلى البيئة المحيطة التي يتم التفاعل

معها وتلقي التغذية الراجعة منها التي تصبح فيما بعد كمدخلات يعاد معالجتها، والمخطط التالي يوضح ذلك:



شكل 3: يوضح عناصر نظام المؤسسة

- المدخلات: هي الموارد التي تحتاجها المؤسسة كالموارد البشرية (عمال مقسمين على مصالح ووحدات) وموارد مادية (أجهزة الإنتاج، آلات أو معدات، تجهيزات المكاتب، مباني وأراضي) وموارد مالية (كرأس مال الشركة).
  - العمليات: يقصد بها الأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة ومثال ذلك الإدارة، التسويق، التصنيع، والتوزيع.
  - المخرجات: هي المنتج أو الخدمة التي تحقق المؤسسة بها أهدافها كمنتج غذائي معين.
  - التغذية الراجعة: هي المعلومات التي يتم جمعها حول أداء المؤسسة أو جودة المخرجات بهدف التحسين مثل آراء العملاء أو تقارير حول الأداء المالي.
- والمؤسسة كنظام لديها مجموعة من الخصائص أهمها:

- التكامل: والذي يعني أن جميع عناصر النظام تعمل معا بشكل منسق لتحقيق الأهداف.
- الديناميكية: والتي تعني أن المؤسسة هي نظام ديناميكي يتغير باستمرار مع مرور الوقت لتحقيق الكفاءة والنمو.
- التكيف: الذي يعني أنه يجب أن تكون المؤسسة قادرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية كتغير السوق أو تغير التكنولوجيا. (مخلفي، د.ت.)

وبناء على ما تقدم نميز الاختلاف بين المنظمة والمؤسسة من حيث كون المنظمة مفهوم اجتماعي، إداري يهتم بكيفية تنسيق جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك. أما المؤسسة فهي كيان قانوني، اقتصادي معترف به رسمياً، يملك الشخصية الاعتبارية والحقوق القانونية. وكلمة اقتصادي لا تعني بالضرورة أن تكون المؤسسة ربحية (مؤسسة

تجارية، مالية، صناعية)، فيمكن أن تكون غير ربحية (خيرية، حكومية، ثقافية). وعلى العموم كل مؤسسة هي منظمة، وليس العكس. وهذا يشير إلى وجود أشكال أخرى من المنظمات عدا المؤسسة كالشركة مثلاً.

تعرف الشركة (Company) حسب محمد (2019، ص 20-26) على أنها منشأة متخصصة في الأعمال تساهم في الحصول على المال من خلال بيع المنتجات أو توفير خدمات متنوعة، وهي تختلف عن المؤسسة في العديد من الأبعاد نذكر منها:

جدول 5: يوضح الاختلاف بين المؤسسة والشركة

| البعد           | المؤسسة                                                                                                    | الشركة                                                                            |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| التعريف         | كيان اقتصادي أو قانوني مستقل يُمارس نشاطاً إنتاجياً أو خدمياً بصفة دائمة، ويُدار من شخص واحد أو جهة واحدة. | كيان قانوني ينشأ باتحاد شخصين أو أكثر بغرض الاستثمار وتحقيق الربح، وفق عقد شراكة. |
| الصفة القانونية | لها شخصية اعتبارية مستقلة عن أصحابها وتُنشأ بترخيص قانوني.                                                 | لها أيضاً شخصية اعتبارية مستقلة وتخضع لقانون الشركات.                             |
| وثيقة التأسيس   | تُنشأ عادة بترخيص إداري أو قانوني بسيط.                                                                    | تُنشأ بعقد شراكة يحدد حقوق والتزامات الشركاء.                                     |
| الملكية         | يمكن أن تكون ملكية فردية (شخص واحد) أو عمومية (تملكها الدولة).                                             | يقوم على الشراكة بين عدة أشخاص أو مساهمين. يملكون حصصاً في رأس المال              |
| الهدف           | قد تكون ربحية أو غير ربحية خاصة أو عمومية أو خدمية.                                                        | دائماً ربحية في الأصل (تسعى لتحقيق عائد مالي للملاك).                             |
| الإدارة         | يديرها عادة صاحبها مباشرة (في المؤسسة الخاصة) أو مدير عام (في المؤسسة العمومية).                           | تُدار بواسطة مجلس إدارة أو مديرين يمثلون الشركاء أو المساهمين.                    |
| رأس المال       | لا يشترط وجود حد أدنى دائم.                                                                                | يُحدد رأس المال في النظام الأساسي ويُقسم إلى حصص أو أسهم.                         |
| أمثلة           | مؤسسة بريد الجزائر، مؤسسة تعليمية خاصة، مؤسسة عمومية للمياه.                                               | شركة سوناطراك، شركة آبل، شركة الاتصالات.                                          |

#### 4. أنواع المؤسسات والشركات: تصنف المؤسسات إلى عدة أنواع حسب المعايير التالية:

- حسب المعيار القانوني: تقسم المؤسسة حسب هذا المعيار إلى نوعين مؤسسة فردية أو جماعية.
- المؤسسة الفردية: هي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو تشترك في ملكيتها عائلة واحدة، وعادة تكون عن طريق الميراث حيث بعد وفاة المالك تنتقل إلى غيره من أفراد أسرته وهي سهلة التنظيم ومحدودة النشاط.

• **المؤسسات الجماعية:** هي تأخذ شكل الشركات وتمتاز بالتعاون ما بين شخصين أو أكثر، لذلك يطلق عليها شخص معنوي لأن ملكيتها مستقلة كل الاستقلال عن أعضاء الشركة أو الشركاء فيها، وهي بدورها تنقسم الى نوعين:

○ **شركة الأشخاص:** والمتمثلة في شركة التضامن وشركة التوصية البسيطة، وشركات ذات المسؤولية المحدودة، وهي شركات سهلة التكوين يتم إنجازها من خلال عقد يتضمن مجموعة من الشروط القانونية هدفها تحقيق الربح وتوزيعه على الشركاء.

○ **شركة الأموال:** وهي على عكس شركة الأشخاص، يكون الشريك فيها مسؤول بحسب الحصة المقدمة من المال ومثالها شركة المساهمة والتوصية بالأسهم.

- **حسب طبيعة الملكية:** وتنقسم إلى:

• **المؤسسات الخاصة:** وهي التي تعود ملكيتها للأفراد وتخضع في نظامها القانوني الى أحكام القانون الخاص (القانون التجاري)

• **المؤسسات العمومية:** وهي مجموعة من المؤسسات تعود ملكيتها للدولة ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية.

• **المؤسسات المختلطة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة بين القطاعين العام والخاص.

- **حسب معيار النشاط الاقتصادي:** توجد المؤسسات الصناعية والفلاحية والتجارية والمالية والخدماتية.

- **حسب معيار الحجم:** توجد المؤسسات الصغيرة، المتوسطة، والكبيرة، وتعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للقانون رقم 17 اثنان المؤرخ في 11 جون في 2017 على أنها عبارة عن مؤسسة إنتاج سلع وخدمات تشغل من واحد الى 250 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها الثانوي 4 ملايين دينار جزائري أو لا يتجاوز إجمالي حصيلتها السنوية ملياري دينار جزائري ويمكن توضيح الفارق في الجدول التالي:

جدول 6: أنواع المؤسسات حسب معيار الحجم

| نوع المؤسسة  | عدد العمال | رقم الأعمال            | الحصيلة السنوية     |
|--------------|------------|------------------------|---------------------|
| مؤسسة مصغرة  | 1-9        | أقل من 20 مليون دج     | أقل من 10 ملايين دج |
| مؤسسة صغيرة  | 10-49      | أقل من 200 مليون دج    | أقل من 100 مليون دج |
| مؤسسة متوسطة | 50-250     | 200 مليون - 2 مليار دج | 100-500 مليون دج    |

إذن نلاحظ أن الشركة هي نوع من المؤسسات فكل شركة هي مؤسسة وليس كل مؤسسة شركة، وعلى العموم

تنقسم الشركات حسب التشريع الجزائري إلى نوعين؛ شركات تجارية، وشركات مدنية. يمكن أن نوضحها كما يلي:

- الشركات المدنية: هي شركات لا تقوم بنشاط تجاري (كالبيع من بيع السلع أو تقديم خدمات تجارية)، هدفها تنظيم عمل الأفراد الذين يمارسون مهنة معينة (نشاط مهني حر كالمحاماة، الطب، المحاسبة، الهندسة، الاستشارات).
- الشركات التجارية: هي شركات ذات طابع تجاري تهدف لتحقيق الربح وهي تقسم إلى:
  - شركات الأشخاص: تقوم على الاعتبار الشخصي، وعلى الثقة المتبادلة بين الأشخاص، من أمثلتها شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة.
  - شركات الأموال: تقوم على الاعتبار المالي أي على ما يقدمه كل مالك من أموال، من أمثلتها: شركات ذات أسهم، شركات التوصية بالأسهم.
  - الشركات الهجينة: تجمع بين بعض خصائص شركات الأموال وشركات الأشخاص، من أمثلتها: الشركات ذات المسؤولية المحدودة، شركات المساهمة البسيطة. والجدول رقم (7) يوضح جميع الاختلافات بين خصائص وأنواع هذه الشركات.
  - شركات المحاصة: تؤسس من قبل شخص طبيعي للقيام بعمل تجاري، ولا تظهر الشركة للغير. (بن عزوز، 2020؛ سمرد، 2021، ص ص 141-144؛ عبد ربه، 2013، ص ص 96-100)

جدول 7: يوضح أنواع الشركات التجارية في الجزائر

| نوع الشركة التجارية | خصائصها                                                                                                                                 | أمثلتها                        | تعريف المثال                                                                                                                                                                                   |                        |                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| شركات الأشخاص       | - عدم تحديد رأس المال لتأسيس الشركة                                                                                                     | شركات التضامن                  | هي شركة تتكون من شريكين أو أكثر يتضامنون معا في تحمل المسؤولية عن ديون الشركة                                                                                                                  |                        |                                                                                                                                                                                                    |
|                     | - اتخاذ القرار يكون بإجماع جميع الشركاء                                                                                                 |                                |                                                                                                                                                                                                |                        |                                                                                                                                                                                                    |
|                     | - تحل الشركة في حالة وفاة أحد الشركاء أو فقدان أهليته.                                                                                  | شركات التوصية البسيطة          | هي شركة تتكون من نوعين من الشركاء: شركاء تضامن في تحمل مسؤولية ديون الشركة وشركاء توصية لا يتحملون مسؤولية الديون إلا في حدود استثماراتهم. ورأس المال يقسم إلى حصص لكل شريك في العقد التأسيسي. |                        |                                                                                                                                                                                                    |
|                     | - سداد الأموال يتقاسمه الشركاء في حال عدم قدرة أحدهم السداد.                                                                            |                                |                                                                                                                                                                                                |                        |                                                                                                                                                                                                    |
| شركات الأموال       | - الأولوية للعقد على حساب النص أي عند تعارض القوانين فالأولوية لما هو متفق عليه في العقد التأسيسي.                                      | شركات ذات الأسهم               | هي شركة يقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية القيمة، يمكن أن يمتلكها فرد أو مجموعة أفراد، ومسؤولية المساهمين محدودة بمقدار مساهمتهم في رأس المال.                                                   |                        |                                                                                                                                                                                                    |
|                     | - يشترط التعارف بين الشركاء.                                                                                                            |                                |                                                                                                                                                                                                |                        |                                                                                                                                                                                                    |
|                     | - الأهمية للأموال التي يقدمها المساهمون.                                                                                                |                                |                                                                                                                                                                                                | شركات التوصية بالأسهم  | هي شركة تتكون من نوعين من الشركاء: شركاء تضامن في تحمل مسؤولية ديون الشركة وشركاء توصية لا يتحملون مسؤولية الديون إلا في حدود استثماراتهم. ورأس المال يقسم إلى أسهم تحدد قيمتها حسب مساهمة الشريك. |
|                     | - لا يشترط التعارف بين الشركاء خاصة في التمويل.                                                                                         |                                |                                                                                                                                                                                                |                        |                                                                                                                                                                                                    |
| الشركات الهجينة     | - لا تنقضي الشركة في حالة وفاة أحد الشركاء أو فقدان أهليته.                                                                             | الشركات ذات المسؤولية المحدودة | تتكون من شريكين على الأقل وبحد أقصى 50 شريك، ينقسم رأس مالها إلى حصص متساوية، ويتحمل الشركاء مسؤولية محدودة حسب مساهماتهم في رأس المال، وهي من أكثر أنواع الشركات شيوعا في الجزائر.            |                        |                                                                                                                                                                                                    |
|                     | - الأولوية للنص القانوني على العقد، فالأحكام المنظمة فيها ملزمة ولا يمكن مخالفتها عند تحرير العقد التأسيسي.                             |                                |                                                                                                                                                                                                |                        |                                                                                                                                                                                                    |
|                     | - المساهمون غير ملزمين بتغطية ديون الشركة من أموالهم الشخصية.                                                                           |                                |                                                                                                                                                                                                | شركات المساهمة البسيطة | هي شركة يقسم فيها رأس المال إلى أسهم، ويكون الشركاء مسؤولين فقط في حدود قيمة أسهمهم.                                                                                                               |
|                     | - مختلطة                                                                                                                                |                                |                                                                                                                                                                                                |                        |                                                                                                                                                                                                    |
| مفاهيم توضيحية      | الأسهم: هي نسبة مئوية من إجمالي قيمة رأس مال الشركات المساهمة فقط، وهو قابل للتداول في البورصة                                          |                                |                                                                                                                                                                                                |                        |                                                                                                                                                                                                    |
|                     | الحصص: تستخدم في الشركات غير المساهمة مثل الشركات ذات المسؤولية المحدودة، وهي تمثل نسبة الملكية في الشركة، ولا يمكن تداولها في البورصة. |                                |                                                                                                                                                                                                |                        |                                                                                                                                                                                                    |

## 5. المؤسسات الناشئة:

يعود الحديث عن مفهوم المؤسسات الناشئة إلى منتصف القرن الماضي، بالتزامن مع ظهور رأس المال المخاطر. ورغم أن باحثين ربطوا ظهورها بفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، إلا أنه لا توجد دلائل على استخدام المصطلح من قبل الأكاديميين في تلك الفترة. لكن أول استخدام موثق للمصطلح كان في عام 1976، في مقال بمجلة فوربس (Forbes) الأمريكية، وتبعه استخدام آخر في عام 1977 في مجلة بيزنس ويك (Business Week)، وفي عام 1979 استخدمه دافيد بيرتش (David Birch) للإشارة إلى المشاريع الصغيرة ودورها في خلق الوظائف، ولكن الاستخدام الأبرز الذي ساهم في انتشاره كان في عام 1984 في كتاب Silicon Valley Fever (حمى وادي السيليكون)، حيث ربط هذا الكتاب المصطلح بشكل قوي بالشركات ذات التكنولوجيا المتقدمة ورأس المال المخاطر، وهي السمة الغالبة على ثقافة الشركات في وادي السيليكون<sup>1</sup> في ذلك الوقت، ليصبح مصطلح Startup<sup>2</sup> شائع الاستخدام منذ ذلك الحين، وأصبح مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بهذا النموذج من الشركات (الجديدة، عالية التقنية، عالية المخاطر، وتعتمد على التمويل برأس المال المخاطر)، حتى أن بعض الأدبيات اعتبرت المصطلح مرادفاً لهذا النموذج. (نوي ودهان، 2020، ص 3)

أما عن تعريف المؤسسات الناشئة، فقد بين نوي ودهان (2020) أنه توجد ثلاث أنماط من التعاريف المستخدمة:

## 1. تعريفات قطاعية: وهي تعريفات تربط المؤسسات الناشئة بالقطاع الذي تنشط فيه، وبالتحديد القطاع

التكنولوجي، وقد ادرج الباحث مجموعة من التعاريف التي تبين هذا الجانب، حيث ترى بعض التعاريف أن المؤسسات الناشئة:

- تنشط في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال كالبرمجيات وإعداد المعدات التكنولوجية.
- تساهم في تطوير التكنولوجيا المتقدمة أو تسويقها أو تصنيعها.
- أنها تعتمد على الابتكار التكنولوجي حيث تبتكر منتجات في هذا القطاع.
- تستثمر التكنولوجيا وتستخدم التقنيات الحديثة لتطوير منتجاتها أو إنتاجها أو تسويقها.

والملاحظ على هذه التعاريف هو إهمالها للمؤسسات الناشئة التي لا تقدم ابتكارات تكنولوجية، بالرغم من إمكاناتها الإبداعية والابتكارية.

## 2. التعريفات الكمية: وهي تعريف قيدت المفهوم بمقاييس تتعلق بالعمر، الحجم، عدد العمال، مستوى

الأرباح، معدل الإيرادات، القيمة السوقية ومعدل النمو. وبغض النظر عن عدم الاتفاق الواضح بين

<sup>1</sup> وادي السيليكون: هو اسم يطلق على منطقة تقع في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وتُعدّ المركز العالمي للتكنولوجيا والابتكار، سعيً بـ وادي السيليكون أن معظم الشركات التي كانت تنتج الرقائق الإلكترونية والمعالجات التي يدخل في تصنيعها عنصر السيليكون، يضم مقرات أو مراكز رئيسية لأكثر شركات التكنولوجيا في العالم، مثل: (Apple, Google, Tesla)

<sup>2</sup> Startup مكونة من "Start" بمعنى يبدأ و "Up" بمعنى يرتفع

مختلف هذه التعريفات فيما يخص المقاييس التي تناولتها، إلا أنه تشترك في خاصية الحدثة<sup>1</sup> كخاصية متجذرة في المؤسسات الناشئة، ويمكن أن نوضح بعضاً من تلك المقاييس المستخدمة، حيث اعتبرتها بعض التعاريف أنها:

- مؤسسة صغيرة أو متوسطة
- مؤسسة حديثة النشأة عمرها أقل من 10 سنوات، والبعض أشار إلى أنها لا تتجاوز 3 سنوات، والبعض أشار إلى 4-5 سنوات.
- متوسطة الحجم ، والبعض قال أنها تتكون من أقل من 80 عامل، وآخر قال 100 موظف، وآخر قال لا تقل عن 10 عمال، في حين ذكر تعريف آخر على أنها توظف على الأقل موظف واحد.
- اختلافات حول معدل أرباحها ونموها.

3. التعريفات النوعية: تركز هذه التعريفات على الطبيعة الاستثنائية والخصائص النوعية للمؤسسات الناشئة، نذكر منها:

- الابتكار وهي مصممة لتقديم خدمات ومنتجات جديدة.
  - تعمل في اضطراب وفي حالة عدم اليقين في بيئة الأعمال
  - سريعة النمو وقابلة للتطوير والتوسع.
  - تعمل على حل المشكلات وتتكيف مع ظروف البيئة لذلك فهي مرنة.
- وبناء على هذه التعاريف حدد الباحث ثلاث أسس تمثل العناصر الأساسية للمؤسسات الناشئة وهي: عنصر النمو، عنصر الابتكار على ألا يتم حصره في الابتكارات التكنولوجية فقط، حالة عدم اليقين الشديد والتي تعتبر نتاجاً خالصاً لعنصر الابتكار.
- ولهذا يمكن القول بأن المؤسسة الناشئة هي مؤسسة ذات إمكانات نمو كبيرة، تعمل على تقديم ابتكارات في حالة من عدم اليقين الشديد تستهدف من خلالها إشباع حاجات أعداد كبيرة من المتعاملين، أو تخلق عن طريقها حاجات جديدة تستطيع من خلالها تدمير السوق السائد وأخذ الريادة فيه. ومن خصائص هذه المؤسسات ما يلي:
- تبدأ بهيكل غير رسمية وبعدها قليل من الأفراد ذوي الخبرة المتواضعة والحاجة المستمرة للتدريب.
  - تركز على الملكية الفكرية، العلامة التجارية والسمعة، براءات الاختراع وكفاءة الفريق المؤسس.

<sup>1</sup> الأصل اللغوي لمصطلح "Startup" (المركب من "Start" بمعنى يبدأ و "Up" بمعنى يرتفع) قد أثر بشكل كبير على فهمنا للمفهوم. إذ أوحى هذا التركيب اللغوي بأن السمة الجوهرية للشركة الناشئة هي النمو السريع والفوري منذ لحظة انطلاقها. ونتيجة لذلك، ساد اعتقاد بأن الشركة تفقد صفة "الناشئة" وتصبح "ناضجة" بمجرد وصولها إلى حد معين من النمو، وهذا ما تسبب في غموض وتعتيم على المعنى الحقيقي للمصطلح.

- تواجه محدودية الموارد الاقتصادية والمادية والبشرية، ما يجعلها تتجه لحلول خارجية كبناء تحالفات والبحث عن شركاء اقتصاديين، تمويل خارجي.
  - تواجه منافسة أكبر مقارنة بالمؤسسات الكلاسيكية.
  - تتمحور أنشطتها حول منتج واحد أو خدمة واحدة (التخصص)
  - تتطور بوتيرة متسارعة وفي زمن قصير. (نوي ودهان، 2020، ص ص 4-11)
- ووفقاً لهذه الخصائص نستنتج أن المؤسسات الناشئة ترتبط بشكل وثيق بالمقاولاتية أكثر من المؤسسات الكلاسيكية، ولكن ماذا عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا سيتضح من خلال التمييز بين الاختلافات لهذه المؤسسات، والتي بينتها دراسة (بخيتي و بوعويمة، 2020، ص ص 541-542):

جدول 8: يوضح الاختلافات بين المؤسسة الناشئة والصغيرة والمتوسطة

| وجه المقارنة     | المؤسسات الناشئة (Startups)                                                                          | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs)                                                                                |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الهدف            | النمو السريع والقابلية للتوسع                                                                        | الاستقرار والربحية المستدامة.                                                                                    |
| سرعة النمو       | سريعة النمو                                                                                          | نمو وتوسع بطيء                                                                                                   |
| السوق            | تبحث عن أسواق ضخمة (غالباً عالمية أو وطنية).<br>السوق مجهول وغير مستقر                               | تخدم أسواقاً محددة (غالباً محلية أو إقليمية).<br>السوق مستقر ومعروف                                              |
| مستوى المخاطرة   | عالية جداً (نسبة الفشل مرتفعة بسبب عدم اليقين).                                                      | محسوبة (المخاطر معروفة ومدروسة).                                                                                 |
| المدة الزمنية    | توصف بأنها مؤقتة، إما تتحول لشركة كبيرة أو تبقى مشروعاً صغيراً، تركز على منتج قابل للتكرار والتطوير. | استمرارها يعتمد على الاستقرار والربح، طالما تعمل وتنتج، تظل ناجحة ومستمرة لفترة غير معلومة.                      |
| طبيعة الابتكار   | ابتكار جذري تهدف لخلق سوق جديد أو إحداث ثورة في سوق قائم.                                            | ابتكار تدريجي حين تهدف لتحسين منتج أو خدمة قائمة في سوق معروف.                                                   |
| نموذج العمل      | تبدأ بنموذج عمل غير معروف (تعمل في ظل عدم يقين).                                                     | تبدأ بنموذج عمل معروف (مثل مطعم، متجر، ورشة).                                                                    |
| التمويل          | تعتمد بشكل كبير على رأس المال المخاطر (VCs) والمستثمرين لتمويل النمو.                                | تعتمد غالباً على التمويل الذاتي، العائلة، أو القروض البنكية.                                                     |
| العلاقة بالريادة | ريادية بطبيعتها. ريادة الأعمال هي جوهر وجودها وسبب تأسيسها.                                          | يمكن أن تكون ريادية، والريادة بالنسبة لها سلوك أو استراتيجية للتطور (مثل إضافة خدمة جديدة)، وليست شرطاً لوجودها. |

وبالرغم ما يميز المؤسسة الناشئة من نمو مستمر إلا أنها تتعثر وتمر بمراحل صعبة وتذبذب شديد قبل أن تعرف طريقها للقمة، وهذا ما يوضحه منحني بول جراهام لدورة حياة المؤسسات الناشئة:



شكل 4: يوضح دورة حياة المؤسسة الناشئة

إذن يتبين من خلال الشكل (4) مرور المؤسسة الناشئة بالمراحل التالية:

1. المرحلة الأولى (مرحلة الفكرة): تبدأ قبل الانطلاق الرسمي، حيث يطرح شخص أو مجموعة فكرة إبداعية. تتضمن هذه المرحلة التعمق في البحث ودراسة السوق وسلوك المستهلكين للتأكد من جدوى الفكرة. التمويل في هذه المرحلة عادةً ما يكون ذاتيًا، مع إمكانية الحصول على مساعدات حكومية.
2. المرحلة الثانية (مرحلة الانطلاق): يتم فيها إطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة، والذي قد يكون غير معروف. يواجه المقاول صعوبة في تبني الفكرة. يعتمد التمويل غالبًا على الأصدقاء والعائلة أو المتحمسين (المخاطرين). تتميز هذه المرحلة بالمخاطرة العالية والحاجة للترويج المكثف، وغالبًا ما يكون سعر المنتج مرتفعًا.
3. المرحلة الثالثة (مرحلة مبكرة من الإقلاع والنمو): يصل المنتج إلى ذروته الأولى وسط حماس كبير، ويبدأ بالانتشار. لكن سرعان ما يظهر الضغط السلبي بسبب تزايد المعارضين للمنتج أو ظهور عوائق، مما قد يدفع المشروع نحو التراجع.
4. المرحلة الرابعة (الانزلاق في الوادي): رغم استمرار التمويل (حتى من رأس المال المغامر)، يدخل المشروع في تراجع مستمر قد يصل إلى ما يسمى وادي الحزن أو وادي الموت. إذا لم يتم تدارك الوضع، يخرج المشروع من السوق، وتكون معدلات النمو فيها منخفضة جدًا.
5. المرحلة الخامسة (تسلق المنحدر): يعود رائد الأعمال لإدخال تعديلات جوهرية على المنتج وإطلاق إصدارات محسنة. تنهض الشركة مجددًا باستراتيجيات جديدة، ويتم إطلاق الجيل الثاني من المنتج وتسويقه على نطاق أوسع.
6. المرحلة السادسة (مرحلة النمو المرتفع): في هذه المرحلة، يتم تطوير المنتج بشكل فجائي (أو متسارع)، وتخرج الشركة من مرحلة الاختبار إلى السوق المناسب. تبدأ الشركة في النمو المستمر وتستحوذ على حصة (من 20% إلى 30%) من الجمهور المستهدف، لتدخل بذلك مرحلة اقتصاديات الحجم وتحقيق الأرباح الضخمة. (بسويح وآخرون، 2020، ص ص 407-409)

## 6. مشاكل المؤسسات في الجزائر:

يعتبر موضوع المؤسسات الناشئة في الجزائر من أكثر المواضيع التي تسلطت عليها الأضواء في بيئة الأعمال الجزائرية مؤخرًا، إلا أن الجزائر عرفت تأخر في إطلاق هذا النوع من المؤسسات خاصة في ظل التأخر التكنولوجي المسجل في عدة قطاعات، وغياب ثقافة الابتكار وخلق المؤسسات، ناهيك عن ضعف الإنفاق الحكومي على البحث العلمي والتطوير و الذي لا يتجاوز نسبة 01% من الناتج المحلي الإجمالي لسنة 2016 محتلة بذلك المرتبة 64 عالميا.

على الرغم من وجود العديد من المبادرات في إنشاء المؤسسات الناشئة إلا أنه لا توجد تجربة رائدة، كما أن معظم المؤسسات الناشئة الموجودة تنشط في مجال التسويق الإلكتروني، أو هي عبارة عن مجرد تجارب سابقة في العالم. (بسويح وآخرون، 2020، ص 409)، وتنوع الإشكاليات التي يمكن أن تواجهها مختلف المؤسسات منها:

- المشاكل المتعلقة بالبيروقراطية: حيث يشير إلى أن المشاكل الإدارية في الجزائر هي في سلم ترتيب المشاكل المرتبطة بمناخ الأعمال في الجزائر حيث أن الإدارة لم تواكب درجة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولا زالت تعيق هذا التطور بإلزامها فرض إجراءات إدارية بيروقراطية طويلة ترفع من تكلفة المشاريع الاقتصادية.
- مشاكل متعلقة بالتمويل: حيث اعتبر أن التمويل رغم كونه عامل مهم في إنشاء وتطور المؤسسات، ورغم إنشاء العديد من آليات الدعم والتحفيز لهذه المؤسسات كالصندوق الوطني لتأمين البطالة والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ومختلف الوكالات، إلا أن حجم القروض المقدمة لهذه المؤسسات لا يزال دون المستوى المطلوب.
- مشاكل متعلقة بالتكوين: وهو المحور المتعلق بإعداد وتدريب أصحاب المؤسسات لإدارة مشاريعهم الاقتصادية من خلال برامج التكوين سواء في الحقل الجامعي أو مراكز البحث.
- مشاكل متعلقة بالعقار: حيث تعتبر أن العقار أحد الركائز الأساسية لإقامة المشاريع الاستثمارية بسبب طول المدة الزمنية اللازمة لمنح الأراضي المخصصة لتشييد المشاريع الاستثمارية، وتعدد الإجراءات الإدارية المرتبطة بتكوين ملف الحصول على عقار، وارتفاع أسعار العقارات المخصصة للمشاريع الصناعية خاصة في المدن الكبرى التي تتركز فيها بشكل كبير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (خوني وحريد، 2016)

### المحاضرة الرابعة: نظم المعلومات في المنظمة

في ظل التدفق الهائل للبيانات في عصرنا اليوم، لم تعد المعلومات مجرد أداة مساعدة، بل أصبحت مورداً استراتيجياً حيوياً وعنصر قوة أساسي لنجاح أي منظمة، وهنا يبرز دور نظم المعلومات كمنظومة متكاملة لا تقتصر على الأجهزة والبرمجيات، بل تدمج التكنولوجيا مع الأفراد والإجراءات لتحويل البيانات الأولية إلى معلومات قيمة تدعم عمليات اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المنظمة التي تعرفنا على أبرز أشكالها في المحاضرة السابقة، لتأتي هذه المحاضرة الرابعة من أجل توضيح العلاقة الجوهرية بين المنظمة والمعلومات، من خلال التعرف على مفهوم النظم التي تشكل الأساس الفكري لنظم المعلومات، مع شرح مكونات النظام وخصائصه، ثم توضيح ماهية نظم المعلومات وأهميتها والفرق الجوهرية بينها وبين تكنولوجيا المعلومات، واستعراض الأسس المختلفة لتصنيف وأنواع نظم المعلومات، ثم نختم ببيان علاقة هذه النظم بريادة الأعمال.

#### 1. المنظمة والمعلومات:

ينظر إلى أي تنظيم كنظام كامل يتكون من ثلاث نظم فرعية وهي نظام الإدارة ونظام المعلومات ونظام العمليات، ففي التنظيم الصغير قد تندمج هذه النظم الفرعية في نظام واحد بينما في التنظيم الكبير قد تكون النظم الفرعية منفصلة ومحددة ولكن بينهما علاقات، فنظام الإدارة الفرعي يتضمن الأشخاص والأنشطة التي لها علاقة مباشرة في التخطيط والرقابة ومفاهيم اتخاذ القرارات لنظام العمليات الفرعي، أما نظام المعلومات الفرعي فيتضمن الأنشطة التي تساعد على تدفق الخدمات والتي لها علاقة مباشرة في أداء الوظائف الأولية في التنظيم، أما نظام العمليات فهو عبارة عن تجميع للأفراد والخامات والأفكار والأنشطة التي تؤدي إلى جمع البيانات عن العمليات بطريقة تمكن من مقابلة الاحتياجات الرئيسية للتنظيم متضمنة الأعمال الروتينية وأنشطة التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات لكل مستويات الإدارة وأيضاً احتياجات الجهات الخارجية عن الأنظمة (جمعة ونوري، 2015، ص 124)، وعلى العموم فأى منظمة تعتمد تنظيمين متداخلين هما:

- **الهيكل التنظيمي:** ويحدد فيه حدود السلطة والمسؤوليات الإدارية للمنظمة، بغية تحقيق الاستفادة القصوى من أنظمة المعلومات في عملية التنظيم داخل المنظمة، إذ لا بد من تطابق وتكامل الهيكلين مع بعضهما البعض.

- **هيكل المعلومات:** ويحدد فيه آلية انتقال المعلومات عبر المستويات التنظيمية، وكلما كان هذا الانتقال يتم بدقة وسرعة كلما مكن المنظمة من صنع قراراتها بشكل أفضل.

لذا من الضروري أن يتطابق كل من الهيكل التنظيمي وهيكل المعلومات حتى تتحقق الاستفادة من المعلومات الإدارية في عملية التنظيم داخل المنشأة. (الكيلاني وآخرون، 2005، ص 38)

ويقصد بالمعلومات (Information) مجموعة البيانات (أرقام، كلمات أو رموز عن كمية الإنتاج مثلاً أو حجم المبيعات، أسماء وأعداد العمال وغيرها) المنظمة والمنسقة، أو هي بيانات تمت معالجتها ثم تطبيقها وتحليلها وتنظيمها وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها حيث أصبحت ذات معنى لمستخدميها، مثال على ذلك معلومات عن مبيعات الشركة موزعة حسب السنوات ونسب الأرباح. (الحسبان، 2020، ص 26)

وتلعب المعلومات أهمية كبيرة ضمن المنظمة، حيث أن كفاءة صنع القرار تتوقف على دقة المعلومات، لأن التخطيط السليم والتقويم الصحيح لأي قرار داخلها يقوم على مصداقية المعلومات، وقد ازدادت أهمية المعلومات ودورها في عملية صنع واتخاذ القرار بسبب تعقيدات المنظمات الحديثة، وتنوع أنشطة أعمالها، وازدياد وتوسع التطور التكنولوجي والتقني وتأثيره في حياة المجتمع عامة، فضلاً عما يصاحب البيئة من تغيرات كبيرة وكثيرة، وإن صلة المعلومات بعملية صناعة القرارات وخاصة الاستراتيجية تفوق العوامل الأخرى في درجة التأثير. على الرغم من حاجة المنظمة للمعلومات في مختلف مستوياتها وعملياتها ووظائفها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. (إبراهيم، 2012، ص ص 194-195)

وتنقسم المعلومات داخل المنظمة إلى قسمين:

- **معلومات خارجية:** تتعلق باللوائح والقوانين والتشريعات كنظام الضرائب، سياسة التصدير والاستيراد، قوانين العمالة، قواعد الاستثمارات، أو معلومات 'ن المتغيرات الاقتصادية كالدخل القومي، وهيكل مستويات الأجور، وإنتاجية الأفراد، وأنماط وطبيعة الاستهلاك.
- **معلومات داخلية:** وتكون هذه المعلومات داخل المنظمة وأهم الأمثلة على ذلك معلومات عن التنبؤ بأعمال المنظمة والمعلومات المالية ومعلومات عن مكونات المشروع وكذلك السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة، ومعلومات عن تحديد أساليب الرقابة الصحيحة ومعلومات عن تحديد مؤشرات تقييم العمل والإنجاز والمبادرات ومعلومات عن تحديد الأخطاء والانحرافات وطرق معالجتها ... ويمكن تصنيفها إلى ثلاث أنماط:
  - معلومات تقود إلى تحديد الأهداف.
  - معلومات تقود إلى تحديد السياسات.
  - معلومات تقود إلى تحديد البرامج التفصيلية والتنفيذية. (الكيلاني وآخرون، 2005، ص ص 37-38)

## 2. نظم المعلومات:

وفرت التكنولوجيا في عالمنا اليوم الجهد البشري حيث حولته من التركيز على العمل المرهق إلى العمل الأكثر ذكاء من خلال تقنيات المعلومات التي سهلت التواصل ونقل المعرفة. وقد سهلت الثورة التكنولوجية الحديثة عمل نظم المعلومات وزادت من أهميتها، بإدخال التقنية المتطورة في آلية عملها، وبتقديم الحماية الفعالة للمعلومات كحفظها وضمانها من التلف والسرقة وسوء الاستخدام، فضلاً عن التقنية العالية في معالجة المعلومات من حيث دقتها وملاءمتها وتربطها. (الزبيدي، 2017، ص 37)، وقبل تحديد مفهوم نظم المعلومات نتطرق أولاً لمفهوم النظم:

### 1.2. ماهية النظم:

نظم المعلومات تستند في مبادئها الأساسية على نظرية النظم (System Theory) التي تمثل محاولة منهجية شاملة لدراسة وفهم أي ظاهرة في الحياة والطبيعة وذلك من خلال تفكيكها إلى عناصرها ومكوناتها الأساسية وفهم علاقات هذه العناصر والمكونات ضمن إطار عام ومنظور يتضمن كل أبعاد وأوجه الظاهرة موضوع الدراسة. إن نظرية النظم العامة

هي منهج التفكير النظامي للظواهر والأشياء المحيطة بنا . منهج يتجاوز النظرة التقليدية التي تنظر الى الأشياء والحقائق كمعطيات مستقلة منفصلة لا ترتبط بعلاقات تكوينية ومتفاعلة فيما بينها . (الحسبان، 2020، ص 29)

ويستعمل مفهوم النظام في الميادين والمجالات كافة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ... الخ، فضلاً عن أجزائها كنظام الاتصالات، ونظام التعليم، والأنظمة القانونية والإدارية، وغيرها (البرزنجي وجمعة، 2013، ص 29-31)، فيمكن النظر مثلاً إلى النظام الاقتصادي للدولة كنظام يتكون من عدة أجزاء كالمنشأة الصناعية والتجارية والهيئات المختلفة والأجهزة الحكومية والمستهلكين وهناك تفاعل فيما بينها في محاولة لتحقيق النتائج المتوقعة. (الكيلاني وآخرون، 2005، ص 11)

وبالتالي فإن أي ظاهرة نعيشها أو نمارسها يمكن أن تكون نظام أو نحولها إلى نظام، من خلال ربطها بمجموعة خطوات متسلسلة ومترابطة تؤدي وظيفة معينة. لذلك يعبر النظام عن مجموعة عناصر أو أجزاء أو أقسام ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات منطقية، بحيث تتكامل وتتفاعل مع بعضها البعض لغرض أداء أهداف معينة وذلك عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات ، كما يعرف بأنه مزيج أو ترتيب لأجزاء معينة لتشكيل بنية متكاملة تشتمل على ترتيب منظم وفق قواعد وقوانين مشتركة. أما نظم المعلومات فهي عبارة عن مجموعة من الأجزاء المترابطة والتي تعمل معاً كنظام يشمل التسهيلات التكنولوجية والإجراءات الإدارية التي تساند عمل الأجهزة والمعدات والبرمجيات المختصة بجمع البيانات ومعالجتها وتخزينها ونقلها من خلال شبكات الاتصالات بغية ضمان تأدية العمل المطلوب بالوقت والشكل المناسبين. (البرزنجي وجمعة، 2013، ص 29-31)، ويتميز النظام بمجموعة من الخصائص التالية:

- أ- **هدف النظام:** يعني انه لكل نظام هدف عام وأهداف فرعية يسعى لتحقيقها وهي تعمل معاً ويتناسق تام ليحقق كل عنصر هدفه الذي يساهم في تحقيق الهدف العام للنظام على سبيل المثال الشركة لديها هدف عام هو إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وكل قسم في الشركة له هدف فرعي مثل قسم الإنتاج ، التسويق ، الموارد البشرية .... ومجموع أهداف هذه الأقسام يساوي الهدف العام للشركة .
- ب- **مستويات النظام:** يحتوي كل نظام على عدد من النظم الفرعية مجموعها يمثل النظام الكلي العام ومخرجات كل نظام فرعي تكون مدخلات لنظام فرعي آخر مثل مخرجات قسم الإنتاج هي سلع تكون مدخلات مثلاً لقسم التسويق لغرض بيع هذه السلع.
- ت- **الكلية والشمول:** النظام ككل واحد ليس مجرد مجموع أجزائه وعناصره بل هو نتاج تفاعل الأجزاء والمكونات والأجزاء.
- ث- **التكيف:** يقصد به قدرة النظام على الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية، و النظم المفتوحة وشبه المفتوحة تمتاز بقدرتها على الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية، وتعتبر النظم شبه المفتوحة أكثر قدرة على التكيف والوصول على حالة التوازن من خلال علاقتها بالبيئة الخارجية و ذلك بسبب قدرتها على السيطرة على متغيرات البيئة الخارجية من خلال عملية التغذية العكسية والرقابة.
- ج- **حدود النظام:** للنظم حدود وهمية أو افتراضية أو تنظيمية ولكنها غير مادية تفصل النظام عن بيئته الخارجية، والنظام عن غيره من النظم التي تعمل في البيئة نفسها . وتحديد حدود النظام يساعدنا في تحديد الصورة الكلية للنظام وعزله عن الأنظمة الأخرى إضافة إلى سهولة دراسته وتحليله. و من الأمثلة على حدود النظام السياج

الذي يحيط بالمبنى لإحدى الشركات و لكن مع ظهور مواقع للشركات على الإنترنت أصبح من الصعوبة تحديد

حدود أي منظمة خاصة تلك التي ليس لها موقع مادي (الحسبان، 2020، ص 31)

إذن نلخص خصائص النظام كما يلي:

- النظام له غرض أو وظيفة
  - النظام له سياق أو بيئة يمكن تطبيقه فيها .
  - النظام له حد يميز حدود بيئته .
  - إزالة مكون واحد من مكونات النظام سوف يؤدي بهذا النظام إلى الفشل والانهيار .
  - عادة ما يشتمل النظام على مدخلات ومخرجات .
  - عادة ما تتكون الأنظمة المعقدة من أنظمة فرعية والتي قد تتكون بدورها من أنظمة فرعية .
  - قد ينتمي أحد المكونات إلى أكثر من نظام واحد . (بينسون وستاندينج، 2020، ص 42)
- والنموذج المبسط لمكونات أي نظام هو أن لكل نظام مدخلات و عمليات معالجة ومخرجات، و تختلف النظم حسب طبيعة مدخلاتها و عملياتها و أنماط و خصائص مخرجاتها:
- أ- المدخلات : هي كل ما يدخل للنظام و يأتي من مصادر داخلية و خارجية و تتباين المدخلات بحسب نوع النظام فمدخلات النظام الإنتاجي مواد خام و مدخلات نظام المعلومات بيانات و مدخلات النظام التعليمي الطلبة و الأساتذة و الإجراءات التعليمية .
- ب- العمليات: تعني كل الأنشطة التي تتولى تحويل المدخلات الى المخرجات من خلال معالجة البيانات و تحويلها الى المعلومات في نظام المعلومات أو العمليات الإنتاجية لتحويل المواد الأولية الى سلع في النظام الإنتاجي.
- ت- المخرجات: هي كل ما ينتج عن النظام كنتيجة لأنشطة عمليات المعالجة من معلومات، منتجات، وخدمات.
- ث- التغذية العكسية: تقتضي شكلية ضبط النظام وجود رقابة على جميع عناصر النظام ويعبر عنها بالتغذية العكسية، وهي عبارة عن ردود الأفعال السلبية أو الإيجابية عن مخرجات النظام، ويمكن التأكد من جودة مخرجات النظام من خلال مقارنة المخرجات بمعايير محددة مسبقا للأداء ثم تغذية النظام بنتائج هذه المقارنة، إن الهدف من عملية التغذية العكسية الحفاظ على مستوى أداء النظام ومعالجة الانحرافات مما يساهم في وصول النظام الى حالة من التوازن والاستقرار .
- وتصنف النظم الى نوعين:

1. النظم المغلقة: وهي النظم التي لا تتصل بالبيئة الخارجية و ينحصر عملها فيما يوجد بداخلها فقط، و هذه النظم وجدت لأغراض الدراسة النظرية فقط.
2. النظم المفتوحة: هي تلك النظم التي تتفاعل مع البيئة الخارجية أي هناك علامة تأثيرية تبادلية، فيستقبل هذا النوع من النظم مدخلاته من البيئة المحيطة به ثم يعيدها بعد معالجتها الى هذه البيئة على شكل سلع أو خدمات أو معلومات وتمتاز هذه النظم بانعدام السيطرة الكلية على مدخلاتها وذلك لغياب عملية الرقابة على المدخلات لذلك تكون المدخلات بعضها معروفة و

البعض الآخر غير معروفة، وتكون هذه النظم معرضة دائماً للاضطراب وتعيش حالة من عدم التوازن.

3. **النظم شبه المغلقة:** تكون مدخلات هذه النظم من البيئة الخارجية محددة ومعروفة مسبقاً وذلك لوجود عملية سيطرة و رقابة على المدخلات لذلك هي أكثر استقراراً وتعيش حالة من التوازن، و حتى إن واجهت عملية الاضطراب تستطيع الوصول الى حالة التوازن أسرع من النظم المفتوحة (الحسبان، 2020، ص ص 31-35)

## 2.2. ماهية نظم المعلومات:

- 1- **تعريف نظم المعلومات:** لنكون نظرة شاملة عن مفهوم نظم المعلومات نورد مجموعة من التعاريف كما يلي:
  - **Davis (1985):** هي نظم متكاملة من العنصر البشري والآلات، تهدف إلى تقديم المعلومات لدعم عمليات اتخاذ القرارات في المنظمة، وتستخدم في ذلك أجهزة وبرمجيات الحاسوب والإجراءات اليدوية ونماذج اتخاذ القرارات وقواعد البيانات.
  - **جاري دسلر (1985):** هي نظم تعتمد على الحاسوب مصممة كي توفر وباستمرار المعلومات التي تحتاجها الإدارة لصنع القرارات الفعالة وتعمل على تكامل كل أو معظم نظم المعلومات الفرعية في المنظمة، كتلك الخاصة بالإنتاج والشراء والمحاسبة.
  - **Reinecke, et al (1989):** هي نظم متكاملة تتكون من العدد والآلات والموارد البشري والبرمجيات التي تعمل على جمع البيانات وتنظيمها، وتلخيصها والتي تكون موحدة ومتكاملة لكي يتم اتخاذ القرارات بأسرع وقت ممكن وبأكبر دقة ممكنة.
  - **Deniels (1993):** هي طريقة لنقل المعلومات من شخص إلى آخر في المنظمة.
  - **Hatch & Kroenke (1994):** هي عملية تطوير واستخدام لأنظمة المعلومات الفاعلة في المنظمة، ويكون نظام المعلومات فاعلاً إذ هو ساعد في تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة التي تستخدمه.
  - **Stoner, et al (1995):** هي طريقة رسمية لتزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقة والجيدة والضرورية بالوقت المناسب لتسهيل عملية صنع القرار وتمكين وظائف العمليات والسيطرة والتخطيط والمتابعة للمنظمة أن تُنجز بشكل فعال، ويزود المنظمة بمعلومات عن الماضي والحاضر والمستقبل وعن الأحداث ذات الصلة داخل وخارج المنظمة. (حافظ وعباس، 2014، ص ص 24-25)
  - **المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري في العراق:** نظم المعلومات بأنها عبارة عن أسلوب منظم لجمع المعلومات عن الماضي ومعلومات تساعد في التنبؤ بالمستقبل والخاصة بالبيئتين الداخلية والخارجية لأجل مساعدة الجهات المسؤولة عن التخطيط واتخاذ القرارات. وتتوقف فاعلية نظم المعلومات في أدائها على ترابط اتصالي مهم في نقل المعلومات، يقوم على توفر نظام للاتصالات، الذي هو بمثابة نظام فرعي لنظم المعلومات يقتصر على نقل البيانات من مصادرها إلى النظم ونقل المعلومات من النظم إلى الجهات المستفيدة. (الزبيدي، 2017، ص 21). ونستخلص من هذه التعاريف أن نظم المعلومات هي:

- منظومة شاملة تتجاوز كونها مجرد أجهزة وبرامج بل هي مزيج متكامل من عدة عناصر ، وهذا ما أكد عليه بينسون و ستاندينج (2020، ص ص 42-43) من أن نظم المعلومات تتكون من؛ الناس، البيانات والمعلومات، الإجراءات، البرمجيات، عتاد الحاسب، الاتصالات.
- هدفها الأساسي هو دعم أو تسهيل أو صنع اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف، أي أن الهدف ليس فقط عرض المعلومات، بل تقديمها بالشكل الذي يتيح للمدراء اتخاذ قرارات أفضل (فعالة)، وأسرع، وأكثر دقة، ما يؤدي كما أشار (Hatch & Kroenke) إلى تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة.
- العملية التي تركز عليها هي تحويل البيانات إلى معلومات قيمة، أي أن نظام المعلومات لا يقوم فقط بالتخزين، بل يقوم بعمليات (Processes) لتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات ذات قيمة (معلومات). وهذه العملية تتطلب جمع البيانات وتنظيمها وتلخيصها حتى يتم تحويلها إلى معلومات عن الماضي والحاضر والمستقبل وعن الأحداث ذات الصلة داخل وخارج المنظمة. فبحسب ماكيون (Meown, 2003) فإن نظام المعلومات يهدف من وجوده إلى تحقيق ثلاث وظائف أساسية هي: تذكر الماضي، التعامل مع الحاضر، الإعداد للمستقبل. (بينسون وستاندينج، 2020، ص 46)
- فاعلية نظم المعلومات تتوقف على الربط بين النظم الفرعية المختلفة في المنظمة(مثل الإنتاج، الشراء، والمحاسبة كما ذكر (Dessler) وما يتطلبه ذلك من ترابط اتصالي مهم في نقل المعلومات، يقوم على توفر نظام للاتصالات.

2- أهمية نظم المعلومات: تمثل نظم المعلومات عنصراً من عناصر القوة بالنسبة للفرد أو المؤسسة أو الدولة لما توفره من مخرجات ذات نوعية وقيمة مدركة، كونها تتيح القدرة على فهم البيئة التي تحيط بالمستخدم، وهذه الأهمية تنبع من ترابط المعلومات الوثيق وقابلية الحصول عليها ونوعيتها ودقتها والثقة بمصادرها، ويمكن أن نوضح هذه الأهمية كما يلي:

- أ- بالنسبة للدولة: تمثل نظم المعلومات بالنسبة للدولة ضرورة استراتيجية للبقاء والقوة حيث أصبحت حتمية لإدارة الدول الحديثة، لأنها تساعد على القيام بعمليات التخطيط الوطني الفعال واتخاذ القرارات خاصة في ظل تدفق المعلومات والزيادة السكانية وتداخل أنشطة المجتمع وتعقدها، فنظم المعلومات هي أداة لتحقيق السياسات ومعالجة الانحرافات من خلال تزويد الدولة بالتقارير والبيانات الإحصائية اللازمة. والدول التي لا تولي اهتماماً لنظم المعلومات، سوف تعاني من نقص وقصور يقف عائقاً أمام تقدمها ونموها. لذلك، يجب عليها تخطيط بنوك وشبكات وطنية وقومية للمعلومات لأن هذا النظام المنسق يُعتبر عنصراً من عناصر التقدم المعرفي. وبالنسبة لوظائف نظم المعلومات كما يجسدها يحيى مصطفى حلمي على صعيد مؤسسة الدولة فهي كالآتي:
- تزويد الإدارة العليا لمؤسسة الدولة بالمعلومات بصورة مستمرة.
- تقديم المعلومات في الوقت المناسب عند طلبها فوراً، لحساسية وحيوية الموقف، ولا سيما فيما يتعلق بحدوث طارئ سياسي لا يحتمل التأخير.

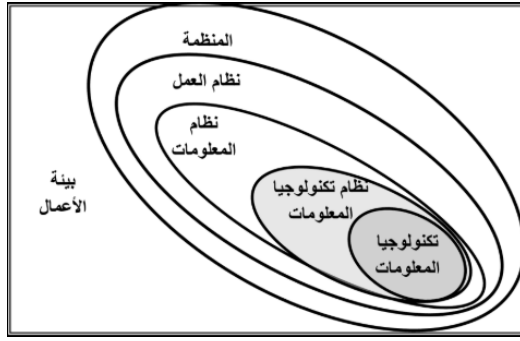
- تنسيق العمل مع نظم المعلومات الأخرى في مؤسسات الدولة، وتوفير المعلومات التي تحتاجها الإدارة السياسية فيما يتعلق بالوزارات والمؤسسات الأخرى.
- إعطاء صورة واضحة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للدولة التي من شأنها أن تسهل عملية التخطيط لإستراتيجيتها.

- ب-** بالنسبة للمنظمات: تنوع المؤسسات وتعقدها وتعدد المشكلات وتشابكها، مع زيادة في كمية المعلومات في عصر الثورة العلمية والتكنولوجية ومضاعفتها إلى الحد الذي جعلتها مهددة بالتراكم والضياح إذا لم تعالج وفق نظم معلوماتية متخصصة، لذلك تعد هذه النظم ذات قيمة عالية في مختلف المنظمات لأنها تتولى مهمة جمع البيانات والمعلومات المتراكمة وحفظها وتحليلها وتصنيفها وتبويبها، لتكون متكاملة. (الزبيدي، 2017، ص 25-36)، وبما أن المنظمات والمؤسسات الاستثمارية تسعى إلى البقاء والاستمرارية والنمو وهذا يجعلها تعمل على زيادة إنتاجها والتوسع في مجالها، ومن ثم تجد هذه المنظمات أنه من الضروري أن تأخذ بأساليب التطور والتحديث واستخدام أحسن السبل والطرق للوصول إلى هذه الغاية ويجعلها تسير تطورات العصر ومتغيرات السوق، وتعمل على فهم احتياجات السوق والمنتج الذي يجب أن يتوافر بغرض تحقيق أكبر قدر من الربح، وزيادة الإنتاج ووضع خطط بعيدة المدى ووضع إستراتيجيات مستقبلية قائمة على القواعد والدراسات الدقيقة حتى تؤدي إلى تحقيق الثبات والاستمرارية والنمو لتلك المنظمات. لذلك تستخدم هذه المنظمات أحدث الوسائل الممكنة من الحواسيب والنظم الحديثة في الإدارة لفهم مجالات الاقتصاد ومتطلبات السوق، فهذا يتيح لها فرص التطوير والابتكار ويسهل فرص الحصول على المعلومات أولاً بأول عن طريق شبكة الإنترنت، وهذا يساعدها في الحصول على احتياجاتها من التقارير والتحليلات عن عملائها، وعن مدى تداول السلع والبضائع في السوق المحلي والسوق العالمي لهذه السلع (المغربي، د.ت، ص 68-70)، ويمكن تلخيص أهمية هذه النظم بالنسبة للمنظمة في النقاط التالية:
- زيادة كفاءة وفعالية الإدارة في اتخاذ القرار وممارسة وظائفها: حيث توفر نظم المعلومات الإدارية المعلومات الدقيقة والمختصرة للمستويات الإدارية المختلفة في الوقت المناسب، مما يرفع كفاءتها في اتخاذ قرارات فعالة وممارسة الوظائف الإدارية الأساسية، وتحديد التخطيط عبر المساعدة على التنبؤ بالمستقبل والاحتمالات المتوقعة لاتخاذ الاحتياطات اللازمة، والرقابة عبر تقييم نشاطات المنظمة ونتائجها بهدف تصحيح الانحرافات.
  - تجميع ومعالجة وربط البيانات: حيث تعمل النظم على تجميع البيانات التي تحتاجها عمليات التخطيط والتنسيق والرقابة من مصادرها المختلفة (الداخلية والخارجية)، ثم معالجتها (عبر التصنيف، الترتيب، وإزالة التكرار أو التعارض)، وربطها معاً بشكل متكامل لخدمة جميع إدارات المنظمة.
  - إصدار التقارير: تتيح النظم إمكانية إصدار تقارير متنوعة (سواء كانت تجميعية أو تفصيلية) بصفة دورية (شهرية، فصلية، سنوية) أو فورية عن نشاطات المنظمة. (حافظ وعباس، 2014، ص 28-29)

ويضيف جمعة و نوري (2015، ص ص 122-123) بعض النقاط حول أهمية نظم المعلومات نوردتها كما يلي:

- قدمت نمطا جديدا من التسوق والوظائف وخلق فرص عمل جديدة وغيرت من ظروف العمل التقليدية، فضلا عن توافر الوقت والجهد والمال وتسهيل التعاملات التجارية، مع مساعدة المنظمات في تحقيق التوازن بين الندرة والكثرة.
- إدارة البيانات الكثيرة الناتجة من تعامل المنظمة مع عدد كبير من الزبائن، ومن ثم تقديم الخدمات المناسبة مع احتياج كل واحد منهم لكسب ولائهم وزيادة رضاهم .
- زيادة سرعة وفاعلية ومرونة اتخاذ القرارات من خلال القدرة الهائلة في إعداد التقارير ومعالجة الكم الكبير من البيانات وبشكل آني ولحظي.
- تسهيل ترابط الأقسام الإدارية في المنظمة من خلال الشبكات التي تسهل تبادل وتناقل المعلومات بين أقسام العمل .
- تسهل قراءة المؤشرات والمؤثرات البيئية العالمية والأسواق العالمية اللحظية الأمر الذي يعطي سياسة تعامل سليمة وصائبة للمنظمة .

### 3- العلاقة بين نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات:



شكل 5: تكنولوجيا وأنظمة المعلومات

يرى بينسون و ستاندينج (2020، ص ص 47-48) أن تكنولوجيا المعلومات هي الأساس التقني (الأجهزة والبرامج والشبكات)، بينما نظم المعلومات هي المنظومة الكاملة التي تدمج هذه التكنولوجيا مع الأفراد والعمليات لتحقيق أهداف إدارية ومؤسسية. وقد وضح مجموعة من الفروقات نلخصها في الجدول التالي:

جدول 9: يوضح أوجه الاختلاف بين تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات

| وجه المقارنة      | تكنولوجيا المعلومات (IT)                                    | نظم المعلومات (IS)                                                              |
|-------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| المكونات الأساسية | تتكون من عتاد الحاسب والبرمجيات والاتصالات.                 | تعتمد على التكنولوجيا (IT) وعلى أشياء أخرى مثل الأشخاص والإجراءات.              |
| التركيز (الأسئلة) | تركز على الماهية، مثل: ما الذي يوفر القدرة على المعالجة؟    | تركز على الكيف و السبب، مثل: كيف ندير النظام؟ لماذا نقوم بذلك؟                  |
| التركيز           | هي الجزء التقني الداعم للنظام، وتركز على الجانب التكنولوجي. | هي المنظومة الكاملة التي تشمل التكنولوجيا والأفراد، وتركز على الإدارة والمؤسسة. |

#### 4- عناصر نظم المعلومات الإدارية وفق نظرية النظم:

وفقاً لمدخل نظرية النظم، يتكون نظام المعلومات الإداري من أربعة عناصر أساسية:

- أ- المدخلات (البيانات): هي المادة الخام للنظام. ومتمثلة في البيانات التي هي عبارة عن رموز مجردة (كالأرقام أو الحقائق البسيطة) ليس لها معنى بحد ذاتها.
- ب- عمليات المعالجة (التحويل): هي المرحلة التشغيلية التي يتم فيها تحويل البيانات (المدخلات) إلى معلومات (مخرجات). وتتم هذه المعالجة بأساليب مختلفة مثل المعالجة التتابعية (الدفعات) أو المعالجة المباشرة والفورية. وتتم عمليات المعالجة بعدة خطوات تفصيلية:
  - التصفية (الغربة): عملية ضرورية تهدف إلى تنقية البيانات عبر استبعاد المفردات غير المفيدة، أو القديمة، أو غير ذات العلاقة بموضوع القرار، وكذلك إزالة أي تعارض أو تناقض في البيانات.
  - الفهرسة (التنظيم): تهدف لتنظيم البيانات لتسهيل تخزينها واسترجاعها. وتتم بخطوتين:
    - التصنيف: وضع البيانات في مجموعات متجانسة (مثل التصنيف حسب العمر أو الجنس).
    - الترتيب (الترميز): إعطاء البيانات رموزاً (أرقاماً أو حروفاً) لتبسيط عملية تسجيلها والتعامل معها، مما يوفر الوقت والجهد.
  - التخزين (الذاكرة): هو حفظ المعلومات المنظمة (في ملفات أو قواعد بيانات) لاستخدامها كمخرجات في المستقبل. يُعتبر التخزين مستودعاً ذا قيمة للمستفيدين وأساساً لتصميم نظام فعال.
  - التحديث (الصيانة): وظيفة أساسية للحفاظ على دقة المعلومات المخزنة في قواعد البيانات، وذلك عن طريق إضافة تسجيلات جديدة أو تعديل العناصر القائمة لضمان مواكبة الملفات للتغيرات.
  - الاسترجاع (الاستخدام): هو العملية التي تتيح للمستخدمين (المدرء) الوصول إلى المعلومات المخزنة عند الحاجة إليها، وذلك لمساعدتهم في وظائفهم كالخطيط والرقابة واتخاذ القرار. ويُشدد النص على أهمية عامل التوقيت في الاسترجاع، لأن المعلومة تفقد فائدتها إذا تأخرت عن وقت الحاجة إليها.
- ت- المخرجات (المعلومات): هي الناتج النهائي المفيد للنظام. تُعرف المعلومات بأنها بيانات تمت معالجتها فأصبحت ذات معنى وقيمة حقيقية، وتساعد في اتخاذ القرارات الحالية أو المستقبلية. الهدف من تحويل البيانات إلى معلومات هو إزالة الغموض عنها وجعلها مناسبة لاستخدام معين.
- ث- التغذية العكسية (الرقابة): هي أداة رقابية على عمل النظام. تعمل عن طريق مقارنة المخرجات بالمدخلات (أو بالأهداف المحددة) لمعرفة مدى الانحراف أو الخطأ. تساعد التغذية العكسية صانعي القرار على تشخيص أداء النظام والتأكد من تحقيقه لأهدافه. (حافظ وعباس، 2014، ص ص 32-35)

#### 5- أسس وأنواع نظم المعلومات

إن الاهتمام بنظام المعلومات أدى إلى وجود أنماط وأنواع مختلفة من النظم ومستويات هذه النظم التي تحتاجها المنظمة. وتنقسم هذه النظم حسب التقسيم الإداري إلى:

1. **المستوى الاستراتيجي:** يشرف عليها مدير الإدارة العليا، حيث تلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دوراً أساسياً في جميع مراحل إدارة الإستراتيجية، وخاصة عند وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجية. فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل عناصر البيئة الداخلية للوقوف على مجالات القوة والضعف التنظيمي إلى جانب المعلومات الخاصة بنتائج تحليل عوامل البيئة الخارجية لتحديد ملامح الفرص، والمخاطر المتاحة أمام المنظمة، تمت إستراتيجي المنظمة وتدعم جهودهم في وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات. إضافة إلى ذلك فإن نظم المعلومات باللغة الأهمية لتطبيق الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. كما تمت نظم المعلومات الإستراتيجية المنظمة بالمدخلات المعلوماتية المطلوبة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، وخاصة القرارات الإستراتيجية بما يصون الموارد النادرة وتحافظ على الموارد البشرية المتاحة وتحقق فعالية التنظيم على المدى البعيد.
  2. **المستوى الإداري:** يشرف عليه مدير الإدارة الوسطى، وتعتبر نظم معلومات المستوى الإداري عن البرامج المصممة لصنع القرارات المتعلقة بالإشراف والتوجيه والرقابة وممارسة الأنشطة الإدارية من المعلومات اليومية عن الأداء والتشغيل، وذلك لتدعيم صنع القرارات غير التقليدية بالاعتماد على مصادر المعلومات الإستراتيجية، فهي تمكن الإدارة العليا من مواجهة التحديات طويلة الأجل في كل من البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها والغرض الأساسي منها هو التكيف والاستجابة للمتغيرات الخارجية لتدعيم القدرات التنظيمية، على سبيل المثال معدلات التوظيف خلال الخمس سنوات القادمة.
  3. **المستوى المعرفي:** يشرف عليها المسؤول عن البيانات والمعرفة، وهي تساعد في تنمية المعرفة والمعلومات لدى العمال بالمنظمة والغرض الأساسي منها هو اكتشاف وتنظيم ودمج المعلومات الحديثة في العمل داخل التنظيم من خلال التدفق على نظم تصميم المكاتب والعمل المكتبي والتطبيقات السريعة والدقيقة لممارسة الأعمال اليومية بالمنظمات.
  4. **المستوى التشغيلي:** المسؤول عنه هو مدير التشغيل حيث تساعد النظم في هذا المستوى الإدارة الدنيا على تسيير العمل اليومي بالمنظمات مثل البيع والإيرادات وميزانيات الصندوق وكشوف المرتبات وتدفق المواد الخام في عمليات التصنيع. والهدف الأساسي لهذه النظم هو الإجابة عن الأسئلة المتكررة المرتبطة بالعمل وحل المشكلات اليومية داخل المنظمة. (المغربي، د.ت، ص ص 68-70)
- ويمكن تقسيمها حسب طرق بناء نظم المعلومات الإدارية كما وضحها الكيلاني وآخرون (2005، ص ص 69-70) كما يلي:
1. **نظام طريقة التركيب التنظيمي:** يعتمد على حاجة المستويات الإدارية للمعلومات حيث يبنى نظام لكل قسم كنظام لقسم التسويق ونظام لقسم المالية. ومن عيوبه أنه قد يؤدي إلى ازدواجية وتكرار في بعض المعلومات. كإدخال كل قسم لبيانات نفس العميل.
  2. **الاستقصاء الإداري:** يتم فيه تحديد المعلومات المطلوبة من أعلى مستوى إداري إلى أسفله. من مشاكله أن المستويات الدنيا قد لا تقبل هذه المعلومات، مما يجعل النظام غير فعال. ومن أمثلته تصميم نظام بناء على حاجات وآراء المدير العام وفرضه على المستويات الدنيا، وهذا يسبب إشكالات سببها عدم معرفة الإدارة العليا بمتطلبات الإدارة الدنيا، وبالتالي قد لا يتقبل الموظفون النظام ويصبح غير فعال.

3. مدخل تجميع البيانات: يعتمد على تجميع البيانات في المنشأة (فواتير قديمة، إيميلات، مسودات...) ونضعها في النظام. من سلبياته أنه نظام غير اقتصادي لاحتوائه على بيانات ومعلومات غير مفيدة للمنشأة تكلف مالا ومساحة تخزين كبيرة.
  4. المدخل الكامل: هي طريقة توفر المعلومات بناءً على وظيفة القسم (وظيفة المالية، وظيفة الموارد البشرية) أو مستوى الإدارة (معلومات للمدراء، معلومات للموظفين).
  5. مدخل النظام المتكامل: هو مدخل شامل يأخذ في الاعتبار عدة عوامل، منها: حجم وطبيعة العمليات، مستوى التشغيل الحالي للحاسبات، أنواع المشكلات الإدارية ومعدل تكرارها، ومدى توفر مصادر المعلومات. حيث ينطلق من دراسة شاملة للشركة ثم يصمم نظام متكامل وشامل.
  6. مدخل قاعدة البيانات: يُعتبر هذا النظام أكثر فائدة لأنه يهتم بجمع وتخزين البيانات المفيدة وتجهيزها للجهة المستفيدة، كما أنه يمنع الازدواجية في البيانات.
- أما حسب الآلية يضيف الكيلاني، الأنواع التالية:
1. نظم المعلومات اليدوية: وهي النظم التي تتم يدويا جميع عمليات الإدخال والمعالجات والمخرجات مع استخدام بعض الأدوات البسيطة منها الأقلام والورق والمساطر الحسابية المنزلية.. الخ.
  2. نظم المعلومات نصف الآلية: وهي النظم التي تتم يدوياً وآلياً في الإدخال والمعالجات والمخرجات عن طريق استخدام الأفراد والمكائن مثل مشغل ماكينة استنساخ أو كاتب الآلة .. الخ واستخدام أجهزة تثقيب البطاقات.
  3. نظم المعلومات الآلية: وهي النظم التي تتم عمليات الإدخال والمعالجات والمخرجات باستخدام الحاسبات الإلكترونية وشبكات المعلومات ويطلق على نظم المعلومات الآلية التي تستخدم في مجال الإدارة نظم المعلومات الإدارية.
- وحسب الوظيفة قسمها جمعة و نوري (2015، ص ص 116-119) إلى:
- 3- أنظمة معلومات الموارد البشرية: ووظيفتها تلبية احتياجات الإدارة من المعلومات التي تحتاجها حول جميع الأفراد العاملين، من خلال تقارير تتضمن مؤشرات تحليلية لأداء العاملين في المنظمة.
  - 4- أنظمة معلومات المالية: يزود هذا النظام المنظمة بالمعلومات المالية التي تركز على تقارير التغيرات المالية، والهدف منها هو تسهيل وضع الخطط المالية وفعاليات الأعمال، فضلاً عن مساعدة المنظمة في تنظيم الميزانية وإدارة تدفق النقد والأموال وتحليل الاستثمار واتخاذ القرارات المناسبة لتخفيض النفقات إلى أدنى ما يمكن وزيادة الأرباح إلى أقصى ما يمكن.
  - 5- أنظمة معلومات التسويق: إن هدف التسويق هو تحديد الزبائن والمنظمات الأكثر رغبة في الشراء، وتحديد ماهية مبيعات المنظمة، وترويج المنتجات سلع وخدمات المناسبة لتلك المنظمات والزبائن، إذ يتولى النظام الفرعي لمعلومات التسويق جمع وتحليل ومعالجة البيانات التسويقية الناتجة عن أنشطة إدارة التسويق، وتقديم المعلومات التسويقية الضرورية لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بتخطيط المزيج التسويقي وصياغة وتطبيق الإستراتيجية التسويقية للمنظمة.

- 6- أنظمة معلومات العمليات: ويتولى هذا النظام تجهيز إدارة العمليات بمعلومات منظمة ووافية ودقيقة عن التدفق الطبيعي للعمليات والمواد والمنتجات وجميع الأنشطة الأساس ذات العلاقة بالتخطيط والسيطرة على عمليات التخزين والإنتاج والنقل، ولنظام معلومات العمليات أنظمة فرعية كثيرة تكونه مثل النظام الفرعي لمعلومات المنتج ونظام المواد ونظام فرعي لمعلومات الإنتاج وتدفق العمليات وتسهيلات المناولة والنقل وغيرها .
- ويضيف الزبيدي والمغربي الأنواع التالية:
2. نظم معلومات دعم الإدارة العليا (ESS) Executive Support Systems : وهي ترتبط بنظم معلومات المستوى الإستراتيجي ومن الأمور التي تستخدم فيها التنبؤ بالمبيعات و وضع خطة التشغيل والتنبؤ بالميزانية المطلوبة للخمس سنوات القادمة - تخطيط الربحية - الاهتمام بالقوى العاملة.
3. نظم المعلومات الإدارية (MIS) Management Information System : وتمثل النوع الأول المستخدم على مستوى نظم معلومات المستوى الإداري ويشمل إدارة المبيعات - رقابة المخزون - الموازنة السنوية - تحليل الاستثمار في رأس المال العامل.
4. نظم معلومات دعم القرار (DSS) Decision Support Systems : تعتبر النوع الثاني المستخدم على مستوى نظم معلومات المستوى الإداري ويشمل تحليل المناطق البيعية - جدولة الإنتاج - تحليل التكاليف - تحليل السعر والربحية - تخفيض التكاليف. وعلى العموم فهي تقدم تقارير للإدارة هدفها مساعدة صانع القرار على اختيار أفضل بديل من بين البدائل التي تعرضها هذه النظم.
5. نظم أتمتة المكاتب الإدارية (OAS) Office Automation Systems : وتشتمل على كثير من المجالات منها حفظ التسجيلات والتقارير - الأرشفة الإلكترونية.
6. نظم المعلومات الخبيرة: هي نظم معلومات ذات قدرة على محاكاة أسلوب الإنسان الخبير والمختص في تقديم الاستشارة وإعطاء النصائح. إذ يحتوي هذا النوع من النظم على أسلوب علمي مبرمج يوازي قدرات صانع القرار ومهاراته في اتخاذ القرارات ويوفر الجهد والوقت وسرعة الأداء. وتسمى النظم من هذا النوع بنظم الذكاء الاصطناعي التي تحتاج إلى حاسبات ذات إمكانات عالية .
7. نظم معالجة القيود (TPS) Transaction Processing System : وتشتمل على عدة مجالات منها رقابة الآلات - إصدار الأوامر - تنفيذ التعليمات - الخطة الزمنية - رقابة نقل المواد الخام إدارة النقدية تحصيل الديون - المكافآت - التدريب والتطور حفظ سجلات العاملين. (الزبيدي، 2017؛ المغربي، د.ت).

#### 6- العلاقة بين أنظمة المعلومات وريادة الأعمال:

إن التطورات المستمرة في تكنولوجيا وأنظمة المعلومات أدت دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تطوير الخطط لتجاوز المنافسة والتكيف معها، وتسهم أيضا في تحقيق مزايا عديدة وأهمها الإبداع والتفرد والجاذبية والنظرة المستقبلية، وإن من أهم عوامل المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية هو البحث عن طرائق لإدخال تكنولوجيا المعلومات للمنتج والبحث عن طرائق لاستخدامها في عمل تغييرات جذرية في أسلوب أداء الأعمال. فتكنولوجيا المعلومات من أهم الأدوات التي تسهم في تأمين الاستخبارات في مجال الأعمال، وذلك عن طريق الحصول على المعلومات من الابتكار والأسواق والمنافسة والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، لكي تؤدي دورها في إدخال تغييرات حاسمة وجوهرية إلى أسلوب أدائها

للأعمال بهدف تحقيق الميزات التنافسية، فضلاً عن أنها تسهم في تحقيق الميزات الإستراتيجية عن طريق دعم صناعة القرار وتحسين عمليات الأعمال وإعادة هندسة الأعمال وغير ذلك (جمعة ونوري، 2015، ص ص 130-131)

إن تطورات تكنولوجيا المعلومات في معظم الشركات تزود الإدارة بالفرصة لتطوير منتجات و سلع جديدة، ولتحقيق هذه الفرصة تقوم الإدارة أولاً بوضع تصميم ملائم لأنظمة تكنولوجيا المعلومات وبعد ذلك تحديد أنظمة المعلومات الملائمة لتحقيق أهداف المنظمة.(الحسان، 2020، ص 40)

### المحور الثالث

3

مبادئ إنجاز المشاريع في المقاولاتية

مبادئ إنشاء وإدارة المشروع والمؤسسة

المحاضرة الخامسة: مبادئ إنشاء وإدارة المشروع والمؤسسة

تستعرض هذه المحاضرة مجموعة من المبادئ التي تنظم وتميز المشروع والمؤسسة، حيث سيتم توضيحها وفقاً للعناصر الأساسية المكونة لكل من المشروع والمؤسسة على اعتبار كونهما مفهومين مختلفين، وقد شملت هذه العناصر كل من رئيس المشروع والهيكل الإداري في المؤسسة، فريق العمل، عمليات ووظائف المشروع والمؤسسة. لذلك فقد تضمنت هذه المحاضرة العناصر التالية:

**1- مبادئ رئاسة المشروع والهيكل الإداري في المؤسسة:**

يمثل مدير المشروع حجر الزاوية في نجاحه، وهو يختلف عن المدير الإداري في المؤسسة. فبينما يركز المدير الإداري على الاستدامة والعمليات المتكررة، يركز مدير المشروع على تحقيق هدف فريد ضمن قيود محددة و يجب على مدير المشروع الإشراف على الفريق خلال تنفيذ المشروع وضمان إنجائه بالكامل، والجدول التالي يوضح الاختلافات بين رئاسة مشروع ورئاسة المؤسسة:

جدول 10: يوضح الفروق بين رئيس المشروع والهيكل الإداري للمؤسسة

| رئيس المشروع                       | الهيكل الإداري للمؤسسة              |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| المعرفة التقنية والعملية           | الوضوح في تحديد الأدوار والمسؤوليات |
| مهارات القيادة والإدارة            | التدرج الوظيفي والسلطة              |
| التواصل الفعال                     | المرونة والقابلية للتكيف            |
| إدارة الوقت وتنظيم الأولويات       | الكفاءة في توزيع الموارد            |
| إدارة المخاطر                      | التواصل الفعال                      |
| مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات | التخصص وتقسيم العمل                 |
| التفكير الاستراتيجي                | القيادة الفعالة                     |
| القدرة على إدارة الموارد           | التكامل بين الأقسام                 |
| التفاوض وحل النزاعات               | تحفيز الإبداع والابتكار             |

**2- مبادئ فرق العمل والموظفين في المشروع والمؤسسة:**

فريق العمل في المشروع أو المؤسسة هو العمود الفقري لتحقيق النجاح، ويجب أن يتمتع أعضاؤه بمجموعة من الأسس والمهارات لضمان تنفيذ المهام بكفاءة والتعاون لتحقيق أهداف المشروع. وفريق العمل ضمن المشروع يختلف طبيعة مهامه وأدواره عن مهام الموظفين في المؤسسة، نظراً لأن المشروع كيان مؤقت يهدف لنتيجة فريدة، بينما المؤسسة كيان دائم، ويمكن أن نوضح الاختلافات فيما بينهما كما يلي:

جدول 11: يوضح الفروق بين فريق العمل في المشروع والمؤسسة

| أبعاد الاختلاف                  | فريق العمل في المشروع                                   | فريق العمل في المؤسسة                                                            |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| الالتزام الزمني وطبيعة العمل    | أعضاء الفريق قد يكونون جزءاً من المشروع لفترة مؤقتة.    | وظائف دائمة وأداء مستقر                                                          |
| التخصص مقابل التنوع في المهارات | اختيار العضو - تكامل العمل - تنوع المهارات              | يضم موظفين ذوي خبرة تخصصية عميقة                                                 |
| المرونة والتكيف مع التغيير      | مرونة عالية للتكيف مع التغييرات السريعة                 | التكيف التدريجي والمدرّس                                                         |
| إدارة الوقت والمهام             | إدارة الوقت بفاعلية عالية وفق الجدول الزمني للمشروع.    | إدارة الوقت لتحقيق أهداف يومية وأسبوعية تتماشى مع أهداف المؤسسة العامة.          |
| الدافعية وحل المشكلات           | دافعية عالية لإنجاز العمل بسرعة، وقدرة على حل المشكلات. | دافعية للتطوير المستمر وتعزيز الاستقرار في الأداء لتحقيق النمو المؤسسي المستدام. |
| التواصل والتعاون                | تواصل فعال وفوري بين أعضاء الفريق.                      | تواصل مستمر ضمن هيكل تنظيمي ثابت.                                                |
| التعلم والتطوير                 | تعلم سريع لمهارات ضرورية.                               | التطوير المني يكون مستمراً ومرتباً بتخصصات الأفراد.                              |

## 3- مبادئ عمليات المشروع وعمليات المؤسسة:

تختلف عمليات المشروع عن عمليات المؤسسة في مضمونها وهدفها، حيث تشير عمليات المشروع إلى مجموعة من الخطوات أو الأنشطة المتسلسلة التي تنفذ لتحقيق أهداف المشروع، تهدف إلى تنظيم وتوجيه مراحل العمل المختلفة للوصول إلى تحقيق أهداف المشروع ضمن إطار زمني وميزانية محددة، وتمثل هذه الخطوات في:

- عمليات البدء: ويتم فيها تحديد وتوثيق فكرة المشروع وتأسيسه بشكل رسمي حيث يتم تحديد نطاق المشروع والأهداف العامة، والأهمية، وإعداد وثيقة ميثاق المشروع وتعيين مدير المشروع وتحديد المسؤوليات.
- عمليات التخطيط: وتتضمن وضع خطة تفصيلية يتم فيها تحديد الجداول الزمنية والميزانية والمخاطر وإعداد خطة إدارة المشروع وإعداد ميزانية المشروع وتقديرات التكلفة.
- عمليات التنفيذ: حيث يتم تنفيذ الخطة بتنسيق الجهود وتوجيه الفريق وإدارة الأداء ومتابعة المهام اليومية، وتوفير الموارد المطلوبة من أجل تنفيذ المنتج أو الخدمة.
- عمليات المراقبة والتحكم: أي مراقبة سير المشروع، من خلال تتبع الجودة والتحقق من تحقيق المعايير المطلوبة، مع إجراء تغييرات أو تعديلات على الخطة و تقييم المخاطر بشكل دوري.

- عمليات الإغلاق: أي إنهاء المشروع وإغلاق جميع الأنشطة، ويتم فيها مراجعة النتائج وتوثيق الإنجازات و التأكد من استيفاء جميع متطلبات المشروع ثم إغلاق العقود والمستندات، و التأكد من تسليم جميع المنتجات أو الخدمات.
- وتطبق هذه المراحل وفق منهجيتين مختلفتين، اختيار المناسب منها يعتمد على طبيعة المشروع، ويمكن أن نوضحها كما يلي: .
- المنهجية التنبؤية أو الشلال (Waterfall): وهي منهجية تقليدية، تسير فيها الخطوات وفق تتابع خطي، أي يجب إكمال مرحلة معينة بالكامل قبل البدء في المرحلة التي تليها، وهي مناسبة للمشروع الواضح في أهدافه ومن سلبياتها أن التغيير فيها محدود جدا.
- المنهجية التكيفية أو المرنة (Agile): وهي منهجية حديثة تعتمد على التكرار والتسليم التدريجي بدلا من التخطيط المسبق الكامل، حيث يتم تقسيم العمل إلى دورات قصيرة، وفي نهاية كل دورة يتم تسليم جزء صغير من المنتج، والحصول على تغذية راجعة من العميل ثم التكيف مع أي تغييرات في الدورة التالية، فالتغيير هو جزء من عملية التطوير. وهذه الطريقة مناسبة للمشاريع الغامضة أو سريعة التغير كمشاريع نظم المعلومات.
- أما عن عمليات المؤسسة فهي عبارة عن أنشطة يومية للمؤسسة ترتبط بإنتاج منتج أو تقديم خدمة، عمليات دعم الجودة، العمليات الإدارية كالتخطيط والتوجيه، بهدف ضمان كفاءة وفعالية العمليات اليومية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويمكن أن نوضح هذه العمليات بالنسبة لمؤسسة هدفها الإنتاج كما يلي:
- عملية الإنتاج: تتعلق بتحويل المواد الخام والموارد إلى سلع أو خدمات نهائية. تشمل خطوات التصميم والتخطيط والتنفيذ.
- عملية التوزيع: تتعلق بنقل وتوزيع المنتجات من مواقع الإنتاج إلى الأسواق أو العملاء. تشمل التخزين والنقل والتوزيع عبر القنوات المختلفة.
- عملية الموارد البشرية: تتعلق بإدارة الأفراد في المؤسسة، من التوظيف إلى التدريب والتطوير وإدارة الأداء والمكافآت.
- عملية التمويل: تتعلق بإدارة الموارد المالية، بما في ذلك التخطيط المالي، إعداد الميزانيات، والمراقبة المالية، واستثمار الأموال.
- عملية التسويق: تتعلق بالترويج للمنتجات والخدمات وزيادة الوعي بها، بما في ذلك تحليل السوق وتحديد الاستراتيجيات التسويقية وتنفيذ الحملات.
- عملية البحث والتطوير: تتعلق بتطوير منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية، من خلال البحث وتحليل الاتجاهات والأسواق.
- عملية خدمة العملاء: تتعلق بتقديم الدعم والمساعدة للعملاء قبل وبعد البيع، بما في ذلك معالجة الشكاوى وتقديم المشورة.

إذن تتداخل هذه العمليات مع بعضها البعض، وتؤثر كل واحدة منها على الأخرى، مما يساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وإدارة هذه العمليات بفعالية تساهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

#### 4- مبادئ وظائف المشروع ووظائف الإدارة في المؤسسة:

تعرف وظائف المشروع بأنها المهام والأدوار التخصصية التي يقوم بها أعضاء فريق المشروع، والتي تساهم في تنفيذ العمليات وتحقيق الأهداف ضمن النطاق المحدد، حيث تخصص أقسام إدارية لكل وظيفة، وهي ذات طبيعة مؤقتة تنتهي بانتهاء المشروع، ويمكن توضيح وظائف المشروع كما يلي:

- **إدارة النطاق:** تهدف إدارة النطاق إلى تحديد وتوثيق ما يجب تنفيذه في المشروع وما يجب تجنبه، وذلك لضمان تنفيذ المشروع ضمن الحدود المحددة والمتفق عليها، وتشمل هذه الوظيفة وضع تعريف واضح لنطاق المشروع، وتحديد المتطلبات التي يجب تحقيقها، وتجنب التوسع في النطاق أو إضافة أنشطة غير مخطط لها، والتحقق المستمر لضمان أن جميع الأنشطة والمهام تتماشى مع الأهداف الأساسية للمشروع.
- **إدارة الوقت:** تهدف إلى ضمان تنفيذ جميع المهام في المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد، وتشمل إعداد خطة زمنية للمشروع وتقدير المدة الزمنية لكل نشاط، وإنشاء جدول زمني متكامل يعكس تسلسل المهام، مع متابعة تقدم العمل للتأكد من الالتزام بالجدول الزمني، وإجراء التعديلات إذا لزم الأمر لتفادي أي تأخير.
- **إدارة الجودة:** تهدف إلى ضمان أن مخرجات المشروع تلي معايير الجودة المطلوبة والمتفق عليها، وتشمل وضع معايير الجودة المناسبة، والتأكد من أن جميع الأنشطة تتم وفق هذه المعايير، وكذلك إجراء اختبارات وفحوصات للتحقق من جودة المخرجات، وهي تتطلب مراقبة مستمرة واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة لتحسين الأداء وضمان تحقيق رضا أصحاب المصلحة.
- **إدارة التكلفة:** تهدف إلى تحديد وتخطيط وتقييد التكاليف لضمان تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المحددة، وتشمل تقدير التكاليف اللازمة، ووضع ميزانية شاملة تغطي جميع مراحل المشروع، ومن ثم مراقبة الإنفاق الفعلي ومقارنته مع الميزانية، وتتضمن أيضا تعديل الميزانية إذا دعت الحاجة لمواكبة المتغيرات، مع الحفاظ على توازن تكاليف المشروع.
- **إدارة الموارد البشرية:** تهدف إلى تنظيم وتنسيق جهود فريق العمل لضمان توظيف المهارات اللازمة لإنجاز المشروع بكفاءة، وتشمل تحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين أعضاء الفريق، وتوفير التدريب والتطوير عند الحاجة، وتحفيز الفريق وتعزيز التواصل بين أعضائه لضمان بيئة عمل تعاونية وفعالة.
- **إدارة المخاطر:** تهدف إلى تحديد وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع، ووضع استراتيجيات للتعامل معها بشكل استباقي، وتشمل هذه الوظيفة تحديد المخاطر وتقييم تأثيرها واحتمالية حدوثها، ومن ثم وضع خطط للحد من تأثيرها أو تجنبها، وتتضمن مراقبة مستمرة للمشروع للتعرف على أي تغييرات قد تؤدي إلى ظهور مخاطر جديدة أو تغير طبيعة المخاطر المتوقعة، مع الاستعداد لاتخاذ إجراءات للتخفيف منها عند الحاجة.

أما وظائف الإدارة فيقصد بها الوظائف الأساسية التي تمارس بشكل دائم داخل المؤسسة، يقوم بها المديرون لإدارة الموارد والأنشطة بهدف توجيه وتنظيم المؤسسة لتحقيق أهدافها العامة وضمان إدارة فعالة للمؤسسة بغض النظر عن المشاريع ضمنها، وهي تتمثل في:

– **التخطيط:** وهو الوظيفة الأولى في الإدارة، ويتضمن تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها، وتحديد الأنشطة والموارد المطلوبة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات. حيث يتضمن تحديد الأهداف القصيرة والطويلة المدى، ويشمل اختيار الطرق والأساليب التي ستستخدم لتحقيق هذه الأهداف، سواء من خلال تطوير منتجات جديدة، أو تحسين العمليات، أو توسيع السوق. كما يتطلب التخطيط التنبؤ بالموارد المتاحة، والتكاليف المحتملة، والوقت المطلوب لإنجاز الأنشطة، لينتهي في الأخير بوضع خطة مفصلة تحدد المهام، والجدول الزمني، والمسؤوليات المرتبطة بكل نشاط.

– **التنظيم:** وهو الوظيفة التي تلي التخطيط، حيث يتضمن توزيع الموارد والمهام، وتحديد الهيكل التنظيمي الذي يدعم تنفيذ الخطط الموضوعة. حيث أن توزيع المهام يشمل تحديد من سيقوم بتنفيذ كل جزء من العمل، وكيفية تنظيم الفرق والأفراد. أما الهيكل التنظيمي فيتضمن إنشاء هيكل يتناسب مع أهداف المؤسسة، وتحديد مستويات السلطة والمسؤولية. كما أن وظيفة التنظيم تتطلب التنسيق بين الأقسام المختلفة لضمان تحقيق الأهداف المشتركة، وضمان سلاسة العمل.

– **التوجيه:** وهو الوظيفة التي تشمل توجيه الأفراد وتحفيزهم لضمان تنفيذ الأنشطة وفقا للخطط الموضوعة كتقديم إرشادات واضحة للأفراد، مع تحسين التواصل داخل المؤسسة، وضمان فهم الموظفين لما هو مطلوب منهم، إضافة إلى استخدام استراتيجيات تحفيزية لتحفيز الأفراد على الأداء الجيد، مثل المكافآت والتقدير. كما أن التوجيه يظهر عند التعامل مع التحديات والمشكلات التي قد تظهر أثناء التنفيذ، من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.

– **الرقابة:** وهي الوظيفة التي تتضمن متابعة الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف والمعايير المحددة حيث تشمل جمع البيانات والمعلومات عن الأداء الفعلي للأفراد والعمليات، وتقييم الأداء من خلال مقارنته بالأهداف المحددة وتحليل أي انحرافات عن المعايير، ثم القيام بالإجراءات التصحيحية التي تشمل اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح تلك الانحرافات، مثل تعديل الخطط أو إعادة توزيع الموارد، ليتم في الأخير إعداد التقارير الدورية عن الأداء لضمان توفير المعلومات اللازمة للإدارة لاتخاذ القرارات المناسبة.

وعلى العموم فالفرق الرئيسي بين وظائف إدارة مشروع أو مؤسسة يكمن في أن المشروع وظائفه محددة بوقت وتركز على تنفيذ المشروع وتتعلق بالمسؤوليات التخصصية داخل المشروع، وهي تجيب على سؤال من يقوم بالمهمة المطلوبة ضمن كل مرحلة من المراحل، أما وظائف المؤسسة فهي دائمة وتركز على تنظيم وتوجيه الموارد لتحقيق الأهداف.

## 5- الاختلاف بين المؤسسة الريادية وغير الريادية في العمليات والوظائف:

جدول 12: يوضح الاختلافات بين المؤسسة الريادية وغير الريادية في العمليات والوظائف

| المؤسسة غير الريادية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | المؤسسة الريادية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | البعد         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- العمليات المنضبطة: تميل إلى وجود عمليات أكثر رسمية ومنظمة، حيث تتبع الإجراءات والسياسات الثابتة.</li> <li>- استدامة التشغيل: التركيز على تحسين الكفاءة واستدامة العمليات، مع القليل من المخاطر المتعلقة بالتغيير.</li> <li>- تحسين مستمر: هناك اهتمام أكبر بتحسين العمليات الحالية بدلاً من الابتكار بشكل مستمر.</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المرونة والابتكار: غالباً ما تكون العمليات أكثر مرونة، مع تركيز كبير على الابتكار والتجريب. تتطلب المؤسسات الريادية القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق.</li> <li>- الحد الأدنى من العمليات: قد تكون هناك عمليات بسيطة في البداية، حيث تركز المؤسسات الريادية على تطوير المنتج أو الخدمة الرئيسية وإطلاقها بسرعة.</li> <li>- التركيز على النمو: العمليات تكون موجهة بشكل كبير نحو تحقيق النمو السريع واكتساب العملاء.</li> </ul> | العمليات      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- وظائف إدارة أكثر رسمية: يتم تطبيق أساليب إدارة أكثر تقليدية مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.</li> <li>- استدامة الأداء: التركيز على إدارة الأداء والمراقبة بشكل أكثر رسمية، مع وجود أنظمة محددة لقياس الأداء.</li> <li>- التوظيف والتدريب: قد يكون هناك تركيز أكبر على التدريب والتطوير داخل إطار عمل ثابت ومتوقع.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- التخطيط الاستراتيجي المرن: يحتاج القادة إلى القدرة على تعديل الخطط بسرعة بناءً على ردود فعل السوق والتغيرات في الاتجاهات.</li> <li>- إدارة الموارد المحدودة: غالباً ما تتعامل المؤسسات الريادية مع موارد مالية وبشرية محدودة، مما يتطلب من الإدارة اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.</li> <li>- التوجيه والتحفيز: يتطلب أسلوب القيادة في المؤسسات الريادية تحفيزاً كبيراً للموظفين للمشاركة في الابتكار والمرونة.</li> </ul>                     | وظائف الإدارة |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- بيئة مستقرة نسبياً: تعمل في بيئة أكثر استقراراً، مما يسمح بتخطيط طويل الأمد وتحسين العمليات بشكل تدريجي.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- بيئة غير مستقرة: تنسم المؤسسات الريادية بمستوى عالٍ من عدم اليقين والمخاطر، مما يؤثر على كيفية إدارة العمليات والوظائف.</li> <li>- تفاعل مع السوق: تحتاج هذه المؤسسات إلى تفاعل مستمر مع العملاء للحصول على تعليقات فورية وتحسين المنتجات.</li> </ul>                                                                                                                                                                                     | سبب الاختلاف  |

(Wideman، 2014؛ الجندي، 2018؛ جبر، 2005؛ عبد الأمير، 2018؛ عقوني، 2024)

## مراحل إنجاز المشاريع المقاولاتية

بناء الفكرة الريادية

نموذج العمل التجاري

دراسة الجدوى وخطة العمل

التمويل ولتأسيس القانوني للمنشأة

مرحلة الإدارة والتسيير

### المحاضرة السادسة: بناء الفكرة الريادية

تعتبر المنشأة الريادية محركاً أساسياً للتنمية الاقتصادية والابتكار في المجتمع، حيث تساهم في خلق فرص عمل جديدة وتطوير حلول مبتكرة للتحديات القائمة. ونجاح المنشأة الريادية يتطلب فهماً عميقاً لمراحل تأسيسها وتطويرها، والتي تشكل خارطة طريق واضحة للوصول إلى الأهداف المنشودة، وأول تلك المراحل هو بناء الفكرة التي تستثمر في الفرص الموجودة في البيئة الخارجية، وهذا ما سنتعرف عليه من خلال هذه المحاضرة.

#### 1- الفكرة والفرصة:

تعتبر الفكرة الريادية حسب موريس وآخرون (2008)، عن تصور ذهني ابتكاري أولي حول خدمة أو منتج أو طريقة تساهم في خلق قيمة أو حل لمشكلة معينة. أما الفرصة حسب شين وفانكاتارمان (2000) Shane and Venkataraman على أنها: مجموعة الظروف التي تسمح لرائد الأعمال بتحويل الفكرة إلى عمل تجاري قابل للتحقيق، بحيث يوجد سوق محتمل يحقق أرباحاً ويحل مشكلة فعلية.

إذن الفكرة هي حجر الأساس الذي تنطلق منه العملية الريادية، والفرصة هي الإمكانية العملية التي تمكن من تجسيد الفكرة وتحويلها إلى مشروع ناجح. وللإجابة على السؤال الذي يدور حول العلاقة بين الفكرة والفرصة من ناحية من تكون أولاً، سنتطرق إلى الأطر النظرية التالية:

■ **نظرية اكتشاف الفرص:** تشير هذه النظرية إلى أن الفرص موجودة بشكل مستقل عن رواد الأعمال في البيئة الخارجية وهي ناتجة عن ظروف أو فجوات في السوق، أو تغيرات تكنولوجية واقتصادية، وعلى المفاول اكتشافها والبحث عنها.

■ **نظرية خلق الفرص:** تشير إلى أن الفرص غير موجودة إلا إذا قام المفاول بخلقها من خلال تشكيل وتطوير الأفكار الجديدة (Alvarez and Barney, 2007)

وعلى العموم فالفكرة والفرصة الريادية تتميز بالخصائص التالية:

جدول 13: يوضح خصائص الفكرة الريادية والفرصة

| خصائص الفرصة                                                                                                                               | خصائص الفكرة الريادية                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| تظهر نتيجة للتغير في الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية وفجوات أو احتياجات السوق. وتكون جذابة وقوية كافية لتحويلها لخدمة أو منتج. | مبتكرة ومبدعة من خلال تقديم خدمة أو منتج جديد ومبتكر أو محسن لحل مشكلة أو تلبية حاجة معينة |
| يمكن من خلالها تقديم قيمة مضافة كحل مشكلة، إضافة إلى قابليتها للتحقق.                                                                      | يمكن من خلالها تقديم قيمة مضافة كحل مشكلة، إضافة إلى قابليتها للتحقق.                      |
| ترتبط بوقت محدد، والنجاح فيها يتطلب الإسراع في استثمارها.                                                                                  | قابليتها للنمو والتوسع والاستقرار عبر الزمن وعلى المدى الطويل.                             |

المصدر: (Shane and Venkataraman, 2000)

## 2- مصادر الأفكار الريادية والفرص:

تتعدد مصادر إيجاد الفكرة الريادية والفرصة المناسبة، التي تنتج بتفاعل الفرد المقاول مع بيئته، فالفكرة الريادية منبعها المقاول في حد ذاته حيث تستند إلى إبداعه ورؤيته وشخصيته ومهاراته وعلاقاته، والفرصة منبعها البيئة الخارجية التي تشمل السوق، والتغيرات المختلفة، والتحديات الاجتماعية، وللتمييز أكثر بين مصادر الفكرة الريادية ومصادر الفرص يمكن استنتاجه من خلال الجدول التالي:

جدول 14: مصادر الفرصة والفكرة الريادية

| مصادر الفرصة                                                                                                                                                                                 | مصادر الفكرة الريادية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تظهر نتيجة للتغير في الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية - مشاكل واحتياجات في السوق - التطورات التكنولوجية - فجوات في الخدمات أو المنتجات مثلاً عدم مناسبتها لذوي الاحتياجات الخاصة. | خبرة المقاول وتجاربه الشخصية - ملاحظة تجارب الآخرين - التواصل الاجتماعي أو حلقات النقاش - الاستفادة من الخبرات الأجنبية - متابعة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية وفحص فجوات السوق (اليقظة المقاولاتية) - التعليم والتدريب الذي يوسع من آفاق الريادي ويزوده بالأدوات اللازمة لتطوير الأفكار- الاستفادة من الأبحاث والاتجاهات العلمية الحديثة - الوعي بالتوجهات المستقبلية ومتابعتها - الصدفة. |

إذن على المقاول أن يقوم بعملية موازنة بين الأفكار والفرص بحيث يتأكد مما يلي:

- مناسبة الفكرة للفرصة المتاحة أو العكس.
- تقييم الفكرة والتحقق من قابليتها للتحقيق ونسبة النجاح في تطبيقها.
- توفر الموارد المطلوبة والوقت المناسب لتنفيذها.

## 3- مراحل اختيار الفكرة الريادية:

- اكتشاف الفكرة: وتكون من خلال احدى المصادر التي ذكرت سلفاً، أو من خلال الفرصة المتواجدة في السوق.
- توليد الفكرة: يتم استخدام طرق وأدوات منظمة تساعد على صقل الفكرة الريادية وتنظيمها (كالعصف الذهني، الخرائط الذهنية،..)
- تدوين وصياغة الفكرة: توثيق الفكرة بشكل واضح ومفصل وتنظيمها، وتحديد مزاياها.
- تقييم الفكرة: وتكون من خلال تحليل القيمة المضافة وتحليل جدوى الفكرة.
- اختيار الفكرة: اتخاذ القرار النهائي بقبول الفكرة أو تعديلها أو تحسينها أو استبدالها. (الفلاح،

(2021)

## 4- أدوات توليد الفكرة الريادية:

هناك العديد من الأدوات التي يمكن أن تساعد المقاول على توليد الأفكار الإبداعية، نختار من بينها ضمن هذه المحاضرة أداتين هما: العصف الذهني، والخرائط الذهنية.

- **العصف الذهني:** ابتكر هذا الأسلوب أليكس أوزبورن عام 1939م كحل لمشكلات الحملات الإعلانية، وهو تقنية إبداعية تعتمد على توليد الأفكار لحل المشكلات من خلال جلسات جماعية أو فردية يتم فيها تشجيع المشاركين على تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار دون قيود أو نقد فوري. ويعتبر هذا الأسلوب وسيلة فعالة لتحفيز التفكير الإبداعي وتعزيز العمل الجماعي أي زيادة التفاعل بين الأفراد في بيئة عمل أو تعليمية، وحل المشكلات. وهو يقوم على المبادئ التالية:

— **إرجاء الحكم:** يتم تأجيل تقييم الأفكار حتى نهاية الجلسة، مما يتيح للمشاركين حرية التفكير دون الخوف من النقد.

— **الكم يولد الكيف:** تركز هذه التقنية على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار، حيث يُعتقد أن الكم الكبير من الأفكار يؤدي في النهاية إلى أفكار نوعية ومبتكرة.

ورغم فوائده المتعددة، يواجه العصف الذهني بعض المعوقات التي قد تحد من فعاليته كالعوائق الإدراكية أي التمسك بطريقة تفكير واحدة وعدم القدرة على الخروج منها، أو العوائق النفسية كالخوف من الفشل أو النقد قد يمنع بعض الأفراد من طرح أفكارهم بحرية. لذلك لضمان نجاح جلسات العصف الذهني، يجب تأجيل أي نوع من النقد حتى نهاية الجلسة لضمان حرية التفكير والتركيز على توليد عدد كبير من الأفكار أولاً قبل تقييم جودتها (بن سالم وبن عمارة، 2020)

- **الخرائط الذهنية:** تقنية قدمها توني بوزان (2006) وهي تقنية مبنية على الرسومات تستخدم في مجالات متعددة لغرض توليد وتنظيم الأفكار، لذلك فقد عرفها بوزان بأنها تقنية رسومية قوية تزودك بمفاتيح تساعدك على استخدام طاقة عقلك بتسخير أغلب مهارات العقل بكلمة، صورة، عدد، منطق، ألوان، إيقاع، في كل مرة وأسلوب قوي يعطيك الحرية المطلقة في استخدام طاقات عقلك. وتعد الخريطة الذهنية تقنية فعالة لتنظيم الأفكار وتحسين عمليات التعلم والتذكر. وتعتمد على مبدأ تنشيط جانبي الدماغ معاً، حيث تستخدم الصور والألوان لتحفيز الجانب الأيمن المسؤول عن الإبداع، بينما تستخدم الكلمات والأرقام لتنشيط الجانب الأيسر المسؤول عن المنطق واللغة، هذا التكامل بين جانبي الدماغ يساعد على تحسين الذاكرة وزيادة القدرة على الاستيعاب والتعلم. ولإنشاء خريطة ذهنية، يبدأ الشخص بكتابة الفكرة الرئيسية في منتصف الصفحة، ثم يرسم فروعاً تمثل الأفكار الفرعية المرتبطة بها، مع استخدام الألوان والصور لتعزيز الربط الذهني بين الأفكار. هذه الطريقة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للموضوع وفهم العلاقات بين أجزائه المختلفة. و من أهم فوائد استخدام الخرائط الذهنية هو تنظيم البناء المعرفي والمهاري، تنمية مهارات الإبداع والتفكير، تحسين القدرة على التذكر واسترجاع المعلومات، المساعدة في تلخيص الأفكار وعرضها بشكل مرئي، زيادة التركيز وتنظيم الأفكار. (الضميري، د.ت.)

## 5- أساليب تقييم الفكرة الريادية:

لتقييم مدى صلاحية أن تكون الفكرة أساساً لمنشأة ريادية فهي تتطلب تحليل جانبيين؛ تحليل القيمة المضافة، تحليل جدوى الفكرة.

- تحليل القيمة المضافة: أي ما الذي ستقدمه هذه الفكرة إذا تحولت إلى منتج أو خدمة، والذي يمكن أن تكون حسب المعايير التالية:

- الحداثة: هل تقدم خدمة أو منتج جديد لم يسبق له أحد من قبل.
  - الأداء: هل المنتج يتميز في أدائه مقارنة بما هو متواجد في السوق.
  - التخصيص: هل المنتج أو الخدمة يستهدف شريحة عملاء جديدة غير مغطاة في السوق.
  - التصميم: هل المنتج متميز ومختلف في تصميمه كخفة وزنه وجماليته.
  - السعر: هل المنتج أو الخدمة تقدم سعراً متميزاً مقارنة بما هو موجود في السوق.
- (الهياشي، 2020)

- تحليل جدوى الفكرة: أي هل الفكرة يمكن أن تكون ناجحة وتحقق أهدافها خاصة الربح، وهنا نحتاج الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل هناك رغبة لدى المستهلكين للمنتج أو الخدمة، وما حجم الطلب عليه.
- هل الفكرة جذابة في مجالها (صناعة، تعليم، تجارة)، وهل يمكن أن تكون لها حصة في السوق.
- هل أمتلك كمقاول الشجاعة والإقدام الكافيين لتحقيقها.
- هل هناك كفاية للموارد التي تساعدني في تحقيقها وخاصة المالية منها. (الهياشي، 2022)

### المحاضرة السابعة: نموذج العمل التجاري (BMC)

باعتبار أن أول مناهج في إدارة الأعمال تم تدريسها في جامعة هارفارد حيث تم التركيز فيه على العلوم الإدارية فقد كان التدرج من الفكرة إلى دراسة الجدوى وخطة العمل هو الطريقة المعمول بها لعقد من الزمن نظرا لكون العلوم الإدارية كانت تركز على كيفية إدارة وتطوير وحل المشكلات للشركات القائمة.

ومع ظهور الشركات الناشئة ظهرت معها إشكالية غياب أدوات عمل مناسبة تساعد على تحويل الفكرة الإبداعية إلى مشروع إضافة إلى أن تتماشى هذه الأداة مع خاصية السرعة التي تميز هذا النوع من الشركات. لذلك وفي سنة 2010 قدم كل من أليكس أوسترفالدر (Alexander Osterwalder)، وإيف بينور (Yves Pineur) في كتابهما **Business Model generation** طريقة أطلقا عليها مسمى Business Model Canvas وقد ترجمت هذه الطريقة للعربية بمسمى نموذج العمل التجاري، كما ترجم كتابهما للعربية تحت اسم ابتكار نموذج العمل التجاري. وبذلك فقد أصبح هذا النموذج يعتبر أداة ثورية في عالم إدارة الأعمال والمشاريع، فمما هو هذا النموذج، ولماذا هو أداة ثورية، ومتى يتم استخدامه. كل هذه الأسئلة سنحاول الإجابة عليها من خلال عناصر هذه المحاضرة. (الشميمري والمبيري، 2020، ص 232)

#### 1. تعريف نموذج العمل التجاري:

هو مخطط بصري يتكون من 9 عناصر يطلق عليها مسمى أحجار بناء، حيث أن كل حجر بناء يتضمن مجموعة من الأسئلة التي يجيب عليها القائم بالمشروع أو فريقه، والصورتان التاليتان توضح هذا المخطط:



شكل 6: يوضح مخطط نموذج العمل التجاري

#### 2. أهمية نموذج العمل التجاري:

ذكرنا أن هذا النموذج أصبح يعتبر أداة ثورية، وذلك لما يميز هذا النموذج من خصائص أهمها البساطة وسهولة الاستخدام، إضافة لكونه أداة عملية تساعد على تحويل أي فكرة إلى مشروع، حيث قبل وجود هذه الأداة كان يتعسر على غير المتخصصين دراسة المشاريع وتحويل الأفكار إلى مشروع ذو جدوى في السوق ولصاحب المشروع، وبالتالي وجود مثل هكذا مخطط بسيط يضع من خلاله المقاول اللبنة الأساسية لمشروعه تمهيدا للتحقق منها في ما بعد شكل نقلة نوعية في عالم ريادة الأعمال. وإضافة لذلك فهو يتميز بما يلي:

- تحديد العناصر الجوهرية عند كتابة نموذج الأعمال: ستظهر العناصر الجوهرية لإنجاح المشروع. ويساعد على تحديد هذه العناصر الجوهرية بسرعة، ومن ثم البداية بالتحقق منها أولاً. فعلى سبيل المثال عند افتراض أن الوصول للفئة المستهدفة يتطلب شركاء آخرين لصنع القيمة. فإن ذلك سيجعل من الواضح للمشروع من البداية أن يقبل بفكرة الشركاء أو أن المشروع برمته سوف ينهار.
- توليد الأفكار: يتيح تصميم نموذج الأعمال فرصة توليد أفكار جديدة لنماذج أعمال مبتكرة، تتناسب مع الأعمال الحالية. إذ من خلال العصف الذهني (Brainstorm) في أثناء الإجابة لمتغيرات نموذج الأعمال، ماذا ولماذا وكيف ومتى تظهر الأفكار لنماذج أعمال جديدة؟
- الابتكار والارتقاء: يتيح نموذج الأعمال اختيار أساليب وعمليات جديدة ترتقي بالمشروع.
- لغة مشتركة: يساعد نموذج الأعمال على أن يتحدث العاملون في الشركة، ويناقشون نموذجاً مشتركاً يمكنهم من تطويره، كما يستطيعون تصور كيف يصنع المشروع ويحقق القيمة.
- سرعة الإعداد: يسهل استخدام نموذج الأعمال على الإعداد السريع، حيث بالإمكان كتابة نماذج عديدة لفكرة المشروع في غضون 30 دقيقة. كما أن هذه النماذج تتمتع بتنظيم وتنسيق، يسهل عملية المتابعة البصرية لنماذج العمل.
- ترابط المتغيرات: من خلال نموذج الأعمال يمكن تلمس مدى ترابط المتغيرات والمجموعات بعضها مع بعض واكتشاف الخلل بين ترابطها قبل أن يؤدي إلى إضعاف القيمة وكيفية تحقيقها؟ ومن ثم البدء مباشرة بالتحقق منها قبل أن يستثمر الفريق الجهد والوقت والمال في نموذج عمل غير مجد.
- النقاش: لأن هناك لغة مشتركة وأداة بصرية ومنطقاً يحكم، كيف تعمل عناصر النموذج، فإن هذا سينشئ نقاشاً صحياً ومفيداً بين أفراد الفريق، ومن يساعدهم على جدوى فكرة المشروع قبل البدء فعلياً بتطوير المنتج.

وخلاصة القول فإن نموذج الأعمال أداة لمساعدة رواد الأعمال على التفكير بشكل أكثر وعياً في كل ما يخص عناصر النجاح المهمة والمطلوبة لتأسيس شركة قابلة للاستمرار. ويوضح الأساس المنطقي الذي توجد من خلاله المنظمة القيمة ( سواء كانت اقتصادية، اجتماعية أو أحد الأشكال الأخرى للقيمة) ، وكيفية إيصالها وطريقة الحصول عليها، إضافة إلى بساطته التي تمكن من شرح المشروع لجهات تمويلية. فهو مخطط يقدم تقييم أولي للفكرة من حيث قيمتها وواقعيتها، يوفر الوقت والجهد والمال، ويمكن المفاول من تحقيق أقصى افادة ممكنة من المشروع.(الشميمري والمبيريك، 2020، ص ص 207-208)

### 3. مكونات نموذج العمل التجاري:

يتكون نموذج العمل التجاري من جانبين تسويقي وتنفيذي، حيث يتضمن الجانب التسويقي خمسة عناصر (القيمة المقترحة، شرائح العملاء، القنوات، العلاقات مع العملاء، مصادر الإيرادات)، أما الجانب التنفيذي فيتضمن أربعة عناصر ( الأنشطة الرئيسية، الموارد الرئيسية، الشراكات الرئيسية، هيكل التكاليف)، ويمكن أن نشرح كل جزئية كمايلي:

## - الجانب التسويقي:

- شرائح العملاء: يحاول المقاول من خلال هذه الشريحة تحديد عملائه المحتملين، ويطلق عليهم كذلك تسمية الجمهور المستهدف بالخدمة، والذي يكون الربح من خلالهم بشكل مباشر (موجه للعميل مباشرة) أو غير مباشر (كموقع فيسبوك المجاني الذي تكون إيراداته من شريحة المعلنين وليس من مستخدمي الفيسبوك)، ويتم تحديدهم اعتماداً على واحد أو أكثر من المعايير التالية:

- المعيار الجغرافي: بلد واحد أو عدة بلدان، مدينة ثم التوسع في باقي المدن.
- المعيار الديموغرافي: هل موجه للذكور فقط أو الاناث أو معاً، الكبار ام الصغار، الموظفين أو البطالين.
- المعيار النفسي: اهتمامات أو رغبات أو توجهات نفسية معينة، كالمهتمين بالسيارات الرياضية أو الفخمة.

- القيمة المقترحة: هي القيمة المضافة في المشروع، تستخرج من دراسة احتياجات شرائح العملاء وتجب على تساؤل حول ماهية الخدمات التي يقدمها المشروع، وماذا ستضيف هذه الخدمات للعملاء، إما ان تخفف أو تحل مشكلة، أو تعمل على تسهيل وظائف ومهام العملاء، وتتعدد الطرق المستخدمة لخلق القيمة في المشاريع الريادية، نذكر منها:

- السعر: تقديم قيمة مماثلة بسعر منخفض كهاتف بنفس جودة ومواصفات شركة عالمية ولكن بسعر أقل.
- الحداثة: تلبية احتياجات جديدة تماماً.
- الملائمة وسهولة الاستخدام: أشياء صعبة نحولها لسهلة.
- سهولة الوصول: يصل لها الزبون بسهولة كخدمة وارد براس تمكن من انشاء موقع دون خبرة أو برمجة وبوصول سريع.
- الأداء: رفع قدرات المنتجات مثل الحواسيب والهواتف.
- التكيف: تكييف خدمات تبعاً لاحتياجات فئة محددة من العملاء مثل المنتجات المستوردة وختم حلال ليتم بيعها للمسلمين.
- الحد من المخاطر: استغلال خوف العملاء من حدوث خطر محتمل مثل انتيفيروس أو المنتجات التي تتضمن ضمان لأكثر من سنة.
- التصميم: الشكل الجذاب والانيق.

- قنوات التواصل المستخدمة لتوزيع المنتج وبيعه: يهدف هذا العنصر إلى توضيح كيفية تواصل المنشأة مع شرائح العملاء لتحقيق القيم المقترحة، ويحاول المقاول من خلالها الإجابة على التساؤلات التالية:

- ماهي القنوات التي يفضلها العملاء؟
- هل هذه القنوات كافية ومتكاملة أم نحتاج قنوات أخرى؟
- ماهي القنوات الأكثر فاعلية بالنسبة لتكلفتها؟

وتتضمن هذه القنوات تحديد طرق التوصيل أو آلية توصيل الخدمة إلى العميل كشركات التوصيل، وسائل نقل خاصة بالشركة، وهذا يتطلب تحديد آلية الشراء كالتسليم والدفع بالطريقة التقليدية أو بالطريقة الحديثة كالدفع الإلكتروني. كما يجب أن تتحدد ضمن هذه القنوات طريقة التواصل بعد البيع أي طريقة التعامل مع المنتج بعد بيعه في حالة وجود منتجات تحتاج لتبيان طريقة العمل أو تحتاج للصيانة كشركات بيع الأجهزة الكهربائية حيث يقومون بمحلات أو نقاط تصليح خاصة بهم موزعة في أماكن مختلفة من الجزائر.

ولتحقيق غاية وصول المنتج أو الخدمة للعميل لابد أولاً أن يتعرف العميل على هذه الخدمات وعلى وجودها، وهذا يتحقق من خلال:

1. الوعي: جذب الانتباه لشريحة العملاء إلى العلامة التجارية للمنتج باستعمال وسائل الإشهار المختلفة (وسائل التواصل الاجتماعي، التلفزيون، الراديو...).
  2. التقييم: تجربة المنتج قبل بيعه كقراءة فهرس كتاب الإلكتروني معروض للبيع، مدة تجريبية لبرامج الحاسوب، أو ضمان استرجاع المبلغ المدفوع.
- العلاقات مع العملاء: وتحدد هذه اللبنة كيف نتعامل مع العملاء انطلاقاً من تحديد الوسائل التي تساعد على بناء تلك العلاقات والحفاظ عليها، نذكر منها مايلي:
- المساعدة الشخصية: تخصيص شخص يجيب على أسئلة العملاء من خلال الهاتف أو وسائل التواصل الاجتماعي أو الرسائل الإلكترونية، أو موظف يقوم بمساعدة العميل والبيع له وهذا منتشر في المحلات التجارية.
  - المساعدة الشخصية الخاصة: تخصيص خدمة جيدة لعميل جيد، أي عميل دائم نحقق معه رقم أعمال كبير، بحيث يتعامل معه نفس الموظف حتى يتعرف عليه شخصياً ويتعرف على احتياجاته والمعاملات السابقة له، ما يشجع العميل على مواصلة التعامل مع المنشأة.
  - الخدمة الذاتية: توفير الوسائل للعملاء لخدمة أنفسهم بأنفسهم كوضع إجابة للأسئلة الأكثر تكراراً ما تمكن من أن يجد العميل إجابة لسؤاله بمفرده وبسرعة أكبر ما يوفر على المنشأة الجهد والوقت والمال.
  - الخدمات الآلية: برمجة موقع أو برنامج يقدم خدمة للعميل حسب احتياجاته كخدمة اختيار نوع المنتج وسعره وخصائصه ضمن المواقع التي تباع أون لاين (موقع علي اكسبرس نموذجاً).
  - المشاركة في أداء العمل: تحفيز العملاء على المشاركة في تصميم وابتكار المنتجات كمنصة اليوتيوب التي يصنع فيها العملاء المحتوى وشرائح العملاء يشاركون كذلك من خلال تقييم الفيديوهات والاعجاب أو المشاركة.
- مصادر الإيرادات والأرباح: وتبحث هذه اللبنة في سؤال: من أين تأتي المنشأة بأرباحها وهذا يتطلب معرفة القيمة التي ترغب كل شريحة من شرائح عملائنا الدفع المادي كمقابل لها، لذلك تتحدد أسئلة هذه اللبنة كمايلي:

- ماهي القيمة التي يكون عملاؤنا مستعدين حقا للدفع مقابلها؟
- كيف يدفعون؟ وماهي طريقة الدفع التي يفضلونها؟

■ مامدى مساهمة كل مصدر من مصادر الإيرادات الاجمالية؟

ويمكن أن نذكر بعض طرق توليد مصادر الإيرادات التي تختلف حسب طبيعة المنشأة، القيمة المقترحة، وشرائح العملاء كما يلي:

- بيع الأصول: بيع حق ملكية منتج مادي والعميل بعد ذلك له الحق في استعمال المنتج في الغرض المناسب له.
- أجور الاستخدام: تلقي أجور مقابل استخدام العملاء لخدمة معينة كشركة الاتصالات التي تأخذ أجر مقابل كل دقيقة مكالمات، الفنادق، شركات التوصيل.
- رسوم الاشتراك: إتاحة خدمة مقابل اشتراكات شهرية أو سنوية مثل الصالات الرياضية، مواقع أو برامج الانترنت، اشتراك العروض الترويجية للهاتف.
- الإعارة أو التأجير: يتولد مصدر الدخل هذا من منح العميل الحق في استخدام أصل معين لمدة محددة مقابل رسم معين ما يوفر للمنشأة إيرادات متكررة ويسمح للعميل استخدام الأصل دون تحمل تكاليف التملك للأصل مثل شركات تأجير السيارات.
- رسوم الوساطة: التحصل على عمولة أو أجر مقابل أن تكون المنشأة وسيط في عملية تجارية أو خدماتية مثل الوكالات العقارية.
- الإعلانات: إيرادات من خلال الإعلان لمنتج أو خدمة معينة مثل إعلانات القنوات التلفزيونية، الجرائد، مواقع التواصل الاجتماعي.

— الجانب التنفيذي:

- الموارد الرئيسية: تمثل المدخلات الرئيسية التي تستخدمها المنشأة في العمل، والاجابة تكون على السؤال التالي: ما الموارد المادية والفكرية والبشرية التي تتطلبها المنشأة، وعلى العموم الموارد تنقسم الى:
    - موارد مادية: وهي الموارد الملموسة مثل المعدات والمباني، ووسائل النقل وغيرها.
    - موارد فكرية: وهي الموارد غير الملموسة كالعلامة التجارية، براءات الاختراع، حقوق النشر، الشراكات.
    - موارد مالية: ويقصد بها الجانب النقدي.
    - موارد بشرية: وهي الأكثر أهمية في المنشأة مثل الموظفين، مهندسي البرمجيات، الخبراء وغيرهم.
  - الأنشطة الرئيسية: ويقصد بها أهم المهام التي ينبغي القيام بها لانجاح نموذج العمل الخاص بنا، ويمكن أن تصنف هذه الأنشطة على النحو التالي:
    - أنشطة الإنتاج أو الخدمة: يتعلق هذا النشاط بكل خطوات تصميم وصنع وتوريد المنتج كتصنيع هاتف، أو كل خطوات تقديم الخدمة كانشاء موقع أو تطبيق هاتف لتحقيق الخدمة المطلوبة.
    - حل المشكلات: وتتضمن الأنشطة التي تسعى لحل مشكلات العملاء.
    - الدعاية، التوزيع وغيرها.
- أما الأسئلة الواجب البحث فيها فهي كما يلي:

- ما الأنشطة الرئيسية التي تتطلبها القيم المقترحة الخاصة بمنشأتنا؟
  - ما الأنشطة الرئيسية التي تتطلبها قنوات الاتصال والتوزيع؟
  - ما الأنشطة الرئيسية التي تتطلبها علاقاتنا بعملائنا؟
  - ما الأنشطة الرئيسية التي تتطلبها مصادر إيراداتنا؟ وغيرها من أحجار بناء النموذج.
- الشراكات الرئيسية: وهم كل الشركاء الذين يساعدون على نجاح النموذج ويتم اختيارهم بناء على عدة اعتبارات منها: الحصول على تمويل، الاستفادة أو الحصول على الخبرة، المساعدة على الدعاية، المشاركة في الخسائر، الحصول على موارد وأنشطة معينة، التقليل من المخاطر وعدم التيقن وغيرها. أما الأسئلة الواجب الإجابة عليها هي:
- من شركاؤنا الرئيسيون؟
  - مالموارد التي نحصل عليها من شركائنا؟
  - ما الأنشطة الرئيسية التي سيمارسها الشركاء؟
- هيكل التكاليف: يصف حجر البناء هذا جميع التكاليف الناشئة من كل الأنشطة والموارد الواجب إنجازها في المشروع، ويتحدد ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:
- ما أهم التكاليف الكامنة في نموذج العمل الخاص بنا؟
  - مالموارد الرئيسية الأعلى تكلفة؟
  - وما الأنشطة الرئيسية الأكثر كلفة؟
- وهناك نوعين من التكاليف: تكاليف ثابتة وهي التي تبقى كما هي بغض النظر عن حجم الخدمات كالرواتب والتجهيزات، وتكاليف متغيرة وهي التي تتغير تبعاً لحجم الخدمات المقدمة. (الشميمري والمبيري، 2025، ص 251-259؛ قرين، 2021)
5. استخدام نموذج العمل التجاري:
- بحكم كون نموذج العمل التجاري عبارة عن مخطط أولي يوضح 9 لبنات أساسية تعطي صورة واضحة عن المشروع قبل انطلاقه، لكن تبقى هذه الصورة غير معمقة وفي حاجة إلى التحقق والدراسة من خلال دراسة الجدوى لاحقاً التي تعمل على تقييم الفكرة بدقة من خلال عدة جوانب قانونية، فنية، اقتصادية.. نتمكن من خلالها من معرفة حجم المخاطر التي يتوقع منها أن تقابل المشروع ونحدد آليات مواجهتها، لنتمكن في الأخير من تحديد نتيجة مدى نجاح المشروع من فشله، هذه النتيجة التي ستقودنا لاحتمالين إما التوقف في حال ثبت فشل المشروع أو الإكمال للخطوة التالية في حال ثبت نجاحه.
- إن الأسلوب التقليدي لإنشاء المشروع يبدأ أولاً بإعداد دراسة الجدوى، ومن ثم كتابة خطة المشروع أو عرضها على المستثمرين، مثل البنوك من أجل الحصول على التمويل اللازم. أما حالياً بعد ظهور الشركات الناشئة والمشاريع الابتكارية، فقد ظهر مفهوم مخطط نموذج الأعمال التجاري، الذي يجب إعداده قبل كتابة خطة المشروع وبعد دراسة الجدوى. فمن دون مخطط نموذج الأعمال التجاري الصحيح لن نتمكن من الوصول إلى خطة مشروع صحيحة. فمن المهم إدراك أن نموذج الأعمال يتم تنفيذه بعد تطبيق دراسة الجدوى، والتحقق من جدوى المشروع. (الشميمري والمبيري، 2025، ص 225)

### المحاضرة الثامنة: دراسة الجدوى وخطة العمل

تتناول هذه المحاضرة مفهوم دراسة الجدوى وخطة العمل كأدوات أساسية ضمن مرحلة التخطيط للمشروع المقاولاتي، حيث سنوضح الجذور التاريخية لدراسة الجدوى، وتبيان أنواعها وجوانبها الاقتصادية، والتقنية، والبيئية، والاجتماعية. كما نتطرق إلى مكونات خطة العمل وكيفية صياغتها لتكون خارطة طريق تنفيذية للمشروع. وأخيراً، يتم التفريق بين نموذج العمل التجاري ودراسة الجدوى وخطة العمل.

#### أولاً: دراسة الجدوى

تمتد الجذور التاريخية لدراسات الجدوى وتقييم المشروعات إلى تحليل المنافع والتكاليف الذي ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1936م بصدر قانون التحكم في الفيضان، حيث أجاز القانون إقامة المشروعات إذا تفوقت منافعها على تكاليفها، ثم تبلورت المبادئ الأساسية لهذا العلم عام 1950 بظهور كتاب الممارسات المقترحة للتحليل الاقتصادي المعروف بالكتاب الأخضر (The Green Book). وقد شهد المجال تطوراً أكاديمياً ملحوظاً عام 1951 على يد جويل دين (Joel Dean) الذي أصل لمفاهيم مثل معدل العائد على الاستثمار، بالتوازي مع إسهامات كينز الاقتصادية. وفيما يخص الدول النامية، برز دور منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) سنة 1969 عبر أعمال الأستاذين ليتل وميرليس اللذين طوراً أدلة منهجية لتقييم المشروعات الصناعية والتخطيط في تلك البلدان خلال السبعينيات والثمانينيات. (عبد ربه، 2015، ص ص 33-35)

#### **1. تعريف دراسة الجدوى:**

يعبر مفهوم الجدوى على العائد أو الفائدة المرتقبة من تنفيذ مشروع ما. ويصنف هذا العائد إلى نوعين؛ عائد مادي (تجاري) يتمثل في الربح الذي يعود على صاحب المشروع، وعائد اجتماعي يتجلى في الفوائد التي تجنيها المجتمعات، مثل إشباع الحاجات المحلية، أو توفير السلع والخدمات، أو المساهمة في حل مشكلة البطالة عبر تشغيل اليد العاملة. (عبد ربه، 2015، ص 33)

ويشير كافي (2009، ص 49) بأن دراسات الجدوى هي أحد فروع العلوم التجارية الحديثة والتي ترتبط بكل من علم الاقتصاد بفرعية الخاص والعام وعلم الإدارة بمختلف تخصصاته، والمحاسبة خاصة المحاسبة الإدارية والتكاليف. وهي دراسة علمية تقديرية تسبق خروج المشروع للواقع العملي للتأكد من حسن استغلال الموارد، وتعنى بتقويم المشروعات المقترحة لاتخاذ قرار بشأنها، فهي دراسات ذات طابع احتمالي تبني فرضياتها على معطيات سوف تتحقق في المستقبل. وتقتضي عملية دراسة الجدوى جمع البيانات ودراستها وتحليلها للوصول إلى قرارات استثمارية صحيحة. وبالتالي فإن دراسة الجدوى ليست هدفاً قائماً بذاته، بل وسيلة لترشيد القرار الاستثماري، وأداة لمساعدة صاحب القرار في اتخاذ القرار الاستثماري الأمثل وترشيد الإنفاق والمحافظة على الموارد الاقتصادية المختلفة وتعظيم منافعها وبخاصة فيما يتعلق بالموارد المالية نظراً لمحدوديتها. ومن المهم التأكيد على أن دراسة الجدوى ليست مهمة فقط من أجل ترشيد الإنفاق وتعظيم الموارد فحسب، بل من أجل حساب المخاطر المتوقعة في حياة المشروع الذي يعمل بظروف عدم التأكد من مستقبله.

وفي ذات السياق تؤكد الأشوح (2016، ص 15) على أن دراسة الجدوى هي دراسات علمية متخصصة تقوم على استخدام الأساليب والمعايير الملائمة لتقييم فكرة، أو مشروع أو نشاط .... الخ بشكل منفرد أو بالمقارنة بنظائر تنافسية بحيث يتم في نهاية الدراسة تقرير قبول، أو رفض، أو قبول مع التعديل لموضع التقييم المنفرد وعادة ما يرتبط القرار النهائي بمدى الملائمة والتطابق مع الهدف الأساسي، أو يتم اختيار الأكثر أفضلية من بين النظائر التنافسية المختلفة،

وذلك مع أخذ العنصر الزمني في الاعتبار وكذلك مع مراعاة طبيعة موضوع التقييم هل يطلب لشيء حديث، أم لتطوير شيء قائم ..... الخ.

2. أهمية دراسة الجدوى: وضع كافي (2009، ص 51-53) عددا من النقاط التي توضح أهمية دراسة الجدوى نذكرها كما يلي:

- تحسين اتخاذ القرار: تعد دراسة الجدوى البوصلة التي تمكن المفاوض من اتخاذ القرار النهائي بشأن تنفيذ الفكرة أو التخلي عنها، مستندا إلى تحليل علمي للبيانات بدلا من التخمين، وهذا ما يقلل من احتمالية الفشل.
  - جذب التمويل وكسب ثقة المستثمرين: غالبا ما تحتاج المشروعات الريادية إلى تمويل خارجي، وتعتبر دراسة الجدوى الوثيقة الأساسية التي تطلبها البنوك ومؤسسات الدعم وحاضنات الأعمال للموافقة على تمويل المشروع أو الدخول في شراكات.
  - إدارة المخاطر: بما أن المشروع الريادي ينطوي على المخاطرة، فإن دراسة الجدوى تساعد على التنبؤ بالمتغيرات (السياسية، الاقتصادية، القانونية) لمعرفة قدرة المشروع على الصمود أمام التقلبات قبل وقوعها.
  - التخطيط الدقيق للتنفيذ والتشغيل: دراسة الجدوى هي خارطة طريق تحدد للمفاوض البرامج الزمنية للإعداد، واحتياجاته الدقيقة من الآلات، والمباني، ونوعية العمالة، وبرامج التدريب.
  - تقدير التكاليف والعوائد: توضح دراسة الجدوى للمفاوض حول حجم التكاليف مقارنة بالعوائد المتوقعة، وتحدد الفترة التي يتم فيها استرداد رأس المال، ما يساعد على استمرارية المشروع ونموه.
  - المفاضلة بين البدائل: تمكن دراسة الجدوى المفاوض من المفاضلة بين تقنيات الإنتاج المختلفة وأساليب التسويق، لاختيار الأنسب منها بما يتلاءم مع موارده المتاحة.
- إذن على العموم، فدراسة الجدوى ذات قيمة بالغة لأنها تقلل من احتمالية فشل المشروع وتقلل من هدر رأس المال، كما تساعد في المفاضلة بين المشاريع المتاحة، وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة. وبذلك فهي تدعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فهي الوسيلة التي من خلالها يمكن الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو أفضل مشروع يمكن القيام به؟
- لماذا يتم القيام بهذا المشروع دون غيره؟
- أين يتم إقامة المشروع؟
- ما هو أفضل وقت لإقامة المشروع وطرح منتجاته؟
- من هي الفئة المستهدفة في المشروع؟
- كيف سيتم إقامة المشروع؟
- ما مدى حاجة المشروع من عمال وآلات...؟
- كم سيكلف المشروع؟
- هل سيحقق أرباحاً أم لا؟
- ما هي مصادر تمويل المشروع؟
- كيف أختار مشروعاً من مجموعة مشاريع بديلة؟
- كيف أثبت أن المشروع مجد اقتصادياً؟

3. أنواع دراسة الجدوى: يوضح الأشوح (2016، ص ص 16-18) و تمجدين (2019، ص 44) أهم أنواع دراسة الجدوى كما يلي:

- دراسة الجدوى الاقتصادية: وعادة ما تنطلق من حيث تكمن الخاصية والهوية الاقتصادية الجوهرية التي تتمثل في مشكلة ندرة الموارد مقارنة بالحاجات المتعددة التي تتطلب بدورها عملية المفاضلة الرشيدة بين البدائل المختلفة والاختيار الرشيد للمشروع أو للشكل الأفضل للنشاط محل التقييم المبني على أساس التخصيص الأمثل للموارد ولإمكانيات المتاحة المحدودة بطبيعتها العامة من بين البدائل والتوليفات التنافسية المختلفة. وهذا يعني أن دراسة الجدوى الاقتصادية تهتم بالاختيار الأمثل للموارد التي يحتاجها المشروع بحيث يحقق هدفه بأقل التكاليف التي يجب أن تكون أقل من العائد، وعملية التحقق هذه تتطلب استخدام بعض النسب والمعايير القياسية ذات الطابع الاقتصادي وبعض الحسابات الإحصائية والمحاسبية والبيئية مثل أسعار السوق وحجم السوق، ومرونة المنتج ..... الخ. ويقع تحت هذه الدراسة نوعين من دراسة الجدوى:
- دراسة الجدوى المالية: وتهدف إلى ترجمة نتائج الدراسات الأخرى إلى تقديرات مالية وتشمل هذه الدراسة التكاليف الاستثمارية للمشروع، وكذا الإيرادات السنوية على مدى العمر الإنتاجي الافتراضي المتوقع للمشروع، وتحديد
- دراسة الجدوى الإدارية: تركز الدراسات على مجالات تحليلية تدور حول التخطيط الاستراتيجي "وكيفية إدارة الأنشطة" و"إعداد القادة .... الخ، ومن الأمثلة على الأساليب والأدوات الشائع استخدامها في هذا الصدد بحوث العمليات، والتحليل الرباعي، ومعامل الحساسية للمشروع أو للنشاط ضد تقلبات الأحداث أو اختلاف الواقع عن المخطط، وتخطيط الأرباح في الفترة القصيرة في ظل حالتين متناقضتين: حالة التأكد وحالة الخطر ..... الخ.
- دراسة الجدوى الاجتماعية: حيث يتم التركيز على التكاليف والعوائد الاجتماعية وعلى المتغيرات الكلية مثل التأثير على استفحال مشكلة البطالة أو على الحد منها، وعلى زيادة الدخل وعدالة توزيعها، وعلى تحسين أحوال الفئات الحساسة في المجتمع، وعلى مدى دورها في القضاء على بعض الظواهر الاجتماعية الضارة مثل العشوائيات والإدمان.
- دراسة الجدوى البيئية: وهي عادة ما ترتبط بمستلزمات حماية الموارد الطبيعية من التدهور والتلف، وحماية البيئة الطبيعية من التلوث والاحتفاظ بحقوق الأجيال المستقبلية في الانتفاع بما تحظى الأجيال الحالية بالاستفادة منه من موارد طبيعية وبيئية - يفترض أن تكون صالحة للاستخدام وللعيش الآدمي.
- دراسة الجدوى القانونية: تهدف إلى التحقق من مدى توافق المشروع المقترح مع القوانين واللوائح المنظمة للاستثمار في الدولة.
- دراسة الجدوى التسويقية: تهدف إلى التطرق بالتفصيل إلى ظروف العرض والطلب ومستويات الأسعار والتنبؤ بتطوراتها في المستقبل، كما تحدد مواصفات المنتج في ضوء أذواق ورغبات المستهلكين، ورسم الإستراتيجية التسويقية والتي تتضمن أفضل الطرق للتوزيع والترويج والتسعير.
- دراسة الجدوى الفنية: تنصب دراسة الجدوى الفنية على التخطيط والإعداد للطاقت الإنتاجية للمشروع بناء على ما تم الحصول عليه من نتائج وتقديرات دراسات الجدوى التسويقية السابقة لها، وتحديد في النهاية حجم

الإنتاج والطاقة الإنتاجية والبديل المناسب لحجم المشروع والموقع الملائم، وأسلوب الإنتاج الملائم، وتحديد العمليات الإنتاجية من الموارد والعمالة ومستلزمات الإنتاج، وأخيرا توفير البيانات وتقدير التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل السنوية.

4. متطلبات دراسة الجدوى: تستند دراسة الجدوى على متطلبات يجب توافرها في البيئة المحيطة بها، وتشمل:

- توفر البيانات والمعلومات الوثيقة الصلة بالأهداف الرئيسية للمشروعات، سواء من قريب أو بعيد.
- توفر الخبرة التخصصية كالخبرة التكنولوجية والفنية واسعة لدى مجموعة الخبراء المتخصصين القائمين على دراسة الجدوى.
- توفر القدرة على المعالجة الإلكترونية للبيانات.
- الإلمام الكامل بالمشروعات المماثلة التي تمت على المستوى المحلي، وعلى كافة المستويات في الدول الأخرى، خاصة في ظل العولمة.
- الإلمام بالسياسات والقوانين مثل السياسة المالية، وكذلك الإلمام بالقوانين المرتبطة بالاستثمار والخاصة بالبلد محل الاستثمار.
- المعرفة التامة بنطاق المشروع وضرورة تحديده بشكل دقيق، خاصة في المشاريع الصناعية التي قد يتعدى نطاقها موقع الإنتاج ليشمل مواقع أخرى كالمخازن الخارجية لتخزين المواد الأولية أو المنتجات النهائية. (تمجدين، 2019، ص 33-34)

5. صعوبات إجراء دراسة الجدوى: على الرغم من أهمية دراسات الجدوى الاقتصادية، إلا أن هناك العديد من

الصعوبات والمشاكل التي يمكن مواجهتها عند السعي إلى إجراء أو تطبيق دراسات الجدوى أهمها ما يلي:

- عدم توافر ودقة المعلومات: الذي يؤدي إلى عدم إعداد التقديرات الصحيحة التي يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرار استثماري سليم، مما يؤدي إلى الحصول على دراسات جدوى غير واقعية، تتسبب في فشل الكثير من المشروعات بعد فترة قصيرة من إنشائها.
- ارتفاع التكاليف: تتصف مثل هذه الدراسات بارتفاع تكلفتها، وتزداد هذه التكلفة كلما تعددت أوجه نشاط المشروع وازداد حجمه، وكثيرا ما شكل ارتفاع تكاليف هذه الدراسات عائقا لاسيما في حالة المشروعات الصغيرة والمتوسطة ذات الموارد المحدودة.
- نقص الخبرة والكفاءة والمهارة في إعداد الدراسات: يتطلب القيام بدراسات الجدوى وجود فريق من الخبراء ذوي الاختصاصات المختلفة، وتعاني الدول النامية بالأخص من مشكلة النقص الواضح في الخبراء المتمرسين في دراسات الجدوى ممن تتوافر لديهم الخبرة والكفاءة والمهارة، مما تترتب عليه ضعف وقصور الدراسات المقدمة.
- مخاطر عدم التأكد: في ظل العولمة والتحول لآليات السوق، تزايدت مشاكل التعامل مع المتغيرات الداخلية في الاقتصاد الوطني والتغيرات العالمية على المستوى الاقتصادي العالمي، وهذا من شأنه أن يزيد من مخاطر عدم التأكد في تقدير المتغيرات الداخلة في دراسات الجدوى خلال العمر الافتراضي للمشروع كالأسعار والطلب وأسلوب الإنتاج وغيرها، وهو ما يتطلب المزيد من التعمق في البحث عن

الأدوات والأساليب التي تتغلب على تلك المشكلات وهنا تكتسب تحليلات الحساسية دورا كبيرا في هذا المجال.

- درجة الوعي والقناعة بأهمية الدراسة: إن عدم الاهتمام بدراسة الجدوى والاقتناع بأهميتها وعدم الإنفاق عليها يؤدي إلى تقديم دراسات صورية بهدف الحصول على مزايا معينة كالاستفادة من تخصيص الأراضي أو قروض والترحيل منها.
- المعوقات الفنية: وتتمثل خاصة في :
  - تحديد وقت البداية والنهاية للمشروع وتصميم المشروع هندسيا خاصة عندما تكون الخبرات اللازمة لإجراء الدراسات الفنية ضئيلة أو مكلفة.
  - طول مدة تنفيذ المشروع عما هو مخطط له، مما يقلل من فائدة دراسة الجدوى التي تسبق إعدادها عن المشروع.
  - صعوبة تحديد ماهية المرحلة التفصيلية التي تحتاج إلى أكثر تفصيل واهتمام وأكبر مدة زمنية وأكبر قدر من الميزانية، وعندما تكون أهداف المشروع تتمتع بنفس القدر من الأهمية.(تمجدين، 2019، ص ص 36-37)

#### ثانيا: خطة العمل

##### 1. تعريف خطة العمل:

هي أقسام متعددة تمثل تصور شامل لتأسيس وإدارة المشروع، وتشمل ملخص مختصر وواضح لآلية العمل والمتطلبات المتوقعة والإيرادات والتكاليف وغيرها من الأساسيات لبدء المشروع. يعرفها أبرامو (2019، ص 59) مستند رسمي يعمل على توفير المعلومات والبيانات التفصيلية التي توضح أهداف المشروع وعناصر تكوينه وخدماته وتعيين خطوات واحتياجات تطبيقه بالإضافة الى المعلومات الهامة عن أصحاب المشروع وشركاءه وطاقم العمل الإداري. غالبا تكون خطة العمل شاملة أهداف العمل، والأنشطة التي يتم تطبيقها في المشروع، ومقياس الكفاءة، والمتطلبات المادية والفنية، وكم الموارد البشرية والمالية، ومصادر التمويل وطرق إيجادها وكيفية البحث عنها، وذلك لضمان أكبر استفادة لأصحاب العمل والشركاء والممولين. فهي توجيه أساسي لرائد الأعمال الى ماذا سوف يفعل وكيف سيفعلها ومتى يتوجب فعلها وأين. وكتعريف أبسط يقول . أن خطة الأعمال عبارة عن وصف تفصيلي لما سيكون عليه المشروع في المستقبل، فهي تعد بمثابة رسم توضيحي يبين السبل التي يجب أن يسلكها المقاول حتى يتمكن من تحقيق هدفه.

##### 2. أهمية خطة العمل:

- تساعد على ترتيب الأفكار؛ لأنها توضح المهام والأعمال التي يجب القيام بها.
- تساعد على معرفة تكاليف المشروع والإيرادات المتوقعة جنبها ومن ثم هل ستحقق أرباحا من المشروع أم لا.
- تساعد على وضوح الطريق بسبب وضع الأهداف مكتوبة.
- استطلاع الصعوبات والتحديات المتوقعة للاستعداد لها.
- إظهار الجدية في العمل عن طريق تحديد المهام المطلوب القيام بها.

- تسهيل تقييم المشروع من قبل الآخرين للحصول على دعم أو تمويل أو مشاركة.
- 3. مكونات خطة العمل: تتكون خطة الأعمال من ستة عناصر مهمة تظهر في الشكل الآتي، وهي:
  - الملخص التنفيذي: تتضمن مختصراً عاماً للنقاط الرئيسية في خطة الأعمال لا يزيد على صفحة واحدة، وهو يهدف إلى إقناع القراء بأن المشروع يستحق التشجيع والدعم، ويجب أن يشجع القارئ على الاستمرار في قراءة الخطة.
  - وصف تفصيلي عن المشروع: تتنوع درجة التفصيل لما تقدمه في هذا الجزء بناء على نوع المشروع، ومن سيقراً الخطة، والوصف يتضمن نقاطاً معينة مثل:
    - ما هو المنتج الذي ستقدمه؟
    - ما هي المواد الخام والآلات المطلوبة؟
    - ما عدد الموظفين لديك؟ وما العمل الذي سيقوم به كل منهم؟
    - ما عدد الساعات التي ستعملها في المشروع؟
    - أين سيكون موقع المشروع؟
  - وصف السوق: ويتضمن وصف السوق تحليل المنافسين في السوق، وما هي نقاط قوتهم. وما هو هذا التميز؟ وهل هذا التميز له قيمة مقدرة عند العملاء؟
  - وصف لخطة التسويق: يرغب المستثمرون أو الداعمون في معرفة كيف سيصل المقاول إلى عملائه بطريقة ناجحة؟، لذلك فالإجابة عن هذا السؤال تكون بوضع خطة التسويق المناسبة للمشروع والميزانية. ففي هذا القسم من الخطة يتم تبين كيفية الوصول إلى العملاء باستخدام وسائل التسويق مثل المنشورات والمطبوعات والملصقات الإعلانية، أو التسويق من خلال مواقع الإنترنت، أو وسائل التواصل الاجتماعي، أو تطبيقات الجوال.
  - التقديرات المالية: في هذا القسم من الخطة توضع بعض الأرقام المالية لإظهار أن المشروع سيتحول في الواقع العملي إلى مشروع مربح. ومن المهم أن تبين تكاليف البداية وكذلك تقديرات الربح أو الخسارة.
    - تكاليف البداية: تبين في هذا القسم تقدير تكاليف البداية، وهو ببساطة حساب مجموع كل المصاريف قبل افتتاح المشروع. وهذه المصروفات يجب تضمينها في خطة الأعمال لإعطاء صورة حقيقية عن كمية الأموال التي سوف يحتاجها المشروع من أجل أن يبدأ في العمل.
    - تقديرات الربح أو الخسارة: وفي هذا القسم يتم تبين تقديرات المصروفات وأيضاً المبيعات المتوقعة التي يمكن أن تحقق خلال السنة الأولى للمشروع على أقل التقدير.
    - الميزانيات والمؤشرات المالية الأساسية: ومن أهمها ما يلي:
      - الميزانية العامة: هذا التقرير يضع تصوراً لأصول النشاط ( الشركة ) ومسؤوليات المالكين وحصصهم على مدى ثلاث سنوات قادمة على الأقل.
      - قائمة الدخل: يسلط الضوء على صافي أرباح أو خسائر النشاط خلال مدة تتراوح من 3 إلى 5 سنوات.
      - جدول تدفق النقد: يوضح أين ومتى يتم إنفاق النقد وجمعه خلال ثلاث سنوات قادمة.

■ تحليل التعادل: يوضح نقطة من الزمن تبدأ فيها الشركة في جني الربح، ويتم التوصل إلى تحليل التعادل عندما يكون إجمالي المبيعات معادلاً لإجمالي التكاليف. (المبيرك والشميمري، 2019، ص ص. 71-76)

4. سلبيات خطة العمل: خطة الأعمال هي الوثيقة الأساسية للشركة التي يكتب فريق العمل من خلالها فرضياته، فهي الوسيلة التي من خلالها يترجم رائد الأعمال أفكاره بشكل منظم ومحدد. إلا أنها لا تخلو من نقد وسلبيات بالنظر إليها من جانب آخر. حيث طرحت أدبيات ريادة الأعمال بعض الانتقادات للاستغراق بخطة الأعمال المطولة، والاستعاضة عنها بنماذج أخرى، أكثر عملية وأقل تكلفة ووقتاً. فيرى بعض باحثي ريادة الأعمال: أن خطة الأعمال يكتنفها عدة سلبيات منها:

- أن الحقيقة في الغالب لا تظهر بناء على ما كان مخططاً. إذ إن الخطة مبنية على افتراضات لا تتحقق في أرض الواقع كما كتبت بالخطة.
- يبني العمل الريادي على اكتشاف الأنماط والوسائل والأساليب والوقوع بالخطأ والتجريب وهذا ما يتعارض مع التخطيط المسبق.
- عندما يضع رائد الأعمال خطته مسبقاً، فإنه لا يدرك بالفعل الكيفية التي ستبدو عليها الشركة في المستقبل، فالشركة تتطور مع طلب السوق واحتياجات العملاء، مما يضعف من أهمية خطة الأعمال.
- لم يعد يحتمل المستثمرون وأصحاب رأس المال الجريء قراءة خطة الأعمال، لأنها طويلة للغاية، وأن الشركات المرنة الناجحة تتكيف مع السوق بشكل أسرع، مما تحتاجه القراءة خطة أعمال.
- انخفضت القيمة المضافة لخطة الأعمال في السنوات الأخيرة مع تغير البيئة، التي أصبحت غير متوقعة بشكل كبير ومتغيرة بسرعة. وفي مثل هذه البيئة يعد التخطيط لا سيما التخطيط طويل المدى مهمة شائكة. (الشميمري والمبيرك، 2025، ص. 293)

ثالثاً: الفرق بين دراسة الجدوى ونموذج العمل التجاري وخطة العمل:

إن دراسة الجدوى تجيب عن سؤال مهم هو: لو نفذنا المشروع بهذه المعطيات، هل سيربح أم يخسر؟ بينما خطة المشروع تجيبك عن سؤال مهم هو: كيف سننفذ العمل ونديره؟ لكن مخطط نموذج الأعمال يجيب عن السؤال: ما الذي يجب أن نقدمه؟ ولماذا؟، والجدول الآتي يظهر بوضوح الفروق بين كل من نموذج الأعمال ودراسة الجدوى وخطة المشروع. (الشميمري والمبيرك، 2025، ص. 125)

جدول 15: يوضح الفرق بين نموذج العمل التجاري ودراسة الجدوى وخطة العمل

| خطة العمل                                                                                                                              | دراسة الجدوى                         | نموذج العمل التجاري                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------|
| تصور نهائي مصحوب بخطة تشغيلية (جدول زمني ومواعيد)                                                                                      | دراسة معمقة للمشروع                  | تصور مبدئي للمشروع                           |
| نفس محتوى دراسة الجدوى ولكن مختصرة ومفصلة ومنظمة أكثر مع احتوائها على جدول تشغيلي يوضح توزيع المهام والأدوار والمسؤوليات وزمن الإنجاز. | يبني عليها قرار إكمال المشروع أو لا. | يصف كيف تصنع المنشأة القيمة وكيف تستفيد منها |

### المحاضرة التاسعة: التمويل والتأسيس القانوني للمنشأة

تتمحور المحاضرة حول التمويل والتأسيس القانوني للمنشأة؛ الذي يعتبر كخطوة مهمة من اجل الحصول على رأس المال الضروري لبدء النشاط المقاوлатي، هذا النشاط الذي يتطلب منح المنشأة الصفة الرسمية من خلال استيفاء الإجراءات الإدارية التي يضبطها القانون الجزائري.

#### أولاً: التمويل

##### 1. تعريف التمويل وأنواعه:

يشير تمويل المشاريع إلى عملية الحصول على الأموال أو رأس المال اللازم للمنشأة. ما يتيح البدء في الأعمال التجارية أو توسعتها، أو الاستثمار في مشاريع جديدة. ولتمويل مصادر متعددة، تتمثل في:

- التمويل الذاتي: يعتمد فيه المقاول على موارده الشخصية أو مدخراته، وهو مناسب للمنشأة في مراحلها الأولى لتجنب الاعتماد على مصادر خارجية.
- التمويل من العلاقات الاجتماعية: أي الحصول على المال من الدائرة القريبة من المقاول كالعائلة أو الأصدقاء، ولكن من عيوبه هو توتر العلاقات في حال فشل المشروع ولم يستطع صاحبه سداد ديونه.
- التمويل عبر القروض: يتمثل في الحصول على قروض من البنوك، وهو يتضمن عادة ضمانات (الممتلكات الشخصية، العقارات، الآلات والمعدات...) وسداد للفائدة، وهو مناسب للشركات ذات التدفقات النقدية المستمرة لسداد الدين، ومن عيوبه العبء المالي المترتب عن الفوائد التي يمكن أن تتراكم إذا لم يتم سدادها في الوقت المحدد.
- الشراكات الاستراتيجية: يتم الحصول على التمويل من شركة كبيرة مقابل تقديم قيمة مشتركة مثل التعاون في تطوير المنتجات. (ساحل، 2019)
- التمويل الحكومي: دعم مالي تقدمه الحكومة لدعم المشاريع الريادية، كالوكالات الوطنية لدعم مشاريع الشباب، والتي نذكر منها:
  - الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاوالاتية (ANADE): تم تجديدها سنة 2020 حيث كانت تسمى سابقا بالوكالة الوطنية لتشغيل الشباب (ANSE) التي تأسست سنة 1997، وهي تقوم بدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة للشباب الأكبر من 18 سنة، حيث توفر قروض (تصل الى 10 مليون دج) بفوائد مخفضة، وترافق الشباب في إدارة مشاريعهم في احدى المجالات الزراعية، الصناعية، الخدمات، الحرف، والتكنولوجيا.
  - الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM): تأسست سنة 2004، تقوم بمنح قروض مصغرة (100.000 دج – 1 مليون دج) لدعم العمل الحر للأفراد الأكبر من 18 سنة، يتمتعون بمهارة مهنية تتوافق مع النشاط المرغوب.
  - الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC): تأسس سنة 1994 وهو يقدم تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة (لا تتعدى 10 ملايين دج) للشباب العاطلين عن العمل الذين تتراوح أعمارهم بين 30-50 سنة

- الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار (ANDI): تأسست سنة 2001 وهي تهدف لدعم الاستثمار المحلي والأجنبي في الجزائر من خلال تقديم التسهيلات والحوافز للمستثمرين (شخص يملك رأس المال لشراء أصول أو تمويل مشاريع).
- الصندوق الجزائري لتمويل الشركات الناشئة (ASF): تم تأسيسها سنة 2020، يقدم الدعم للشركات المتحصلة على علامة شركة ناشئة أو مشروع مبتكر، والتمويل يترتب عليه أخذ حصة من رأس مال الشركة لفترة محدودة من 3-7 سنوات. (بوعيني و كرومي، 2021)

أما من زاوية المدة التي يستغرقها التمويل يشير خوني و حساني (2008، ص ص 96-98) إلى وجود نوعين من التمويل؛ قصير الأجل وهو الذي لا تزيد مدته عن سنة، كالتمويل المخصص لدفع الأجور وشراء المواد والتوسع الموسمي وكل ما يلزم لإتمام العملية الإنتاجية، تمويل متوسط الأجل وتتراوح مدته من سنتين إلى خمسة سنوات موضوعه في الغالب يخص تمويل المشتريات والمعدات والآلات، وتمويل طويل الأجل، ينشأ من طلب الأموال لتكوين رأس المال الثابت وتزيد مدته عن خمس سنوات مثل عمليات التوسيع.

ومن ناحية الغرض الذي يستخدم من أجله، فيوجد تمويل الاستغلال الذي يقصد به تلك الأموال التي ترصد لمواجهة الاحتياجات والمعاملات قصيرة الأجل والتي تتعلق بتنشيط الدورة الإنتاجية في المؤسسة، وتمويل الاستثمار الذي يتمثل في الأموال المخصصة لمواجهة النفقات التي يترتب عنها خلق طاقة إنتاجية جديدة أو توسيع الطاقة الحالية للمشروع كافتناء الآلات والتجهيزات التي تؤدي إلى زيادة التكوين الرأسمالي للمشروع ولترشيد الإدارة المالية الذاتية للمقاول فعليه اتباع الإرشادات التالية:

- على المقاول أن يقوم بتقييم وضعه المالي ثم تحديد الطريقة المناسبة لتمويل مشروعه.
- تقدير الفترة الزمنية التي يتحقق فيها العائد المالي (سنة أو سنتين).
- تقدير المصروف الشخصي الشهري.
- تقدير مبلغ احتياطي لتجنب المخاطر والأزمات.
- تقدير المبلغ النهائي المحدد للاستخدام والاستثمار في إنجاح منشأته.

2. مخاطر التمويل: يواجه التمويل عدة مخاطر نوضحها كما يلي:

- المخاطر المادية: يؤدي أي تلف أو ضرر يلحق بالسلع أو البضائع الممولة إلى سلسلة من التداعيات السلبية، كعجز المستثمر عن الوفاء بأقساط القروض المستحقة، مما يراكم الأعباء المالية والخسائر.
- المخاطر الاقتصادية: وهي مخاطر خارجية المنشأ ترتبط بديناميكيات السوق وتقلباته، وتظهر بوضوح في حالتين: إما حدوث انكماش في الطلب على المنتج الممول مما يقلل العوائد، أو وجود نقص في إمدادات المواد الخام الضرورية لاستمرار العملية التصنيعية كما هو مخطط لها.
- المخاطر الفنية والتقنية: وتنبع هذه المخاطر من الفجوة بين التكنولوجيا المستخدمة والكفاءة البشرية؛ إذ قد يفشل المشروع في تحقيق أهدافه الإنتاجية نتيجة عدم توافر الخبرة الفنية اللازمة

لتشغيل الآلات الحديثة أو التعامل مع عناصر الإنتاج المعقدة، مما يحول الأداة الممولة من أصل منتج إلى عبء غير مستغل. (الحاج، 2002، ص ص 22-23)

### ثانياً: التسجيل القانوني للمنشأة

1. تعريف التسجيل القانوني: يقصد بالتسجيل القانوني للشركة عملية تسجيل الشركة في السجلات الرسمية الحكومية حسب بلد المفاعل، ما يمنح الشركة إمكانية ممارسة نشاطها بشكل قانوني.
2. مصادر قانون الشركات: من أجل التسجيل القانوني للشركة لا بد من التعرف على مصادر قانون الشركات في الجزائر، حيث لا يوجد قانون واحد خاص بالشركات، والمتمثلة في:

- القانون المدني: تكلم عن الشركة في بابه التاسع المعنون بالعقود المتعلقة بالملكية، وبالتحديد في الفصل الثالث المعنون بعقد الشركة، حيث يقدم الأركان الأساسية للشركة والمتمثلة في: أركان الشركة - آثار الشركة - إدارة الشركة - انقضاء الشركة - تصفية الشركة. وعلى العموم يقدم هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بكافة أنواع الشركات المدنية أو التجارية.
  - القانون التجاري: يتضمن هذا القانون الأحكام العامة والخاصة بالشركات التجارية والمتمثلة في: شركة التضامن - شركات التوصية - شركات ذات المسؤولية المحدودة - شركات المساهمة - شركات المساهمة البسيطة - الشركة ذات الشخص الوحيد - شركة المحاصة - التجمعات.
  - تشريعات أخرى: هناك تشريعات أخرى في الجريدة الرسمية الجزائرية عالجت قانون الشركات كالتشريعات الخاصة بشركة المساهمة التي حظيت باهتمام كبير من المشرع الجزائري، أو التشريعات الخاصة بالشركات المدنية أي المنظمة للعمل الحر كمهنة المحامي، الموثق وغيرها.
- والشركات في التشريع الجزائري تختلف حسب:

- نوع النشاط: - نشاط مدني (شركة مدنية) - نشاط تجاري (شركة تجارية)
- رأس المال: محدد كشركات المساهمة، وغير محدد كشركة المساهمة البسيطة وش. ذات المسؤولية المحدودة، وشركة التضامن.
- عدد الشركاء: شخص واحد كشركة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة، شخصين فأكثر كشركة المساهمة البسيطة، ش. ذات المسؤولية المحدودة، وشركة التضامن، 7 فأكثر كشركات المساهمة. وحد أقصى 50 كالشركة ذات المسؤولية المحدودة.
- المسؤولية: غير محدودة كالمؤسسات الفردية، وشركة التضامن، ومحدودة كشركة المساهمة البسيطة، وش. ذات المسؤولية المحدودة، وشركة المساهمة.
- الجبائية: الضريبة على الدخل الإجمالي كشركة التضامن، الضريبة على أرباح الشركات كشركة المساهمة البسيطة، وش. ذات المسؤولية المحدودة، وشركة المساهمة، الضريبة الجزافية كالمؤسسة الفردية التي لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 8.000.000 دج (نعمون، 2024)

## 3. إجراءات تأسيس الشركة التجارية في الجزائر:

- الإجراءات الأولية: وهنا تتم مناقشة المالكين لكافة العناصر التي ستكتب في العقد التأسيسي من تسمية الشركة، طبيعة نشاط الشركة، نوع المنتج أو الخدمة، التمويل ورأس مال الشركة، الشكل القانوني للشركة، ومقر الشركة.
- الإجراءات التأسيسية: وتتضمن هذه المرحلة مختلف الإجراءات الإدارية التي تهدف لخلق مؤسسة أو شركة، وهي تتمثل في:
  - التسمية: وتتم من خلال هذه الخطوة تسمية المشروع من خلال استخراج شهادة التسمية من المركز الوطني للسجل التجاري، وما يتطلبه ذلك من دفع لحقوق التسمية من البنك الوطني الجزائري.
  - التوثيق: وهي خطوة ثانية حيث يتم التواصل مع مكتب للتوثيق بغية إعداد بعض العقود والقوانين واستخراج بعض الوثائق الهامة، نوضحها كما يلي:
    - عقد الإيجار.
    - القانون الأساسي للشركة.
    - عقد المساهمين.
    - إشهار في جريدة الإعلان الرسمية.
    - إشهار في الجريدة الوطنية.
- استخراج السجل التجاري: وهي وثيقة تستخرج من المركز الوطني للسجل التجاري، إعدادها يتطلب عقد الإيجار، والقانون الأساسي للشركة، النشرة الرسمية للإعلان، وحقوق السجل وغيرها، أي أن استخراجها يتطلب ما تم إنجازه من خطوة التوثيق. وينقسم السجل التجاري إلى نوعين: سجل تجاري شخص طبيعي (يسجل المالك بصفته تاجرا وأي ديون هي تتبعه بصفته صاحب الذمة المالية، وله عمر محدود)، أو سجل تجاري شخص معنوي (ومعناه أن الشخص هنا أصبح يتصرف بصفته شركة أو نيابة عن شركة التي قد يتعدى مالكوها فوق الشخصين أو أكثر، حيث تعتبر هذه الشركة حسب القانون ككيان منفصل له حقوق وامتيازات، وعمر الشركة ممتد حتى بعد وفاة المالك الأول).
- ما بعد السجل التجاري: وتتضمن جملة من الخطوات نذكرها كما يلي:
  - التصريح عند الضمان الاجتماعي لغير الأجراء ويكون في أجل أقصاه 10 أيام من تاريخ استخراج السجل التجاري.
  - التصريح بالوجود لدى مفتشية الضرائب في أجل لا يتعدى 30 يوم من تاريخ استخراج السجل التجاري.
  - استخراج رقم التعريف الضريبي والإحصائي.
  - فتح حساب بنكي للشركة والحصول على شاك من الموثق وتحويل رأس المال للحساب البنكي. (الوزري، 2021).

المحاضرة العاشرة: مرحلة الإدارة والتسيير

تعد مرحلة الإدارة والتسيير الواقع الملموس الذي تتجسد فيه جميع أنشطة المنشأة، وتتجلى أهميتها في قدرتها على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (بشرية، مالية، ومادية) وتنسيقها لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة بأقل تكلفة، مما يمنع الهدر ويزيد من الكفاءة الاقتصادية. كما تلعب الإدارة دوراً حيوياً في تمكين المشروع من التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة (تكنولوجيا واقتصادياً) وتحقيق التوازن بين المصالح المتعارضة للأطراف المعنية. وعليه هذه المحاضرة ستوضح هذه المرحلة بالتطرق لمختلف العناصر المهمة.

1. تعريف الإدارة: تتعدد التعاريف الخاصة بالإدارة، وقد وضحت بدرأوي (2021) عدداً منها نوضحها كما يلي:

جدول 16: يوضح تعاريف للإدارة

| الباحث                             | التعريف                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| هنري فايول (Henry Fayol)           | الإدارة تعني بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناءً عليه وينظم ويصدر الأوامر، وينسق ويراقب                                                                                                                                           |
| فريدريك تايلور (Frederick Taylor)  | تعرف الإدارة بأنها القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق وأقل التكاليف                                                                                                  |
| أو. شيلدون (O. Sheldon)            | تعرف الإدارة على أنها الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإعداد الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية للأعمال المنجزة                                                                             |
| أبلي أ: (APPLEY A)                 | تعرف الإدارة بأنها تنفيذ الأشياء عن طريق جهود الآخرين                                                                                                                                                                                       |
| ليونارد دي. وايت (LEONARD D WHITE) | عرف الإدارة بأنها فن توجيه وتنسيق ورقابة عدد معين من الأفراد بقصد إنجاز بعض الأغراض أو الأهداف                                                                                                                                              |
| ليفنجستون (LIVINGSTON)             | يعرف الإدارة بأنها الوصول إلى الهدف بأقل التكاليف وأفضل الوسائل بحسن استخدام الموارد المتاحة                                                                                                                                                |
| عامر الكبيسي                       | يعرف الإدارة بأنها عملية تكامل الجهود الإنسانية للوصول إلى هدف أو أهداف مشتركة                                                                                                                                                              |
| خليل الشماع                        | يعرف الإدارة بأنها عملية تخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة عالية بغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها |

وبقراءة هذه التعاريف المتنوعة نلاحظ تركيزها على عدة عناصر أو أبعاد:

- الإدارة كعملية: أي كمجموعة من الأنشطة كالتنظيم والتوجيه والتنسيق والتخطيط وصنع أو اتخاذ القرار.

- الإدارة كاستخدام للموارد: أي تنسيق الموارد المختلفة بشرية أو مادية أو مالية أو غيرها لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الإدارة كتخطيط للأهداف: أي الهدف النهائي من الإدارة والذي يكون عبارة عن نتائج مرغوبة محددة مسبقاً، والذي يجب تحقيقه بأقل المجهودات والتكاليف وأفضل الوسائل والموارد المتاحة. في ظل السياق البيئي التنظيمي أي مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية ومحاولة التكيف معها.
- وبذلك يمكن أن نصوغ تعريفاً شاملاً للإدارة من خلال اعتبارها عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة والوظائف كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه واتخاذ القرار، من أجل تحقيق أهداف المنشأة من خلال استخدام الموارد (البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية) بكفاءة وفعالية في ظل السياق البيئي والتنظيمي.
- وبالنسبة للعوامل الرئيسية التي ساعدت على ظهور وتطور علم الإدارة كعلم مستقل له مبادئه ونظرياته كما وضحتها الشواورة (2013، ص 39-41)، وهي عوامل تصافرت لتجعل من الإدارة ضرورة ملحة وعلماً قائماً بذاته، بدلاً من كونها مجرد ممارسة عشوائية، وذلك لضمان نجاح المنظمات في بيئة معقدة ومتغيرة، وهي تتمثل في:
- تزايد حجم المشروعات: تطور العمل من تنظيمات فردية بسيطة تعتمد على الطرق اليدوية إلى إنتاج واسع ومعقد يعتمد على الآلة. هذا التوسع وزيادة حدة المنافسة خلق حاجة ماسة لممارسة وظائف إدارية محددة (كالتخطيط والتنظيم والرقابة) لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.
- انفصال الملكية عن الإدارة: نظراً لضخامة المشروعات وتنوعها، لم يعد بمقدور الملاك إدارتها بمفردهم. أدى ذلك إلى الاستعانة بمتخصصين مؤهلين (مدراء محترفين) لإدارة هذه المؤسسات وفق أسس علمية، مما فسخ المجال لظهور طبقة المدراء المتخصصين.
- التدخل الحكومي: مع تزايد أعداد المنظمات وتأثيرها الاقتصادي، تدخلت الدولة لسن القوانين والتشريعات لحماية حقوق العمال والمستهلكين والبيئة. هذا التدخل فرض وجود أجهزة ودوائر متخصصة داخل الشركات (مثل الضرائب، المحاسبة، المواصفات) للتعامل مع هذه المتطلبات الحكومية، مما عزز الحاجة لعلم الإدارة.
- ظهور النقابات العمالية: تشكلت النقابات للدفاع عن حقوق الموظفين والمطالبة بمكاسبهم. هذا الأمر وضع المدراء في موقف يتطلب مهارة عالية للموازنة بين حماية حقوق الملاك (أصحاب العمل) وتلبية مطالب العمال، مما ساهم في تعميق الدور الإداري.
- التقدم التكنولوجي: تطور التكنولوجيا (التي تشمل الإنسان والآلة والمعرفة) أدى إلى تعقيد عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات. هذا التعقيد زاد من الأعباء الملقاة على عاتق المدراء وجعل عملية اتخاذ القرار أكثر صعوبة، مما استلزم وجود منهج علمي للإدارة لمواكبة هذه التحديات.

## 2. خصائص الإدارة:

- العمومية أو الشمولية: تُمارس الإدارة في مختلف المجالات الإنتاجية والخدمات والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية وغيرها، وتطبق في مختلف المنظمات، ويمارس الفرد جميع الوظائف الإدارية حسب مركزه الوظيفي ضمن المنشأة مع وجود اختلاف نسبي في الممارسة الإدارية تبعاً للمستوى الإداري.

- الاستمرارية: تتطلب العملية الإدارية نشاطاً مستمراً دون أي انقطاع، حيث تكون مستمرة طالما بقيت المنظمة على قيد الحياة.
- التداخل والتنسيق بين وظائف الإدارة: تندمج الإدارة بالتفاعل والتداخل بين وظائفها الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، حيث إن هذه الوظائف ليست مستقلة عن بعضها البعض بل هي متشابكة ومرتبطة، ويعتمد بعضها على بعض، من أجل ضمان نجاح العمل الإداري وتحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة
- التسلسل: تُمارس العملية الإدارية من قبل جميع المديرين في كافة المستويات الإدارية (العليا والوسطى والدنيا)، لكن نطاق هذه الممارسة يختلف من مستوى إداري إلى آخر بناءً على أهمية الدور المسند لكل مستوى والمهارات المطلوبة.
- الرسمية والوضوح: يجب أن تتم كل عملية إدارية ضمن إطار قانوني محدد ومعروف ومعلن عنه، يُعرف بالتنظيم، ويجب توفر الوضوح في تحديد الأهداف والخطط والسياسات والسلطات والمسؤوليات.
- التوازن: يتم تحقيق التوازن من خلال توزيع الجهد الإداري بين الأنشطة المختلفة بما يتفق مع أهميتها النسبية، بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين وظائف العملية الإدارية نفسها.
- التعقيد: تُعتبر الوظيفة الإدارية غاية في التعقيد، وهذا التعقيد ناتج جزئياً عن تعدد الأنشطة التي تتضمنها العملية، بالإضافة إلى أن المديرين عادة ما يغيرون هذه الأنشطة باستمرار.
- الطابع الإنساني: تتعامل الإدارة بشكل أساسي مع العنصر البشري، فهي توجّه للجهود البشرية وتنظيم للعلاقات بين الأفراد داخل المنظمة. (بدرابي، 2021، ص 5-6؛ بغدادباي، 2023، ص 17)

### 3. أهمية الإدارة:

- تمثل الإدارة العمود الفقري لأي منظمة أو نشاط، حيث تعتبر المهارة الأساسية اللازمة لتحقيق نجاح الأفراد والمنظمات والدول، وهي المسؤول الأول عن نجاح أو فشل أي نظام اجتماعي أو اقتصاد، ويعود تقدم الدول إلى كفاءة إدارتها، وليس فقط إلى توفر الموارد المادية أو الطبيعية. فالدول النامية غالباً ما تملك موارد بشرية ومادية ضخمة، لكنها تفتقر إلى الكفاءة الإدارية لاستغلالها، وفيما يلي أهم الجوانب التي توضح أهمية الإدارة:
- الاستغلال الأمثل للموارد: بدون إدارة، تظل الموارد (بشرية، مالية، مادية) مجرد موارد معطلة أو مهدرة. الإدارة هي التي تقوم بتنسيق هذه الموارد وتوجيهها لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة بأقل تكلفة، مما يمنع الهدر ويزيد من الكفاءة الاقتصادية.
  - مواجهة التغيرات البيئية: تعمل المؤسسات في بيئة متغيرة باستمرار (تكنولوجياً، اقتصادياً، واجتماعياً). تكمن أهمية الإدارة في قدرتها على التنبؤ بهذه التغيرات والتكيف معها، مما يضمن استمرارية المؤسسة وتجنبها للفشل أو الانهيار أمام المنافسين.
  - الرقي بالمجتمعات ورفاهيتها: تنعكس جودة الإدارة في المؤسسات على المجتمع ككل. فالدول المتقدمة تعتمد أساساً على كفاءة إدارتها لمواردها ومؤسساتها، مما يؤدي إلى تقديم خدمات ومنتجات أفضل، وخلق فرص عمل، وتحسين مستوى المعيشة. (بدرابي، 2021، ص 6)

- تحقيق الأهداف التنظيمية: الإدارة هي الوسيلة التي تحول الأهداف المجردة (الرؤية والرسالة) إلى واقع ملموس. يتم ذلك من خلال عمليات التخطيط الدقيق والتنظيم المحكم، مما يضمن وصول المؤسسة إلى غاياتها سواء كانت ربحية أو خدمائية. (عقوني، 2023، ص 2)
- تحقيق التوازن بين المصالح المتعارضة: هناك أطراف متعددة تؤثر وتتأثر بالمؤسسة (الملاك، الموظفون، الزبائن، المجتمع). الإدارة الناجحة هي التي تخلق التوازن بين رغبة الملاك في الربح، ورغبة الموظفين في أجور جيدة، ورغبة الزبائن في جودة وسعر مناسب.
- تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة: من خلال الرقابة وتقييم الأداء، تعمل الإدارة على اكتشاف الانحرافات والأخطاء ومعالجتها، مما يساهم في تقليل التكاليف غير الضرورية وضمان سير العمل وفق المعايير المخططة. (بغدادباي، 2023، ص ص 8-9)
- 4. مستويات و أقسام الإدارة: تتضمن الإدارة مستويات متدرجة يمكن تصورها على شكل هرم، وهذه المستويات هي: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا.
  - الإدارة العليا: هي السلطة الأعلى في المنظمة، فليس هناك أعلى منها، في حين أن هناك مستويات أقل منها، وهي مسؤولة عن القرارات الإستراتيجية والرئيسية في المنظمة، ويمكن اعتبارها مركز الرؤية والتوجهات المستقبلية وتختص بوضع الخطط طويلة الأجل، ووضع الهياكل الأساسية وتطويرها وتطوير المنظمة وتقييم أدائها وأداء أهم العاملين فيها، ومن أمثلتها رئيس مجلس الإدارة، والمدير العام، ونائب الرئيس.
  - الإدارة الوسطى: تختص هذه الإدارة بإعداد الخطط متوسطة الأجل، وتقوم بنقل الأوامر والتوجهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا، والعكس، وتقوم بقيادة الإدارات الوسطى في المنظمة، كإدارة الموارد البشرية، أو إدارة التسويق، وتقسم العمل بين الأقسام والوحدات المختلفة في التنظيم، ومن أمثلتها مدير إدارة التسويق ومدير الإدارة المالية.
  - الإدارة الدنيا: تسمى أحيانا الإدارة الإشرافية على التنفيذ المباشر للعمل، وتختص هذه الإدارة بوضع الخطط التفصيلية ومتابعة أداء الأفراد والعاملين والإشراف على العمال ووضع المهام التفصيلية والميدانية للعمل، ومثال ذلك رؤساء الأقسام والمشرفون على العمال (الشميمري، 2022، ص ص 22-23)

وتحت هذه المستويات توجد العديد من الأقسام التي تتحدد وفقا للهيكل التنظيمي، نوضحها كما يلي:

- إدارة الموارد البشرية: وتتضمن جدولة عمل الموظفين وإدارة دواهم، توفير التدريب اللازم لضمان الكفاءة، مع مراقبة أداء الموظفين وتقديم الدعم والتحفيز.
- إدارة الإنتاج أو الخدمات: تتضمن تصنيع المنتج أو تقديم الخدمات وفق المعايير المحددة. إدارة عمليات
- إدارة المشتريات: ك شراء المواد الخام أو المستلزمات، التفاوض مع الموردين للحصول على أفضل الأسعار، مع تخطيط وإدارة الأسعار والجودة.
- إدارة المخزون: وتتضمن إدارة المستودعات وضمان تخزين المنتجات بشكل صحيح، مع إعداد تقارير دورية عن حالة المخزون.

- إدارة الجدول الزمني: ويكون فيها تحديد المهام والأنشطة الرئيسية وترتيبها حسب الأولوية، وضع جدول زمني تفصيلي مع تحديد المراحل الرئيسية، ومتابعة التقدم المحرز ومقارنته بالجدول الزمني المخطط.
  - التسويق والمبيعات: ويتم فيها إدارة الحملات التسويقية لترويج المنتجات أو الخدمات، وبيع المنتجات أو الخدمات للعملاء، والتفاعل مع العملاء لتعزيز العلاقة بهم وزيادة المبيعات من خلال خدمات ما بعد البيع كالرد على استفساراتهم وحل مشاكلهم وتقديم الصيانة والدعم الفني.
  - الإدارة المالية: كمعالجة الفواتير والمدفوعات، إدارة النفقات اليومية، مراقبة التدفقات النقدية لضمان استمرارية العمل، وتتضمن أيضا تخصيص الموارد المالية للأنشطة المختلفة، مراقبة النفقات ومقارنتها بالميزانية المخططة، اتخاذ إجراءات تصحيحية في حالة تجاوز التكاليف.
  - إدارة الجودة: حيث يتم تطبيق معايير الجودة المحددة في خطة المشروع، إجراء فحوصات وتدقيق دوري لضمان جودة المخرجات، وتصحيح الانحرافات عن معايير الجودة فور اكتشافها.
  - إدارة المخاطر: تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها باستمرار، تنفيذ استراتيجيات التخفيف من المخاطر والاستجابة السريعة للمخاطر التي تتحول إلى مشكلات فعلية.
  - إدارة التواصل: عقد اجتماعات دورية لمتابعة التقدم وحل المشكلات، إعداد تقارير منتظمة عن حالة المشروع لأصحاب المصلحة، وضمان تدفق المعلومات بشكل فعال بين جميع الأطراف المعنية.
  - إدارة التغيير: تقييم طلبات التغيير وتأثيرها على المنشأة، اتخاذ قرارات بشأن التغييرات المقترحة وتنفيذها بشكل منظم، وتوثيق جميع التغييرات وتحديث خطة وفقًا لذلك.
5. وظائف الإدارة: حتى تستطيع الإدارة من القيام بالأدوار الموكلة إليها على أكمل وجه فإنه لابد من العمل على تنفيذ الوظائف التالية:

- وظيفة التخطيط: وهي الوظيفة التي تعنى بتصور ما سوف يكون عليه الحال في المستقبل في ظل المتغيرات المكانية والزمانية المحيطة، تكون مخرجاتها خطة عمل مبرمجة ومجدولة عمليا وزمنيا تثبت وتحدد فيها الأهداف والطرق والوسائل والسياسات والإجراءات والقواعد والطقوس بشكل واضح ودقيق، ويكون من السهل قياسها وتقييمها وتقويمها، تمهيدا لتعديلها وتطويرها بما يؤدي إلى ضمان تحقيق طموحات وآمال المنظمة بكفاءة وفاعلية.
- وظيفة التنظيم: وهي الوظيفة التي تعنى بتصنيف وترتيب وتقسيم الموارد البشرية والمادية بشكل هرمي يضمن سرعة وسهولة الاستخدام الاقتصادي لها، وذلك تمهيدا لإنجاز الخطة المرسومة من دون أدنى فقد أو هدر أو ضياع، على طريق الاستغلال الأمثل والتشغيل الكامل.
- وظيفة التوجيه: وهي الوظيفة التي تعنى بعملية تشغيل وتحريك التنظيم باتجاه تحقيق الخطة المرسومة، وذلك من خلال استخدام أسلوب الترغيب والترهيب ممثلا بتفعيل كل من قائمة المكافآت التي تبدأ بالابتسامة وتنتهي بالترقية، وقائمة العقوبات التي تبدأ بالتكشيرة وتنتهي بالإقالة، وإتباع أساليب الحفز الإنساني والاتصال الفعال.

- وظيفة الرقابة: وهي الوظيفة التي تعنى بعملية المقارنة بين النتائج الفعلية المتحققة على أرض الواقع والأهداف النظرية المعلنة على ورق الخطة، وحصر الانحرافات وتحديد وتصنيف الأسباب فإن كانت إيجابية يتم تعزيزها ومكافئة القائمين عليها وأن كانت سلبية يتم معالجتها ومعاينة المتسببين فيها. وعلى ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال الوظيفة الرابعة يتم تحديد شكل وحجم وطبيعة الخطة التي ينبغي وضعها للفترة القادمة. (الشواورة، 2013، ص ص 32-33)

6. مهارات الإدارة: هناك أدوات ووسائل لا بد من توفرها في الشخص الذي يمارس عملية الإدارة تتمثل في:

- المهارات الفنية: والتي تتمحور حول مدى معرفة الفرد بطبيعة العمل الذي يقوم بتنفيذه أو الإشراف عليه والتي يكون عنوانها المؤهل العلمي دبلوم، بكالوريوس ماجستير، دكتوراه أو الخبرة العملية (عامل فني، رئيس، مدير أو الاثنين معا).
- المهارات الإنسانية: وهي تتمحور حول مدى قدرة الفرد على التأثير الإيجابي بالمرؤوسين بمحبة واحترام واستخدام قائمتي المكافآت والعقوبات بمنتهى الحكمة والعقلانية ومن دون أدنى إفراط أو تفريط، وذلك من أجل دفعهم نحو العمل والإنجاز بكل سعادة ورضا، وبالتالي تحقيق الأهداف بأعلى جودة وأقل تكلفة.
- المهارات الفكرية: وهي تتمحور حول مدى قدرة الفرد على التخيل والتنبؤ بما سوف يكون عليه الحال في المستقبل، وذلك من خلال تجميع الجزئيات لتشكيل الكليات وربط الماضي بالحاضر لاستشراف ما سوف تحمله الأيام.

وعلى الرغم من حاجة الشخص الإداري لكل هذه المهارات مجتمعة إلا أن وزنها النسبي يختلف من مستوى إداري إلى آخر، فكلما ارتقى الموظف باتجاه قمة الهرم في السلم التنظيمي كلما زادت حاجته لامتلاك المهارة الأبعد الفنية، الإنسانية الفكرية على التوالي فالموظف الذي يعمل في المستوى الإداري الأدنى (عامل فني تكون حاجته لإجادة المهارات الفنية أكثر من حاجته لإجادة كل من المهارات الإنسانية والمهارات الفكرية، والموظف الذي يعمل في المستوى الإداري الأوسط (مدير، رئيس تكون حاجته لإجادة المهارات الإنسانية أكثر من حاجته لإجادة كل من المهارات الفكرية والمهارات الفنية، والموظف الذي يعمل في المستوى الإداري الأعلى مدير عام، رئيس مجلس) تكون حاجته لإجادة المهارات الفكرية أكثر من حاجته لإجادة كل من المهارات الفنية والمهارات الإنسانية، وهكذا... أي أنها جميعا ينبغي أن تكون موجودة في كل مستوى من تلك المستويات لكنها بنسبة خلط ومزج تختلف من مستوى إلى آخر. (الشواورة، 2013، ص ص 33-34)

7. مدارس الإدارة: مرت الإدارة بمراحل تطور عديدة، أفرزت مدارس فكرية مختلفة ساهمت كل منها في بناء الصرح المعرفي للإدارة الحديثة:

- المدرسة الكلاسيكية: ظهرت هذه المدرسة في أوائل القرن العشرين وركزت على الكفاءة الإنتاجية والهيكل التنظيمي.

▪ حركة الإدارة العلمية (فريدريك تايلور): ركزت على دراسة الوقت والحركة لزيادة إنتاجية العامل، واعتبرت أن هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل. اهتمت بالجوانب الفنية وأهملت الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل.

- نظرية التقسيمات الإدارية (هنري فايول): ركزت على الإدارة على مستوى المنظمة ككل، وحدد فايول وظائف الإدارة الخمس (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة) ووضع 14 مبدأً للإدارة منها وحدة الأمر وتقسيم العمل.
- النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر): دعت إلى تنظيم مثالي يقوم على القواعد الصارمة، والتسلسل الهرمي للسلطة، والحيادية في التعامل، والتوظيف بناءً على الكفاءة، بهدف تحقيق أعلى درجات الانضباط والفعالية.
- مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية: جاءت هذه المدرسة كرد فعل لإهمال المدرسة الكلاسيكية للعنصر البشري.
- حركة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو): من خلال تجارب "هاوثورن"، أثبتت أن العوامل النفسية والاجتماعية (مثل الروح المعنوية، والعلاقات غير الرسمية، واهتمام الإدارة) تؤثر على الإنتاجية أكثر من العوامل المادية المباشرة.
- المدرسة السلوكية: وسعت نطاق دراسة السلوك الإنساني ليشمل الدافعية والقيادة. ومن روادها أبراهام ماسلو بنظرية تدرج الحاجات، ودوغلاس ماك غريغور بنظريتي (X) و (Y) حول طبيعة البشر في العمل، وفريدريك هيرزبرغ بنظرية العاملين (عوامل وقائية وعوامل دافعة).
- المدارس الحديثة في الإدارة: حاولت هذه المدارس تلافي قصور المدارس السابقة والنظر للمنظمة نظرة شمولية.
- مدرسة النظم: تنظر للمؤسسة كنظام مفتوح يتكون من مدخلات (موارد)، وعمليات تحويلية، ومخرجات (سلع وخدمات)، وتغذية عكسية. وتؤكد على ترابط أجزاء المنظمة وتأثيرها بالبيئة الخارجية.
- الإدارة بالأهداف (MBO): (بيتر دراكر) أسلوب يعتمد على المشاركة بين الرئيس والمؤوس في تحديد الأهداف، مما يزيد من الالتزام والدافعية للإنجاز، ويركز على النتائج بدلاً من الأنشطة.
- المدرسة الظرفية (الموقفية): ترى أنه لا يوجد أسلوب إداري واحد يصلح لكل زمان ومكان، بل يعتمد الأسلوب الأنسب على "الموقف" والظروف المحيطة (حجم المنظمة، التكنولوجيا، البيئة). فالإدارة الناجحة هي التي تتكيف مع المتغيرات.
- المدرسة الكمية (بحوث العمليات): تستخدم النماذج الرياضية والإحصائية وبرمجة الحاسوب للمساعدة في حل المشكلات الإدارية المعقدة واتخاذ القرارات، خاصة في مجالات الإنتاج والتخزين.
- مدرسة اتخاذ القرارات: ترى أن جوهر الإدارة هو عملية اتخاذ القرار، وركزت على تحليل خطوات صنع القرار والمفاضلة بين البدائل بطريقة عقلانية.
- الإدارة اليابانية (نظرية Z): (وليام أوشي) ركزت على التوظيف مدى الحياة، والمسؤولية الجماعية، والاهتمام الشامل بالموظف، والقرار الجماعي، مما خلق ولائاً تنظيمياً عالياً. (بدرأوي، 2021؛ بغدادباي، 2023)

## 8. عوامل نجاح الإدارة:

- حسن اختيار الموظفين الأكفاء وتدريبهم المستمر وتعزيز العمل الجماعي والعمل على حل النزاعات بشكل إيجابي.
- بناء بيئة تحفيزية للعمل وإنشاء قنوات تواصل شفافة داخل المنشأة.
- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وتحسين كفاءة العمليات وتقليل الهدر والالتزام بمعايير الجودة.
- المرونة في تعديل الخطط بناء على الظروف.
- اتخاذ القرارات السليمة والاستعداد لمواجهة الأزمات والمخاطر.
- تقديم خدمات أو منتجات تلبي احتياجات العميل والحفاظ على رضاه وبناء علاقات طويلة الأمد. (عبوي، 2007، ص ص 109-112)

المحور الخامس

5

متابعة المشاريع المقاولاتية

المتابعة والتقييم للمشاريع

### المحاضرة الحادي عشر: المتابعة والتقييم للمشاريع

المتابعة والتقييم كمرحلة نهائية ضرورية، لا تقل أهميتها عن باقي المراحل التي توجّه المنشأة الريادية نحو أهدافها المسطرة بفعالية، مما يتيح للمقاول اتخاذ قرارات دقيقة والاستغلال الأمثل للموارد، وتقليل الهدر في التكاليف، ومعالجة الثغرات والمشكلات قبل تفاقمها، ولذلك كانت هذه المحاضرة التي تتضمن المفاهيم والعناصر الأساسية المتعلقة بكل من المتابعة والتقييم.

#### 1. متابعة المشاريع:

المتابعة هي عملية مستمرة لجمع وتحليل المعلومات والبيانات للمشروعات والبرامج، لتحديد مدى توافق سير أنشطة المشروع مع الخطة الموضوعية وبيان الوضع الحالي للمشروع، وتركز على مؤشر الأداء. تتم المراقبة طيلة حياة المشروع منذ بدايته وحتى نهايته، وتشمل مراقبة المدخلات والعمليات والمخرجات. الهدف من المراقبة هو مقارنة ما يتم تنفيذه على أرض الواقع بما هو موجود في الخطة الموضوعية. وتتخذ متابعة المشاريع أشكالاً مختلفة نوضحها كما يلي:

- من حيث الطبيعة: مثل المتابعة الفنية التي تكون في موقع المشروع، حيث تتم مقارنة ما تم إنجازه من أعمال بما تم إنفاقه من موارد، وتوضح هذه المتابعة المشاكل التي تعترض التنفيذ (طبيعية أو ناتجة عن ظروف خارجية). والمتابعة المالية التي تهدف إلى الوقوف على ما تم إنفاقه من أموال في المشروع مقارنة بما تقرر له في الموازنة المالية.

- من حيث المصدر: وتنقسم المتابعة إلى نوعين؛ المتابعة الداخلية، التي تتم بإشراف إدارة المشروع، ويقوم بها شخص أو فريق من داخل المشروع ويرفع التقارير إلى مدير المشروع. والمتابعة الخارجية التي تتم بواسطة الهيئة الممولة أو الهيئات المشاركة في سياق الإشراف على المشروع، وتهتم بمدى تقدم الأعمال بصفة عامة.

وتعد عملية متابعة الأداء في غاية الأهمية لأنها تزود المقاول بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، وتساعد على اتخاذ القرارات حول الموارد البشرية: مثل زيادة عدد الأفراد العاملين إذا تبين أن التنفيذ بطيء، الجدول الزمني: مثل تعديل الجدول الزمني للتكيف مع الصعوبات والتحديات الطارئة، تدبير الموارد والمصادر مثل تطلب موارد إضافية في حال وجود نقص في الموارد المخصصة، كما تساعد المتابعة على توثيق مراحل تنفيذ المشروع، وغياب عملية المتابعة يؤدي إلى تأخير إنجاز العمل، والإسراف في التكلفة واستخدام الموارد، والتأخر في حل الصعوبات والمشكلات، والتعارض بين الجهات المشاركة في تنفيذ أنشطة المشروع. ومن أجل إنجاز عملية المتابعة لا بد من التحديث السريع للمشاكل فور وقوعها، ومقارنة التقدم الفعلي بالمخطط، وتحديد العوامل المؤثرة على كفاءة التنفيذ، وتحديد مستويات المهارات، وتحديد مستوى جودة التنفيذ (حسنو، 2022). ويمكن أن نلخص أهمية المتابعة في النقاط التالية:

- التأكد من تنفيذ الخطة بشكل صحيح.
  - التأكد من كفاءة وفعالية التنفيذ.
  - التأكد من حسن استخدام الموارد المتاحة.
  - ملاحظة الثغرات في الخطة والتنفيذ بشكل مبكر. (الهنداوي، د.ت)
- وتستخدم المتابعة من أجل التحقق من كفاءة وفعالية وأثر واستدامة وملائمة المشروع، ولذلك تعد هذه العناصر الأربعة كمعايير للمتابعة، نوضحها كما يلي:

- الكفاءة : هي مقياس لمعرفة قدرة المشروع على تحويل المدخلات إلى مخرجات بطريقة اقتصادية وبأقل التكاليف الممكنة وبأقل وقت ممكن، أي استخدام الموارد مقارنة مع الوقت والتكلفة.
  - الفعالية : هي قياس مدى فعالية المشروع في تحقيق أهدافه.
  - الأثر والاستدامة : هي النتائج والفوائد التي تستمر حتى بعد توقف المشروع أو انتهاء الدعم عنه، وتكون عادة فوائد عامة وبعيدة المدى. على سبيل المثال، في مشروع حفر بئر لتوفير المياه، الأثر والاستدامة قد يتمثلان في ارتفاع المستوى الصحي في القرية نتيجة توفير مياه نظيفة صالحة للشرب.
  - الملاءمة : هي المدى الذي تكون فيه أهداف المشروع أو البرنامج مُلبية لحاجات الفئات المستهدفة ومُلائمة لرغبتهم وتطلعاتهم. يجب أن ينطلق المشروع من احتياجات ورغبات الفئات المستهدفة. (حسنو، 2022)
- وتنقسم أنشطة المتابعة إلى قسمين:

- أنشطة مكتبية: تشمل إعداد خطة المتابعة، وتجهيز نماذج موحدة للتقارير (لضمان الجودة وتجنب التباين بين الموظفين)، ومتابعة إنجاز الأنشطة والموظفين حسب الخطة، ومراجعة وأرشفة تقارير المشروع.
- أنشطة ميدانية: تشمل القيام بزيارات ميدانية للتأكد من جودة الأنشطة ورضا المستفيدين، وجمع الصور والأدلة (بما في ذلك قصص النجاح)، وعقد لقاءات مع ذوي العلاقة من القيادات المجتمعية والجهات الحكومية. (صلاح، 2022)

## 2. تقييم المشاريع:

هو عملية مرحلية تكون بصفة دورية، في منتصف المشروع، في نهاية المشروع، بعد انتهاء المشروع، تهدف إلى التحقق من أن المشروع قد حقق الهدف المرجو منه ، وإلى تحديد أثر المشروع المباشر وغير مباشر ، القريب والبعيد وعلى المستهدفين أو البيئة المحيطة، وتتم عملية التقييم على مستوى النتائج والأثر وتنفذ من خلال استخلاص المعلومات وتحليلها لبناء القرار عليها. تكمن أهمية التقييم من كونه وسيلة علمية تعتمد على الحقائق لقياس مستوى تقدم المشروع نحو تحقيق هدفه. وأبرز النقاط التي تعبر عن أهمية التقييم:

- استقاء الدروس المستفادة
  - تحديد أثر المشروع على المستفيدين والبيئة المحيطة
  - تحديد الفجوة بين الأهداف الموضوعية والنتائج
  - معرفة مدى نجاح أو فشل المشروع والأسباب التي أدت لذلك (الهنداوي، د.ت)
- ويتم تقييم لكل من التجهيز للمشروع (المدخلات)، والاحتياجات والتخطيط (صياغة الأهداف)، والأنشطة، والتطبيق والاستخدام (كيفية التنفيذ)، وأثر المشروع على المجتمع (النتائج والأثر والاستدامة). ويتخذ التقييم عدة أشكال هي:
- من حيث التوقيت : ويتضمن التقييم القبلي الذي يكون قبل البدء بتنفيذ المشروع، ويُستخدم للمقارنة مع النتائج بعد التنفيذ. والتقييم المرحلي الذي يهدف لمعرفة مدى نجاح المرحلة والاستفادة من الأخطاء لمعالجتها بشكل مباشر. والتقييم النهائي الذي يكون للمشروع بأكمله بعد انتهائه لمعرفة النتائج ومقارنتها بنتائج التقييم القبلي لقياس مدى الاستفادة من المشروع.

- من حيث نوعية المعلومات : ويتضمن التقييم الكمي الذي يعتمد على جمع وتحويل المعلومات إلى أرقام ومقارنتها بالنتائج المتوقعة. والتقييم الكيفي أو النوعي الذي يعتمد على جمع ودراسة البيانات للحصول على نتائج من خلال الملاحظة والصور والوثائق والمقابلات.
- من حيث محور التقييم : ويوجد فيه تقييم العملية الذي يهتم بجمع كل المعلومات عن سير العمل وطرقه لمعرفة هل المشروع يسير بالشكل الصحيح (يكون خلال تنفيذ المشروع وعلى أنشطته وعامله). وتقييم الأثر لقياس مدى نجاح النتائج والمخرجات في تقديم الخدمة (يكون غالباً بعد انتهاء المشروع وعلى المجتمع والفئات المستهدفة).
- من حيث فريق العمل: وفيه تقييم داخلي يقوم به مسؤول أو فريق تقييم من داخل المشروع. وتقييم خارجي يقوم به فريق تقييم يتم تعيينه من قبل طرف خارجي (مثل الجهة الداعمة والممولة). (حسنو، 2022)

### 3. الفرق بين المتابعة والتقييم للمشاريع:

المتابعة تتعلق بالفحص، أي فحص ما إذا كانت المخرجات تتماشى مع المدخلات، وفحص ما إذا كانت القوائم المالية والدخل والأنشطة الفعلية تتماشى مع ما هو مخطط لها. كذلك فإن أنشطة المتابعة تتعلق بتسجيل الفجوة بين المخطط والمنفذ.

أما التقييم فإنه لا يقف عند هذا الحد، وإنما يهتم بأسباب هذه الفجوة ولماذا وجدت. حيث أن التقييم ينصب على أسباب الفجوة ما بين ما تم تنفيذه، وما كان مخططاً له من أداء وإنجازات، سواء كان هناك نجاح في تحقيق إنجازات فعلية أكبر مما كان مخططاً له أو أقل، على أساس أن محور اهتمام التقييم ينصب على لماذا حدث ذلك الانحراف سواء كان بالإيجاب أو السلب، وما إذا كانت هناك عوامل سوف تؤثر على الخطط المستقبلية.

كما تختلف عملية المتابعة عن التقييم من حيث كونها أي المتابعة تأخذ شكل وصفي أي مجرد وصف لما هو حادث، أكثر من كونها عملية تفسيرية، إلا أنها بالضرورة عملية أساسية ويجب أن تسبق عملية التقييم التي تبنى على معايير محددة للحكم على مستوى الأداء. ويمكن أن نلخص الفوارق بينهما في الجدول التالي:

جدول 17: جدول الفروقات الأساسية بين المتابعة والتقييم

| البند         | المتابعة                                                                               | التقييم                                                                              |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| طبيعة العملية | عملية مستمرة طوال حياة المشروع أو البرنامج، ترافق التنفيذ خطوة بخطوة.                  | عملية مرحلية/دورية تُجرى في نقاط زمنية محددة (منتصف، نهاية، أو بعد فترة من التنفيذ). |
| الجهة المنفذة | يقوم بها عادة فريق العمل داخل المشروع/المؤسسة.                                         | غالباً ينفذها فريق من الخبراء أو جهة مستقلة عن التنفيذ قدر الإمكان.                  |
| مجال التركيز  | تتبع سير العمل ومقارنته بالخطة والميزانية، والتركيز على الأداء اليومي ومؤشرات الإنجاز. | دراسة نتائج المشروع وأثره ومقارنتها بالأهداف، مع التركيز على الأثر والاستمرارية.     |

|                  |                                                                                    |                                                                                                           |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نوع الأسئلة      | تسأل: هل ننقذ ما خُطِّط؟ هل الأنشطة تسير كما يجب؟ ما المشكلات الحالية وكيف نصحبها؟ | تسأل: لماذا تحققت أو لم تتحقق النتائج؟ ما مدى ملاءمة المشروع؟ وما الدروس والنماذج التي يمكن التعلّم منها؟ |
| دورها في الإدارة | تساعد في تصحيح الأخطاء ومعالجة المشكلات أثناء التنفيذ، وتقديم خيارات آنية للحلول.  | تساعد في تحسين التخطيط للمشاريع اللاحقة، واختيار البدائل والاستراتيجيات والسياسات الأنسب.                 |
| نوع المخرجات     | تقارير مرحلية تشغيلية تدعم اتخاذ قرارات قصيرة المدى.                               | قاعدة معرفية أعمق تُستخدم للتخطيط والمتابعة المستقبلية، وقد تُسهم في تعزيز صورة وموثوقية المؤسسة.         |

#### 4. خطوات المتابعة والتقييم:

لتصميم خطة المتابعة والتقييم يجب تنفيذ الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من المتابعة والتقييم: حيث يكون الهدف من المتابعة هو رصد مدى تنفيذ الأنشطة المخططة لها كتدريب المعلمين - تنظيم الصفوف- اعداد المناهج، والهدف من التقييم هو أدق مثل دراسة مدى تحسن المستوى التعليمي عبر مؤشرات محددة كإنخفاض نسبة الامية.
- وضع المؤشرات المراد قياسها: يعرف المؤشر على أنه أداة تستخدم لقياس ومراقبة التقدم نحو هدف معين ، أما في المراقبة والتقييم فيعرف المؤشر على أنه مقياس كمي كعدد الأطفال الذين أصبحوا يجيدون القراءة ، أو نوعي كمستوى رضى الأسر عن مستوى التعليم في المخيم. تتصف المؤشرات الجيدة بخمس صفات تضمن فعاليتها ودقتها وهي: محدد، قابل للتحقق، قابل للقياس، ذو صلة، حدد بوقت. وتنقسم مؤشرات المتابعة إلى قسمين؛ مؤشر الأداء الذي يعني كم المدخلات والعمليات التي تمت خلال تنفيذ أنشطة المشروع. ومؤشر النجاح الذي يبين مدى الأثر الناتج عن الأنشطة أو البرامج. أما مؤشرات التقييم فتشمل مؤشر التوافر، الملائمة، سهولة المنال، الاستخدام، التغطية، النوعية/الجودة، الجهد، الكفاءة، والأثر.
- تحديد آلية لجمع وإدارة البيانات: إن عملية جمع البيانات تبدأ مع الدراسة الأولية وتستمر خلال دورة حياة المشروع وتنتهي مع التقييم النهائي ودراسة الأثر، ومن هنا يجب أن نحدد: ما هي الأدوات التي سنستخدمها في عملية جمع البيانات؟ و اين سيتم تخزين البيانات؟، ولجمع البيانات تستخدم الأدوات التالية: المقابلات الفردية، الاستبيانات، جلسات الحوار، الملاحظات.
- تحديد آلية لمعالجة وتحليل البيانات وإصدار التقارير: تعرف عملية تحليل البيانات على أنها قراءة ومعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات واستخلاص التقارير التي يبني عليها القرار الإداري ، أو هو عملية تحويل البيانات الخام إلى روى قابلة للتنفيذ. أما التقرير فهو الصيغة المكتوبة التي تهدف لنقل الواقع من خلال ما تحتويه من حقائق ومعلومات، تتمثل أهميته في تعريف الإدارة العليا بسير العمل، وتوجيه النظر لمواطن الخطر، والمساعدة على تطوير الأداء، وتعريف الداعمين بالإنجازات، وتوثيق المواقف والأحداث. الهنداوي (د.ت) (حسنو، 2022).

6 المحور السادس

التدريب على إعداد المشاريع

دار المقاولاتية

مذكرة في إطار مؤسسة ناشئة

### المحاضرة الثانية عشر: دارالمقاوالاتية

تواجه الجامعة الجزائرية العديد من التحديات أهمها هي ما يمس خريجها تحديدا الذين لا تتناسب تطلعاتهم ومؤهلاتهم كما أو نوعا مع احتياجات العالم الخارجي عن الجامعة، الأمر الذي ولد تفاقما لظاهرة البطالة في ظل غياب وظائف حكومية دائمة لكل الطلبة الجامعيين، وغياب الوظائف الكافية أو المناسبة في القطاع الخاص، مع افتقار الطالب لمهارات أو ثقافة إنشاء مشروعه الخاص.

ومع توجه الدولة الجزائرية لبعث الفكر المقاوالاتي لدى الشباب عموما خلال سنوات مضت من خلال إنشاءها لوكالات تسعى لتمويل مشاريعهم وخلق الثروة من خلالها، أتت الحاجة لوجود هيئة تكون رابطة بين تلك الوكالات والجامعة التي هي في الأصل في أشد الحاجة لإيجاد آليات لحل إشكالية بطالة خريجها.

وقد كان هذا الدور الرابط بين الجامعة والواقع الاقتصادي والاجتماعي وكذلك الجامعة والوكالات الداعمة للشباب من نصيب ما يعرف بدار المقاوالاتية التي أنشأت أول مرة في جامعة قسنطينة سنة 2017 ثم عمت على بعض جامعات الوطن ومن بينها جامعة بسكرة سنة 2013، ليتم تعميمها على كافة الجامعات في الوطن سنة 2014. لذلك ومنذ نشأة هذه الدار فقد حدث ارتفاع لمعدلات التحاق الخريجين بوكالة لـ (ANSEI) سابقا من 8% إلى 30% بين 2008-2016، وارتفاع في معدلات إنشاء المؤسسات الصغيرة من قبل خريجي الجامعات من 6% في 2013 إلى 13% في 2015 و18% في 2016. وإن دلت هذه الأرقام على شيء فإنها تدل على أهمية هذه الدار وموقعها الضروري في الجامعة الجزائرية، فمهاي دار المقاوالاتية، ومهاي مهامها وأنشطتها، هو ما سنحاول الإجابة عليه من خلال محتوى العناصر التالية.

1. **تعريف دارالمقاوالاتية:** هي هيئة تمثل نقطة الالتقاء بين الجامعة وإحدى الوكالات الوطنية، هدفها الرئيسي تنمية الروح وبناء الثقافة المقاوالاتية لدى الطلبة، من خلال منحهم فرصة المرافقة في إيجاد الفكرة وإنشاء المؤسسة في ميادين مختلفة، تحقيقا لنتيجة تفعيل علاقة الطالب بالمحيط الاقتصادي.

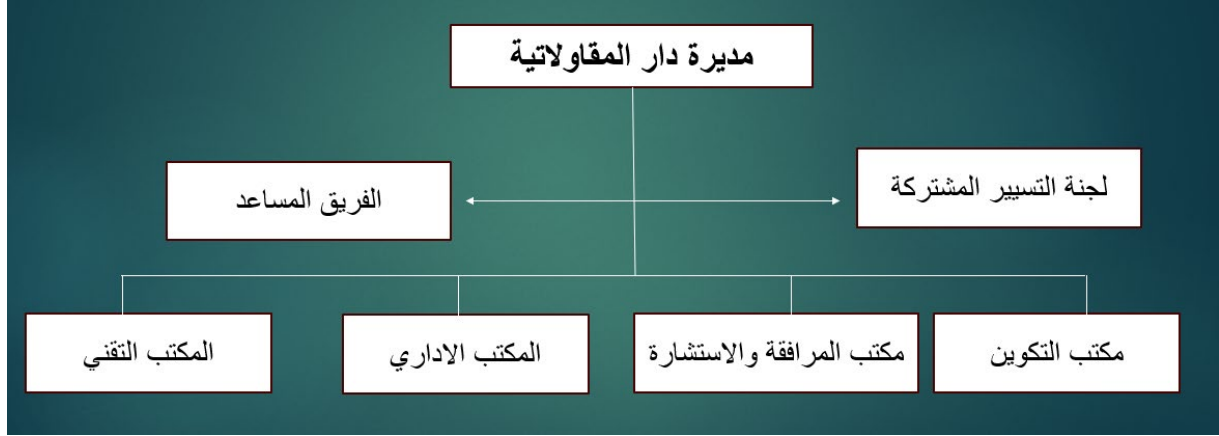
2. **مهام دارالمقاوالاتية:** تقوم دار المقاوالاتية بمجموعة من المهام، يمكن أن نذكر أهمها كما يلي:

- **التحسيس:** التعريف بالمقاوالاتية وأهميتها ومختلف المعلومات المرتبطة بها.
- **التوجيه والتدريب:** التوجيه في بناء الأفكار وترشيدها والتدريب على تطبيقها.
- **المراقبة:** متابعة المشاريع قبل التمويل أو بعده (حصى مع أحد الأساتذة)

3. **أنشطة دارالمقاوالاتية:** انطلاقا من المهام التي تعمل على تحقيقها دار المقاوالاتية، التي يتم تحقيقها من خلال العديد من الأنشطة التي نوضح بعضها منها كما يلي:

- الملتقيات والأيام الدراسية.
- الجامعات الصيفية أو الشتوية.
- الاجتماعات والموائد المستديرة.
- المسابقات كمسابقة أحسن فكرة أو أحسن مخطط أعمال.
- الدورات التكوينية والتدريبية.

4. الهيكل التنظيمي لدار المقاولاتية بجامعة بسكرة: يتكون الهيكل التنظيمي لدار المقاولاتية بجامعة بسكرة حسب ما يوضحه الشكل (1) من مديرة دار المقاولاتية التي يعمل على مساعدتها في أداء بعض المهام كل من لجنة التسيير المشتركة والفريق المساعد حيث يتكون هذا الأخير من 15 أستاذ جامعي من تخصصات مختلفة ككلية العلوم الاقتصادية وكلية العلوم التجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا وكلية الحقوق والعلوم السياسية.



شكل 7: يوضح الهيكل التنظيمي لدار المقاولاتية بجامعة بسكرة

أما المكاتب فهي مكلفة هي الأخرى بأداء مهام نذكر منها كما يلي:

- أ- مكتب التكوين: وهو الذي يشرف على كل ما يتعلق بالتكوين، كإعداد برامج التكوين، وإعداد الدورات التكوينية، وتكوين المكونين وغيرها.
- ب- مكتب المرافقة والاستشارة: وهو مكتب حديث النشأة حيث أسس سنة 2018، ويعمل هذا المكتب بالتحديد على مساعدة الطالب في إنجاز مشروعه المقاولاتي انطلاقاً من الفكرة ووصولاً إلى إنجاز مخطط الأعمال.
- ت- المكتب الإداري: يختص هذا المكتب كل ماله علاقة بالمعاملات الإدارية.
- ث- المكتب التقني: يهتم هذا المكتب بتسيير الموقع الإلكتروني لدار المقاولاتية ومواقع التواصل الاجتماعي، إضافة إلى إعداد الملصقات الإعلانية والمطويات.
- وعلى العموم فالطالب الذي يريد التواصل مع دار المقاولاتية فأول مكتبين يمكن الاستعانة بهما هما مكتب التكوين ومكتب المرافقة والاستشارة. (براهيمي، 2022)

#### 5. الفرق بين دار المقاولاتية وحاضنة الأعمال:

تعرف حاضنة الأعمال على أنها إطار متكامل من المكان والتجهيزات والخدمات وآليات المساندة والاستشارة لمساعدة المقاول في إدارة وتنمية المنشآت الجديدة لتخفيف المخاطر وتوفير فرص أكبر للنجاح.

وإن الملاحظ لهذا التعريف يجد تقاطعاً كبيراً بينه وبين مهام دار المقاولاتية خاصة في جزئية المرافقة، لكن بالتدقيق في هذا التعريف يجد أن الاختلاف يعود لاهتمام حاضنة الأعمال بالمشاريع الناشئة على خلاف دار المقاولاتية التي تهتم بالمشاريع الصغيرة والصغيرة. ويعود اهتمام حاضنة الأعمال بتلك المشاريع الناشئة إلى طبيعتها الابتكارية التي تتزامن مع نشوء مؤسسة قد يفتقر أصحابها للخبرة الكافية لتسييرها وإنجاحها، خاصة مع قلة الإمكانيات المادية كغياب مكاتب للعمل، لذلك فحاضنة الأعمال هي مكلفة بتوفير تلك المكاتب أو التجهيزات الضرورية. (مرابط و بداوي، 2024)

المحاضرة الثالثة عشر: مذكرة في اطار مؤسسة ناشئة

## 1. تعريف مشروع مذكرة مؤسسة ناشئة:

هو إعداد مذكرة تخرج ليسانس أو ماستر في اطار قرار 1275 للحصول على شهادة جامعية مؤسسة ناشئة، أي الحصول على شهادة ودبلوم مؤسسة ناشئة ووسم لابل مشروع مبتكر على أن تسهر إدارة حاضنات الأعمال على مرافقة تلك المشاريع.

## 2. أهمية مشروع مذكرة مؤسسة ناشئة:

- خلق جيل من الطلبة كرواد أعمال أي لهم القدرة والرغبة في خلق مؤسسات ناشئة.
- خلق مناصب عمل للطلبة.
- إيجاد حل تقني أو تكنولوجي أو رقمي لمؤسسات قائمة أو مستقلة.

## 3. خطوات إنشاء مشروع مؤسسة ناشئة:

- استمارة التسجيل: وتتضمن ملأ مجموعة من المعلومات على المنصة الرقمية مثل:
  - عنوان فكرة المشروع
  - أصحاب فكرة المشروع
  - ملخص عن فكرة المشروع
  - محفزات الفكرة (تجارية، اقتصادية، اجتماعية، بيئية) مع التركيز على شرائح الزبائن المستهدفين
  - احتياجات تجسيد المشروع
  - المدة الزمنية المتوقعة استغراقها لإنجاز المشروع
- إعداد الباوربوانت: ويتضمن عرضاً مختصراً للنقاط التالية:
  - التعريف بالطالب وفريق العمل (الاسم واللقب والميدان والتخصص والمستوى الدراسي....).
  - التعريف بالفكرة (وضوح الفكرة، هدف الفكرة، مجالها، العلوم والمعارف ذات الصلة.....).
  - نطاق ومجال الفكرة وميدانها والأسباب التي دفعت لدراستها ومبرراتها وبعض الدراسات المشابهة لها.
  - ماهي الخطوات المنهجية لتحقيق المشروع ومراحل دراستها والمجال الزمكاني للمشروع.
  - ما هي الحلول المقترحة والممكنة التي يمكن تقديمها للشركاء كقيمة مضافة، أو لتقديم منتج جديد.
  - ماهو حجم وقيمة التمويل اللازم لتغطية نفقات مشروع الفكرة.
  - ما هي النتائج المتوقعة (الإيرادات والمدخيل المتوقعة، الآفاق التنموية ومساهماتها المختلفة في المجتمع).
  - ماهي المعوقات والمخاطر المحتملة وكيف يمكن التعامل معها؟
- المقابلة مع اللجنة العلمية: حيث تقدم اللجنة قرار الموافقة من عدمه وفقاً للشروط التالية:
  - فكرة إبداعية ومبتكرة.
  - موضوع المذكرة صالح لأن يكون مذكرة تخرج وكذلك مشروع.

- وضوح الفكرة.
- قابلية تطبيق الفكرة.
- جدوى الفكرة اقتصاديا.
- انطلاق المشروع: حسب المنشور الوزاري فهناك طريقتين لإعداد المذكرة إما مذكرة مصحوبة بالبطاقة التقنية ونموذج العمل التجاري، أو مباشرة القيام بالدراسة التقنية ودراسة الجدوى بشكل مفصل مع نموذج العمل التجاري. (اللجنة الوطنية للتنسيقية لمتابعة الابتكار، 2022؛ خلية عمل ومتابعة تنفيذ القرار الوزاري 1275، د.ت)



## خاتمة

**إنجاز المشاريع المقاولاتية عملية مهمة في التنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل في ظل التغيرات الراهنة المتسارعة، وارتفاع معدلات البطالة بين أوساط الشباب الجامعي. والوصول إلى الاستفادة الناجحة من هذه المشاريع يتطلب بناء قاعدة معرفية وتدريب للمتكوين.**

**ومقياس المقاولاتية من خلال محاوره المختلفة قدم جزءا من تلك المعرفة، بداية من تعريف الطالب بماهية المقاولاتية وجذورها التاريخية، ووصولا لفهم مراحل إنجاز المشاريع. كما ساهم في تنمية الثقافة الريادية ما يسهم في إعداد جيل واعي بأهمية العمل المستقل، قادر على الاستغلال الأمثل للفرص وتحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع ذات قيمة للفرد والمجتمع.**

**ورغم أهمية المقياس في المسار التكويني للطلاب الجامعي، تبقى الحاجة للتدريب والتطوير كجزء مكمل للمعرفة المكتسبة، باعتبارهما آليتان أساسيتان لتنمية المهارات وتعزيز القدرة على المبادرة والمخاطرة، والاندماج الفعال في سوق العمل وخوض التجربة الريادية بوعي وثقة وكفاءة.**



## قائمة المراجع

- أبرامو، ي. (2019). بحث ملخص عن ريادة الأعمال. المصدر: <https://www.google.dz/books>.
- إبراهيم، أ. م. (2012). المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أفندي، م. أ. (2018). النظرية الاقتصادية الكلية والسياسة الاقتصادية (الطبعة الأولى). مركز الكتاب الأكاديمي.
- الأشوح، ز. ص. (2016). دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- البرزنجي، ح. ش.، و جمعة، م. ح. (2013). تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة: منظور إداري تكنولوجي.
- الجندي، أ. (2018). مراجعة وصفية حول مبادئ إدارة المشاريع في العشر سنوات الماضية. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، 1.
- الحاج، ط. (2002). مبادئ التمويل. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الحسان، ع. أ. (2020). نظم المعلومات المحاسبية. اليازوردي للنشر والتوزيع.
- الحوامدة، ع. أ. (2020). النظرية الاقتصادية والاقتصاد الإداري. بن النفيس للنشر.
- الخفاجي، ن.، و الغالي، أ. (2019). نظرية المنظمة: مدخل التصميم. اليازوردي.
- الردادي، ح.، و ياغي، خ. (2020). التعرف على العلاقة بين إدارة المشاريع واستراتيجية المنظمة. دور العلوم الإنسانية والاجتماعية والطبيعية في دعم التنمية المستدامة.
- الزبيدي، ض. ش. (2017). نظم المعلومات وأثرها في التخطيط الإستراتيجي: دراسة سياسية. دار الجنان للنشر والتوزيع.
- الشميمري، أ. ب. ع. أ. (2022). إدارة الأعمال: أساسياتها، ومفاهيمها، وتطبيقاتها المعاصرة. العبيكان للنشر والتوزيع.
- الشميمري، أ. ب. ع. أ. (2025). إدارة الأعمال (أساسياتها ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة) (15 ط). شركة العبيكان للتعليم.
- الشميمري، أ. ب. ع. أ.، و الميريك، و. ب. ن. (2020). ريادة الأعمال. شركة العبيكان للتعليم.
- الشميمري، أ. ب. ع. أ.، و الميريك، و. ب. ن. (2025a). ريادة الأعمال. العبيكان للنشر.
- الشميمري، أ. ب. ع. أ.، و الميريك، و. ب. ن. (2025b). ريادة الأعمال. شركة العبيكان للطباعة.
- الشوارة، ف. م. (2013). مبادئ إدارة الأعمال. في دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الضميري، م. (د.ت). الخريطة الذهنية. مركز ضياء للمؤتمرات والأبحاث. استرجع في 9 نوفمبر، 2025، من <https://www.diae.events/postid=127177>.
- الفلاح، م. (2021، مايو 10). خطوات تأسيس المشروع الريادي <https://www.youtube.com/watch?v=TstXl6JIOs4&t=468s>.
- الكيلاني، ع.، البياتي، ه.، و السالمي، ع. (2005). نظم المعلومات الإدارية. دار المناهج للنشر.
- اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار. (2022). دليل مشروع: للحصول على شهادة مؤسسة ناشئة في إطار القرار الوزاري 1275.
- الميريك، و. ب. ن.، و الشميمري، أ. ب. ع. أ. (2019). مبادئ ريادة الأعمال: المفاهيم والتطبيقات الأساسية لغير المتخصصين. العبيكان.
- المجالي، ر. م. (2021). الوجيز في النظام الاقتصادي. دار ورد الأردنية للنشر والتوزيع.
- المغربي، م. أ. م. (د.ت). نظم المعلومات الإدارية. دار الجنان للنشر والتوزيع.
- المنيف، م. ب. ع. أ. (2021). مبادئ الاقتصاد: التحليل الجزئي. العبيكان للنشر.
- الهنداوي، ج. (د.ت). المتابعة والتقييم.
- الهباشي، ص. (2020، سبتمبر 6). نماذج وأساليب تقييم فكرة المشروع. قناة ريادة الحياة <https://www.youtube.com/watch?v=rdGV4UlnQC8>.
- الهباشي، ص. (2022، نوفمبر 9). تحليل جدوى فكرة المشروع الريادي. - قناة ريادة الحياة <https://www.youtube.com/watch?v=qQUuqGjFvZM>.
- الوزري، ف. (2021). كيف تفتح شركتك الخاصة وتطلق مشروعك في الجزائر. خطوات تأسيس مؤسسة [https://www.youtube.com/watch?v=mLg9sD\\_LNZ8](https://www.youtube.com/watch?v=mLg9sD_LNZ8).
- باش، إ. (2018). تأسيس وإدارة المشروع الصغير. دار البيروني للنشر والتوزيع.
- بخيتي، ع.، و بوعونة، س. (2020). المؤسسات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: واقع وتحديات. المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12، 534-552.
- بدراوي، ش. (2021). مدخ إلى إدارة الأعمال [مطبوعة بيداغوجية]. جامعة أبي بكر بلقايد.
- براهيمي، ن. (2022). آلية المرافقة بدار المقاولاتية جامعة بسكرة: بين الواقع والمأمول. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 11(1)، 556-575.
- <https://asjp.cerist.dz/en/article/184940>

بسويح، م.، ميموني، ي.، و بوقطاية، س. (2020). واقع وأفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر. *حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية*، 3(7)، 421-403.

بغدادباي، ن. (2023). *محاضرات في مقياس مدخل إل علم الإدارة* [سلسلة محاضرات للسنة الثانية ليسانس جذع مشترك]. جامعة وهران 2 محمد بن أحمد.

بن خديجة، م.، و عبيد، و. (2019). المشاريع المفاوالتية البئية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة - عرض تجارب دولية ووطنية ناجحة -. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، 3(4). <https://asjp.cerist.dz/en/article/147958101> -117.

بن سالم، ك.، و بن عمارة، س. (2020). أثر تقنية العصف الذهني في تحسين مستوى مفهوم الذات لدى تلاميذ السنة الأولى ثانوي دراسة تجريبية بمدينة - الأغواط. *دراسات نفسية وتربوية*، 13(3)، 219. <https://asjp.cerist.dz/en/article/125604201> -219.

بن صويلح، ل. (2017). نحو مقارنة سوسيولوجية للظاهرة المفاوالتية. *الباحث الاجتماعي*، 13، 470. <https://asjp.cerist.dz/en/article/46243459> -470.

بن عزوز، ر. (2020). قانون الشركات (النظرية العامة للشركة) [Video recording]. <https://www.youtube.com/watch?v=CGbsrShvHoU&list=PLGazV41ojPTa6nSo3e7wxnRu15mvFpS6>

بوعيني، سميرة، و كرومي، أسية. (2021). دراسة تقييمية لواقع تمويل وتنشيط المؤسسات الناشئة في الجزائر. في *حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية* (م 7، عدد 1496893). [ASJP. https://asjp.cerist.dz/en/article/1496893](https://asjp.cerist.dz/en/article/1496893)

بينسون، س.، و ستاندينج، ك. (2020). *نظم المعلومات* (م. ص. محمد & عزت). مجموعة النيل العربية.

تمجدين، ن. ا. (2019). دور وأهمية دراسات الجدوى في تقييم وتمويل مشروعات القطاع الخاص [أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية]. جامعة محمد خيضر بسكرة.

ثاقب، م. (2024). *مقدمة في الاقتصاد*. EduGorilla Prep Experts.

جالبريت، ج. ك. (2000). *تاريخ الفكر الاقتصادي* (أ. ف. بليغ، ترجمة). عالم المعرفة.

جامعة العلوم والتكنولوجيا. (2018). *الحلقة الأولى (مفهوم ريادة الأعمال - مقرر ريادة الأعمال* [https://www.youtube.com/watch?v=x8GP3\\_-Ao8](https://www.youtube.com/watch?v=x8GP3_-Ao8)

جمعة، م. ح.، و نوري، ح. ش. (2015). *دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات*.

جير، إ. (2005). *إدارة المشروعات*.

حافظ، ع. ا.، و عباس، ح. و. (2014). *نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة*. المنهل.

حجازي، ا.، زكري، أ.، و عبداوي، م. (2020). السمات الشخصية للمقاول كأهم العوامل المؤثرة على اكتشاف الفرصة المفاوالتية. *مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة*، 4(1)، 60. <https://asjp.cerist.dz/en/article/11634343> -60.

حسنو، خ. (2022). *كل ما تحتاج معرفته عن المراقبة و التقييم في المنظمات غير الربحية*. <https://www.youtube.com/watch?v=JD3suRWAq-k&t=6s>

حسين، م. خ. (2008). *مبادئ علم الاقتصاد*. المنهل.

حياة، م. (2010). إشكالية المقاول الجزائري الجديد. *مجلة دراسات اجتماعية*، 3.

خليفة عمل ومتابعة تنفيذ القرار الوزاري 1275. (د.ت). *المنهجية المتبعة لعرض وإعداد مذكرة التخرج في إطار مشروع القرار الوزاري 1275 أمام اللجنة العلمية*.

خوني، ر.، و حريد، ر. (2016). عوائق الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. *مجلة الحقوق والحريات*، 3.

خوني، ر.، و حساني، ر. (2008). *المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها*. إيتراك للنشر والتوزيع.

دانش، م. (2024). *تنمية ريادة الأعمال*. EduGorilla Community.

دودين، أ. ي. (2014). *إدارة المشاريع المعاصرة*. دار اليازوردي العلمية للنشر.

زبرق، س. (2017). *محاضرات مقياس المفاوالتية*. في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة.

ساحل، م. (2019). *التقييم المالي للمشاريع الاستثمارية*. مركز الكتاب الأكاديمي.

سكاوزن، م. (2016). *قوة الاقتصاد* (ش. ط. الريدي، ترجمة؛ 1 ط.). مؤسسة هنداي للتعليم والثقافة.

سلطان، ح. ر.، و عثمان، م. م. (2021). *الريادة منظور استراتيجي*. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

سمرد، ن. ب. (2021). *دليلك في المالية*. اليازوردي للنشر والتوزيع.

شاهين، م. (2019). *أساسيات علم الاقتصاد*. دار حميثرا للنشر والترجمة.

صلاح، ع. (2022). *إدارة المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم، إدارة المشاريع الإغائية والتنمية*. [https://www.youtube.com/watch?v=4iWWI\\_I02IE&t=270s](https://www.youtube.com/watch?v=4iWWI_I02IE&t=270s)

طلبة، ص. (2017). *الفكر المفاوالتى ومداخله*. *مجلة دراسات اقتصادية*، 2(4)، 779754 -779754.

عبد الأمير، ع. (2018). *الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين التوجه الريادي وعوامل نجاح المشروع: بحث استطلاعي تحليلي في شركة الزوراء العامة* [مستل من رسالة ماجستير]. جامعة بغداد.

عبد ربه، ر. م. (2013). *نظرية المنظمة والمؤسسة*. الجنادرية للنشر والتوزيع.

عبد ربه، ر. م. (2015). *دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع*. المنهل.

عبوي، ز. م. (2007). *الإدارة واتجاهاتها المعاصرة*.

عقوني، م. (2023). *الإدارة*.

عقوني، م. (2024). *إدارة المشاريع*.

عوض، م. م. (2011). *التربية الريادية والتعليم الريادي*. عالم الكتب الحديث.

فريم، د. (2018). *إدارة المشروعات في المؤسسات: لكي نحقق أعظم فائدة من الوقت، والتكنولوجيا، والناس* (ك. ع. ا. عبد الله، ترجمة). العبيكان للنشر.

قرين، أ. (2021). سلسلة أنشئ نموذج العمل التجاري لمشروعك الخاص <https://www.youtube.com/watch?v=fxCgJnP76uo&t=1s>.

قواسمي، ر. (2020). التأصيل النظري للمقاولاتية كمشروع والنظريات والنماذج المفسرة للتوجه المقاولاتي. *مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية*، (2)، 4، <https://asjp.cerist.dz/en/article/138959158> -173.

كافي، م. ي. (2009). *تقنيات دراسة الجدوى الاقتصادية*. دار ومؤسسة الرسلان.

محمد، س. ع. ا. (2019). *إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز*. وكالة الصحافة العربية.

مخلفي، أ. (د.ت). *محاضرات حول اقتصاد وتسيير المؤسسة*.

مرابط، إ.، و بداوي، م. س. (2024). دراسة استطلاعية بين خدمات دار المقاولاتية وحاضنة الأعمال الجامعية في دعم الطلاب المقبلين على التخرج لبناء المشروع المقاولاتي-جامعة محمد بوضياف المسيلة نموذجاً. *مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة*، (2)، 9، <https://asjp.cerist.dz/en/article/25445650> -69.

مزبودي، ي. (2003). *المقاولات علم وفن وإدارة* (1 ط.). الشركة العالمية للكتاب.

مقري، ز.، و عبد الصمد، ن. (2021). المقاولاتية: قراءة في بعض النظريات الاقتصادية والمقاربات الفكرية. *مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة*، (2)، 3، 1، 21- <https://asjp.cerist.dz/en/article/170413>

منذر، م. ر. (2016). *النظم الاقتصادية في القرن العشرين*. دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

نصر علي، ع. ا.، و عبد السلام بدوي، ه. ا. (2021). ريادة الأعمال المحاسبية في مصر بين الواقع والمأمول: دليل ميداني من مكاتب المحاسبة المصرية. *المجلة العلمية التجارة والتمويل*، 40، <https://doi.org/10.21608/caf.2021.1547591> -40.

نعمون، م. ع. ا. (2024). *الدرس الأول: مدخل إلى قانون الشركات* <https://www.youtube.com/watch?v=dhuQBtIOYPk>.

نوي، م. ا.، و دهان، م. (2020). نحو تنظير أدق لمفهوم المؤسسات الناشئة وخصائصها: دراسة منهجية مفصلة. *مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي*، (3)، 14

- Alvarez, S. A., و Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2)11, -26. <https://doi.org/10.1002/SEJ.4>
- Morris, M. H. ., Kuratko, D. F. ., و Covin, J. G. . (2008). *Corporate entrepreneurship and innovation : entrepreneurial development within organizations*. 432.
- Shane, S., و Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217. <https://doi.org/10.2307/259271>
- Turner, J. R., و Muiller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21, 1-8. [www.elsevier.com/locate/ijproman](http://www.elsevier.com/locate/ijproman)
- Wideman, M. (2014). *Fundamental Principles of Project Management*. <https://www.researchgate.net/publication/24249099>

## قائمة الجداول

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| جدول 1: يوضح بعض تعاريف علم الاقتصاد .....                                             | 2  |
| جدول 2: يوضح بعض تعاريف المقاولاتية .....                                              | 20 |
| جدول 3: يوضح الفرق بين المؤسسة المقاولاتية وغير المقاولاتية .....                      | 23 |
| جدول 4: يوضح خصائص شخصية المقاول .....                                                 | 25 |
| جدول 5: يوضح الاختلاف بين المؤسسة والشركة .....                                        | 32 |
| جدول 6: أنواع المؤسسات حسب معيار الحجم .....                                           | 33 |
| جدول 7: يوضح أنواع الشركات التجارية في الجزائر .....                                   | 35 |
| جدول 8: يوضح الاختلافات بين المؤسسة الناشئة والصغيرة والمتوسطة .....                   | 38 |
| جدول 9: يوضح أوجه الاختلاف بين تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات .....                | 48 |
| جدول 10: يوضح الفروق بين رئيس المشروع والهيكل الإداري للمؤسسة .....                    | 55 |
| جدول 11: يوضح الفروق بين فريق العمل في المشروع والمؤسسة .....                          | 56 |
| جدول 12: يوضح الاختلافات بين المؤسسة الريادية وغير الريادية في العمليات والوظائف ..... | 60 |
| جدول 13: يوضح خصائص الفكرة الريادية والفرصة .....                                      | 62 |
| جدول 14: مصادر الفرصة والفكرة الريادية .....                                           | 63 |
| جدول 15: يوضح الفرق بين نموذج العمل التجاري ودراسة الجدوى وخطة العمل .....             | 78 |
| جدول 16: يوضح تعاريف للإدارة .....                                                     | 83 |
| جدول 17: جدول الفروقات الأساسية بين المتابعة والتقييم .....                            | 94 |

## قائمة الأشكال

- شكل 1: يوضح طبيعة النشاط المقاولاتي ..... 21
- شكل 2: يوضح مفهوم المقاولاتية وعناصرها ..... 22
- شكل 3: يوضح عناصر نظام المؤسسة ..... 31
- شكل 4: يوضح دورة حياة المؤسسة الناشئة ..... 39
- شكل 5: تكنولوجيا وأنظمة المعلومات ..... 48
- شكل 6: يوضح مخطط نموذج العمل التجاري ..... 66
- شكل 7: يوضح الهيكل التنظيمي لدار المقاولاتية بجامعة بسكرة ..... 98