

جامعة الجزائر 3

كلية علوم الإعلام والاتصال

قسم علوم الإعلام

مطبوعة في مقياس:

المقاولاتية في علوم الإعلام والاتصال

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر

تخصص صحافة مطبوعة وإلكترونية

الدكتورة: برقوك مريم

العام الجامعي 2025-2026



جامعة الجزائر 3

كلية علوم الإعلام والاتصال

قسم الإعلام

مطبوعة في مقياس:

المقاولاتية في علوم الإعلام والاتصال

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر

تخصص صحافة مطبوعة وإلكترونية

إعداد الدكتورة: برقوك مريم

رئيس المجلس العلمي	محافظ المكتبة

العام الجامعي 2025-2026

محتويات المقرر السداسي	
الوحدة	الموضوع
المقدمة	المقدمة الاهداف العامة للمقرر
المفاهيم الأساسية للمقاولاتية الوحدة الاولى	مدخل مفاهيمي حول المقاولاتية والمفاهيم المرتبطة بها
	الفرق بين المؤسسات الناشئة والمصغرة والصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية
	المقاول أو الريادي، خصائصه ومهاراته
المقاولاتية والإبداع في المجال الإعلامي الوحدة الثانية	المقاولاتية الإعلامية (ريادة الأعمال الإعلامية)
	علاقة المقاولاتية بالإبداع والابتكار في المجال الإعلامي
	الفكرة كأول وأهم خطوة في نجاح المشروع المقاولاتي
	تقنيات توليد الأفكار الإبداعية والابتكارية عبر تقنيتي (التصميم التفكير والعصف الذهني)

محتويات المقرر السداسي	
الوحدة	الموضوع
البيئة المقاولة والدعم المؤسسي الوحدة الثالثة	تقنيات تقييم الأفكار الإبداعية والابتكارية عبر تقنيتي (الخريطة الذهنية والتحليل الرباعي SWOT)
	مراحل إنشاء مؤسسة ناشئة في الجزائر
	المرافقة المقاولة وأجهزتها في الجزائر
أدوات التخطيط والتحليل وتأسيس المشاريع الوحدة الرابعة	نموذج العمل التجاري (Business Model Canvas) للمشاريع المقاولة كأهم خطوة في إنشاء مؤسسة ناشئة
	دراسة السوق ومنها السوق الإعلامية
	التكاليف المالية لإنشاء مؤسسة ناشئة وممارسة النشاط المقاولة
	مصادر تمويل النشاط المقاولة والمؤسسات الناشئة

الأهداف العامة للمقرر

يهدف هذا المقرر إلى تمكين الطالب من الإلمام بالمفاهيم الأساسية للمقاولاتية وفهم مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية المرتبطة بها، من خلال دراسة البيئة المقاولاتية، ودور المقاول، وآليات إنشاء وتسيير المؤسسات الناشئة، خاصة في السياق الجزائري والإعلامي.

الأهداف العامة للمقرر:

- ✓ الإحاطة بالمفاهيم الأساسية للمقاولاتية والمفاهيم المرتبطة بها.
- ✓ التمييز بين مختلف أنواع المؤسسات (الناشئة، المصغرة، الصغيرة والمتوسطة) وفهم أهميتها الاقتصادية .
- ✓ التعرف على خصائص ومهارات المقاول (الريادي) ودوره في خلق المشاريع.
- ✓ فهم المقاولاتية الإعلامية وعلاقتها بالإبداع والابتكار في المجال الإعلامي.
- ✓ تنمية القدرة على توليد وتطوير الأفكار الإبداعية للمشاريع المقاولاتية.
- ✓ اكتساب مهارات تقييم الأفكار باستخدام أدوات علمية مثل SWOT والخريطة الذهنية.
- ✓ الإلمام بمراحل إنشاء مؤسسة ناشئة في الجزائر.
- ✓ التعرف على أجهزة المرافقة المقاولاتية وآليات الدعم في الجزائر.
- ✓ فهم نموذج العمل التجاري (Business Model Canvas) وتطبيقه على المشاريع.
- ✓ دراسة السوق، خاصة السوق الإعلامية، وتحليل خصائصها.
- ✓ التعرف على مصادر التمويل والتكاليف المرتبطة بالمشاريع المقاولاتية.
- ✓ تنمية روح المبادرة والتفكير المقاولاتي لدى الطالب.

الوحدة الأولى المفاهيم الأساسية للمقاولاتية

يتوقع من الطالب بعد دراسة الوحدة يكون قادرا على فهم عناصر هذه الوحدة المتمثلة كالتالي:

- ✓ مدخل مفاهيمي حول المقاولاتية والمفاهيم المرتبطة بها (إدارة الأعمال، فرص الأعمال، مشروع الأعمال، الثقافة المقاولاتية، الروح المقاولاتية، التعليم المقاولاتي).
- ✓ الفرق بين المؤسسات الناشئة والمصغرة والصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية.
- ✓ المقاول (Entrepreneur) أو الريادي، خصائصه ومهاراته.

-العناصر:

- ✓ تعريف المقاولاتية وأهميتها
- ✓ التعرف على إدارة الأعمال، فرص الأعمال، الثقافة المقاولاتية، الروح المقاولاتية، والتعليم المقاولاتي.

✓ تعريف المؤسسة الناشئة

✓ تعريف المؤسسة المصغرة، الصغيرة والمتوسطة

✓ الفرق بين أنواع المؤسسات

✓ الأهمية الاقتصادية للمؤسسات

✓ تعريف المقاول وأهم خصائصه

✓ مهارات المقاول

✓ دور المقاول

الوحدة الأولى المفاهيم الأساسية للمقاولاتية

1-مدخل مفاهيمي حول المقاولاتية والمفاهيم المرتبطة بها:

أولاً: تمهيد عام

أصبحت المقاولاتية في العقود الأخيرة من أكثر المفاهيم تداولاً في الأدبيات الاقتصادية والإدارية، وحتى مجال العلوم الانسانية والاجتماعية ومن بينها علوم الاعلام والاتصال ونظراً لدورها في خلق الثروة وفرص العمل وتحريك عجلة الابتكار نجدها الآن الانسب لحالي الافكار الابداعية والابتكارية، خصوصاً في الاقتصادات التي تعاني من ارتفاع معدلات البطالة وضعف التنويع الاقتصادي كما هو الحال في عديد من الدول العربية.

ولا تختزل المقاولاتية في مجرد إنشاء مشروع صغير أو مؤسسة ناشئة، بل تعد نمط تفكير وسلوك يقوم على المبادرة، وتحمل المسؤولية، والبحث الدائم عن الفرص، وتحويل الأفكار إلى مشروعات ذات قيمة مضافة للفرد والمجتمع.

هذا الدرس يهدف إلى تقديم مدخل مفاهيمي منظم يوضح معنى المقاولاتية، ويفرق بينها وبين إدارة الأعمال، مع التعرض لمفاهيم مرتبطة بها مثل: فرص الأعمال، مشروع الأعمال، الثقافة المقاولاتية، الروح المقاولاتية، والتعليم المقاولاتي، في إطار مبسط يناسب طلبة سنة أولى ماستر تخصص صحافة مطبوعة والإلكترونية.¹

¹ علي محمود محمود، مدخل إلى المقاولاتية والابتكار، الناشر الأكاديمي العربي، عمان، 2020، ص 25.

ثانيا: مفهوم المقاولاتية

1. المقاولاتية في اللغة والاصطلاح

في اللغة العربية يرتبط جذر كلمة «المقاول» بالفعل «قاول»، الذي يدل على الالتزام بإنجاز عمل أو مشروع مقابل عوض، ومنه «المتقاول» أو «المقاول» الذي يتعهد بتنفيذ عمل معين وفق شروط متفق عليها.¹

أما في الاصطلاح الحديث، فالمقاولاتية هي الترجمة الشائعة لمفهوم Entrepreneurship حيث اقترحت عدة ترجمات له منها: المبادرة، الريادة، الإنشاء، العمل الحر. و خلال أشغال المؤتمر الدولي الأول لريادة الأعمال الذي عقد في مدينة الرياض عام 2009 اتفق عدد من المراكز والجمعيات والمنظمات في العالم العربي على ترجمة الكلمة الإنجليزية التي هي فرنسية الأصل entrepreneurship بمعنى ريادة الأعمال لتحسم الجدل حول الترجمة العربية لهذين المصطلحين.²

أما أول من استخدم المصطلح فكان رجل الأعمال الفرنسي جان باپتيست ساي رجل لأعمال فرنسا ي جان باپتيست ساي (Say.Baptiste.Jean) صاحب القانون الاقتصادي المسمى ساي وهو قانون ينص على أن كل منتج جديد يخلق بذاته قوة شرائية توفر له ، ذلك الانتاج الجديد يتطلب أيادي عاملة وموارد، و من ثم ينتج عنه زيادة في الدخل تزيد من حجم الطلب الكلي، أي بتعبير آخر أن العرض يخلق الطلب المقابل له، ويدعم هذا القانون الاقتصادي فكرة توازن الأسواق. وقد صدر هذا القانون في عام 1800م، وبالتالي فإن الأصل فرنسي.³

¹ ابن منظور، محمد بن مكرم لسان العرب . مادة «قول». بيروت: دار صادر، د.س.ن.ص.12

² وفاء ناصر المبيريك، أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، مبادئ ريادة الأعمال: المفاهيم والتطبيقات الأساسية لغير المختصين، العبيكان للنشر. الرياض السعودية، 2019، ص 13.

³ المرجع نفسه، ص 24.

2. تعريفات علمية للمقاولاتية

تعريف اقتصادي:

المقاولاتية هي عملية إنشاء نشاط اقتصادي جديد أو تجديد نشاط قائم، من خلال ابتكار منتج أو خدمة أو طريقة تنظيمية جديدة، بما يحقق قيمة اقتصادية واجتماعية في ظل درجة من المخاطرة.

بما ان المقاولاتية تلعب دورا في الجانب الاقتصادي لابد من معرفة اهم مدارس الفكر المقاولاتي:

فلقد تعددت الرؤى والزوايا التي نظر من خلالها الباحثون للمقاولاتية، مما أدى لظهور عدة مدارس فكرية حاولت تفسير هذه الظاهرة، ويمكن إجمالها في ثلاث مدارس رئيسية:

1- المدرسة الكلاسيكية:

ركزت هذه المدرسة في بداياتها على الدور الاقتصادي للمقاول، واعتبرته المحرك الأساسي للنظام الرأسمالي، ومن أبرز روادها:

• ريتشارد كانتيلون (Richard Cantillon): أول من أدخل البعد الاقتصادي لمصطلح المقاولاتية بمفهومه الريادي في التنمية الاقتصادية، بين مالك الاراضي والعمال الرياديين داخل النظام الاقتصادي، وهو ذلك الشخص الذي يمتلك مهارات والمخاطرة والابتكار ليقوم بالتوليف بين عوامل الإنتاج لإنشاء مؤسسة، أي هو الشخص الذي يكون على استعداد لتأمين مشروع اقتصادي ويحمل المسؤولية عن النتائج الغير مؤكدة.¹

أما جان باتيست ساي (Jean Baptiste Say) فقد ركز على الدور التنسيقي، حيث يرى أن المقاول هو الذي يجمع بين عوامل الإنتاج (الأرض، العمل، رأس المال) لخلق

¹ Robert L. formaini, the engine of capitalist process: entrepreneurs in économic theory, economic and financial reveiw, volume 4, 2001, p3.

قيمة مضافة، ونقل الموارد الاقتصادية من مجالات ذات إنتاجية منخفضة إلى مجالات ذات إنتاجية أعلى.

ونجد حتى جوزيف شومبيتر (Joseph Schumpeter) يعتبر من أهم منظري المقاولاتية، حيث ربط بين المقاول والابتكار. يرى شومبيتر أن المقاول هو "المبتكر" الذي يقوم بعملية "التدمير الخلاق" (Creative Destruction) من خلال تقديم منتجات جديدة، أو طرق إنتاج جديدة، أو فتح أسواق جديدة، مما يؤدي إلى تغيير الهياكل الاقتصادية القائمة.

وحيث نغوص في أهم العناصر التي لا بد أن تكون مفهوم المقاولاتية في الجانب الاقتصادي فإن أهم عنصر هو جذب المدخرات التي تعتبر من بين العناصر الأساسية التي تؤدي إلى معرفة أن المقاول قادر على تعبئة المدخرات المحدودة لدى صغار المدخرين الذين لا يستخدمون النظام المصرفي، ويكونهم على استعداد للاستثمار في مؤسساتهم الخاصة، حيث إن المعروف أن حاجة المقاول لرأس المال هو طلب محدود، ومن ثم فإن المدخرات القليلة لدى أفراد الأسرة قد تكون كافية لإقامة مقاول، بدال من ترك هذه الأموال عاطلة وعرضة للإنفاق الترفي أو حتى إيداعها في البنوك، وهكذا فإن انخفاض حجم رأس المال الإلزام لإنشاء وتشغيل هذه الصناعات يجعلها أكثر جاذبية لصغار المدخرين، الذين ال يميلون أنماط التوظيف التي تحرمهم من الإشراف المباشر على استثماراتهم.¹

تعريف إداري/تنظيمي:

هي مجموعة الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو الفريق لتحديد فرصة في السوق، ووضع خطة عمل، وتعبئة الموارد، ثم إطلاق مشروع مستقل أو داخل منظمة قائمة، بهدف تحقيق عائد مستدام. وهي ضمان التأقلم مع كل من المحيط الاقتصادي والاجتماعي.²

¹ حمود أمين زويل، دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، الإسكندرية، 2001، ص3

² - ماضي بلقاسم، بوضياف، بوضياف عمر، ثقافة المؤسسة والمقاولاتية، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى وطني حول

المقاولاتية 2010، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 7

إنّ هو مسار الحصول على وتسيير الموارد البشرية والمادية قصد إنشاء وتطوير وغرس حلول تسمح بالاستجابة لحاجيات الأفراد والجماعات". وفي بحثه حول نمذجة ظاهرة المقاولاتية، توصل إلى نتيجة أن ظاهرة المقاولاتية هي عبارة عن تواصل بين مقال ومنظمة.

تعريف سلوكي/نفسى:

هي نمط من السلوك يتميز بالمبادرة، والابتكار، وتحمل المسؤولية عن النتائج، والقدرة على اتخاذ القرار في ظروف عدم التأكد، مع الإصرار على تحقيق الأهداف.

من خلال هذه التعريفات يمكن القول إن المقاولاتية ليست حدثا واحدا بل عملية تبدأ من الفكرة وتنتهي بمشروع مستمر وقابل للنمو، وتتداخل فيها أبعاد اقتصادية وإدارية ونفسية واجتماعية.¹

من بين المدارس نجد :

- المدرسة الحديثة:

اعتبر مفكري هذه المدرسة أن المقاولاتية ظاهرة تنظيمية في سياق إيجاد منظمة أو مؤسسة جديدة وأشهرهم (gatner) 1988 حيث يعتبر أن "المقاولاتية هي عملية إنشاء منظمة جديدة فحسب هذا الاتجاه تشمل المقاولاتية مجموع الأعمال التي يقوم من خلالها المقال بتعبئة وتنسيق الموارد المالية، البشرية والتقنية... الخ، وذلك من أجل تجسيد فكرة في شكل مشروع مهكل وأن يكون قادرا على تحكم في تغيير طريقة النشاط ومسايرته الأنشطة مقاولاتية جديدة".² فلقد تجاوزت هذه المدرسة الطرح الاقتصادي الصرف لتشمل

¹ بابان، روبير. فن إنشاء المقاولات. ترجمة سليم حداد. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1998، ص 24.

² Alain fayolle, entrepreneurship and new value creation : the dynamic of entrepreneurial process, cambridge university, uk, 2007 , p119

جوانب سلوكية واجتماعية، حيث ترى أن المقاولاتية ليست مجرد وظيفة اقتصادية بل هي سلوك ومنهج عمل يمكن ممارسته في مختلف أنواع المنظمات.

اذن هو نوع من السلوك يتمثل في السعي نحو الابتكار، تنظيم وإعادة تنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية من أجل استغلال موارد وحالات معينة، تحمل المخاطرة وقبول الفشل، إنه مسار يعمل على خلق شيء ما مختلف والحصول على قيمة بتخصيص الوقت والعمل الضروري، مع تحمل الأخطار المالية، النفسية والاجتماعية المصاحبة لذلك، والحصول على نتائج في شكل رضا مالي وشخصي.

ثالثاً: مفهوم ادارة الأعمال:

هو مصطلح تم التعارف عليه عالمياً، ولا يستثنيه أي نظام رأسمالي أو اشتراكي أو غير ذلك، وهو أحد العلوم الاقتصادية، والذي بدونه يصاب العالم بأكمله بالشلل، وهو علة له موارده ومشاريعه، المتعارف عليها في شتى جامعات العالم، وأهم ما يميز إدارة الأعمال وباختصار هو:¹

1- أنها تدير العمليات هي المسؤولة عن الإشراف ولإدارة والتحكم بالعمليات الدورية المرتبطة بالأعمال؛ لتضمن استمرارية عمل المنشأة.²

2- إدارة وتنظيم الوظائف الإدارية بالمؤسسة وفق شروط معينة، وأهداف مدروسة، معدة لها، والتنسيق لبرامج الإنتاج، والاستثمار، وما إلى ذلك وفق الموارد المتاحة للمؤسسة.

3 - عقد الصفقات التجارية خارج وداخل الدولة، مع الحرص على مصلحة المؤسسة اقتصادياً، وكسب أفضل العملاء لها.

¹أعلام الحسن، فن إدارة الأعمال، مؤسسة النيل والفرات للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2019، ص5.

²ناصر بن إبراهيم المحميد .إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI. ط 2. ناصر المحميد، الرياض، 2017.ص18.

4 -المتابعة العالمية لكلّ مستحدثٍ اقتصادي، وتجاري، يطابق أو يشابه نهج المؤسسة التجاري في العمل والإنتاج، مع متابعة نشاط المؤسسات التنافسية المماثلة في الصناعة، أو السلع والمنتجات، وما تقدمه من عروض للزبائن.

وتعود جذورها الاولى إلى آدم سميث وميكيا فيلي لكن بمفهومها المناظر يمكن اعتباره فرعاً معرفياً حديث النشأة وثاني اصطلاح: الأداء وإدارة العمليات ويمكن تعرفها:

1- عملية تنظيم الناس والموارد بكفاءة وذلك لتوجيه الانشطة نحو أهداف وغيات مشتركة.

2- هو العلم الذي يضمن عدة مبادئ وقواعد وضوابط ووظائف تساعد على تسيير وإدارة الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج بفاعلية وكفاءة.

3- هي وسيلة لتعيين الأهداف والامكانيات وتحقيقها وهي ايضا الوسيلة التي تمكن من الاستغلال الامثل للموارد المادية والبشرية وغالبا ما يعود النجاح والتفوق للعديد من المنظمات للإدارة الناجحة التي حظيت بها والتي تتميز بتوازن والكفاءة هي القدرة على حل المشاكل.

4- ان الغايات الاساسية من ادارة الأعمال هي الوصول إلى أهداف بفاعلية وكفاءة والفاعلية: هي مجرد الوصول إلى الأهداف التي تم تعيينها مسبقا عن طريق القيام بتنفيذ الخطط المحددة لها، أما الكفاءة فهي الوصول الى تلك الأهداف بأسرع وقت ممكن وبأقل جهد وتكلفة ممكنة.

يترتب عن هذه التعاريف عدة خصائص من أهمها:

5-المنطقية والواقعية في دراسة الأعمال السابقة واللاحقة والقدرة على التنبؤ بنتائج القادمة في حدود خمس سنوات ما يعرف هنا (باليقظة الاستراتيجية) والعمل على تحسين الأداء للعمال وتطوير مهارتهم لزيادة انتاج في المشروع.

6-ظهرت في سنوات الاخيرة أهمية البعد البشري في العمليات التنظيمية مع التغيرات التي عرفها العالم واهتم الفكر الاداري الحديث بتحقيق الكفاءة الانتاجية من خلال تنمية القوى البشرية والتركيز على الثقافة التنظيمية ودعم القيادة العليا والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب، وتتطلب ادارة الاعمال العديد من التخصصات المتعددة الخصائص تشمل:

علم الاجتماع، حيث يقدم هذا العلم الثقافة التنظيمية، السلطة، اتخاذ القرار، وكذا علم النفس الاجتماعي حيث نتعلم منه ديناميكية الجماعة، التحفيز، الاتصال، العلاقات الانسانية، القيادة

أما علم النفس فنجد فيه مفهوم التحفيز الذي هو ضروري للمضي قدما واتخاذ القرار الذي يساعدنا في تفوق، وفي علم المنظمات من حيث تعرف على الهياكل والتخطيط. "عرف التخطيط على انه عملية تقسيم اعمال المشروع إلى أقسام يمكن إدارتها والفائدة الرئيسة من هذه العملية هو عمل رؤية هيكلية لما سيتم تسليمه وعمله في نهاية المشروع"¹.

- الفرق بين المقاولاتية وإدارة الأعمال:

كثيرا ما يخلط الطلبة بين مفهوم المقاولاتية ومفهوم إدارة الأعمال، رغم أن بينهما تداخلا كبيرا، فكل مقاول يحتاج إلى مهارات الإدارة، وكل مدير ناجح يحتاج إلى قدر من الروح المقاولاتية.

فإدارة الأعمال هي علم وفن توجيه موارد المنظمة (البشرية، المالية، المادية، المعلوماتية) نحو تحقيق أهداف محددة، من خلال وظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، في إطار بيئة تنافسية ومتغيرة.

¹ناصر بن إبراهيم المحميد، مرجع سبق ذكره، ص66

3. أوجه الاختلاف الرئيسة

البعد	المقاولاتية	إدارة الأعمال
نقطة الانطلاق	فكرة جديدة/فرصة غير مستغلة	منظمة قائمة لها هياكل وإجراءات
الهدف الأساس	إنشاء أو تجديد مشروع وتحقيق نمو جديد	تحقيق الكفاءة والاستقرار واستدامة الأداء
درجة المخاطرة	مرتفعة نسبياً	أقل نسبياً، في إطار نشاط قائم
طبيعة العمل	ابتكاري، تجريبي، يعتمد على المبادرة.	روتيني/تنفيذي بدرجة أكبر
الزمن	التركيز على مرحلة التأسيس والبدائيات.	التركيز على مرحلة التشغيل والتوسع.

يتبين من ذلك أن المقاولاتية تركز على الانطلاق وبناء الجديد، بينما تركز إدارة الأعمال على إدارة الموجود وتحسينه، مع ضرورة تكامل الجانبين في الواقع العملي.

رابعاً: فرص الأعمال ومشروع الأعمال

1. فرص الأعمال (Business Opportunities)

فرصة الأعمال هي وضع أو حالة في البيئة تمكن من تقديم منتج أو خدمة، أو حل مشكلة، أو تلبية حاجة، بطريقة أفضل من البدائل المتاحة حالياً، وبشكل قابل للتنفيذ ومجد اقتصادياً.

لا تعد كل فكرة «فرصة حقيقية»، فلكي تعتبر الفكرة فرصة يجب أن تتوافر فيها عناصر مثل: وجود حاجة فعلية لدى فئة من الزبائن، وإمكانية الوصول إليهم، وقابلية التنفيذ بموارد معقولة، واحتمال تحقيق ربح أو قيمة مضافة مقبولة.

This concept covers the following five cases: (1) The introduction of a new good... (2) The introduction of a new method of production... (3) The opening of a new market... (4) The conquest of a new source of supply of raw materials... (5) The carrying out of the new organisation of any industry".

يحدد جوزيف شومبيتر في كتابه "نظرية التنمية الاقتصادية" (1934) خمس حالات رئيسية للابتكار المقاوлатي تمثل فرص الأعمال الحقيقية، وهي تقديم منتج جديد، أو أسلوب إنتاج جديد، أو فتح سوق جديد، أو مصدر مواد خام جديد، أو إعادة تنظيم الصناعة.¹

وقد أظهرت الدراسات أن أشكالاً جديدة من روح المبادرة تزيد من الناتج الوطني، وتدعم نمو الوظائف، وتحول الصناعات بأكملها إلى حدود تكنولوجية جديدة ومن أمثلة فرص الأعمال في السياق العربي:

تزايد الطلب على الخدمات الرقمية (التوصيل، التعليم عن بعد، الدفع الإلكتروني)، الحاجة إلى حلول بيئية واقتصاد دائري (إعادة التدوير، الطاقة المتجددة)، نمو الطبقة المتوسطة ورغبتها في خدمات ترفيهية وسياحية جديدة.

2. مشروع الأعمال (Business Project)

نبدأ أولاً بتعريف للمشروع:

"تعدد تعريفات المشروع يدل على تباين الآراء والاتجاهات بالتعاطي مع مفهوم المشاريع. فجمعية إدارة المشاريع البريطانية Association of Projects Management تعرف المشروع بأنه "مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات محددة، وتنفذ بواسطة أشخاص أو منظمات لتحقيق أهداف محددة وفق تكلفة وزمن وجودة مسبق تحديدها أيضاً".

بينما في منهجية PMI يعرف المشروع بأنه: "سعي مؤقت لإيجاد منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة".²

¹ Joseph A. Schumpeter, The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934), p66.

² ناصر بن إبراهيم المحيميد، إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI. الطبعة الثانية. فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر الرياض، 2017، ص12.

ملاحظة:

APM- (الجمعية البريطانية) ، ويركز تعريفها على الجانب التشغيلي (الأنشطة، التكلفة، الزمن، الجود)

PMI- معهد إدارة المشاريع الأمريكي، ويركز تعريفه على الجانب الفلسفي والنتيجة (مؤقت، فريد)

إذن الشمولية في التعريف الأول (البريطاني) ممتاز جداً للمذكرات والبحوث لأنه يحدد العناصر الأساسية للمشروع (بداية ونهاية، موارد بشرية، قيود الثلاثية: زمن وتكلفة وجودة). والتميز في تعريف الثاني الـ PMI المذكور (سعي مؤقت) هو التعريف القياسي الأكثر شهرة في سوق العمل والشهادات الاحترافية، ويصلح كتعريف موجز ومركز.

أما مشروع الأعمال هو تجسيد عملي لفرصة تم اختيارها، في شكل مجموعة من الأنشطة المنسقة ذات بداية ونهاية، وموارد محددة، تهدف إلى تقديم منتج أو خدمة معينة وتحقيق عائد اقتصادي أو اجتماعي. وحسب تقرير صادر من جامعتي ستنفورد وبركلي: ان المروع يتحول الى مؤسسة التي تعتبر منظمة مؤقتة مصممة للتحويل إلى مؤسسة كبيرة، حيث في المراحل الأولى من نشاطها تبحث عن التوافق الجيد والمناسب لمنتجاتها مع احتياجات السوق، وفي مرحلة النضج، تبحث المؤسسات الناشئة عن نموذج أعمال قابل للتكرار وقابل للتطوير والذي سيحولها إلى مؤسسة كبيرة تعمل في ثقة عالية¹.

أهم مكونات مشروع الأعمال في صورته الأولية:

-فكرة المشروع وسبب اختياره، دراسة مبسطة للسوق (العملاء، حجم الطلب، المنافسون)، نموذج الإيرادات (كيف سيحقق المشروع دخلاً).

¹Steve Blank and Bob Dorf, The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company, 2012.p19.

-الوقت: هي عملية توثيق وإنشاء الخطة الخاصة بالوقت والتي يوثق فيها السياسات والاجراءات المتعلقة به وعمليات التحكم التي تعتبر عملية أخذ الموافقة الرسمية باكتمال المشروع أو اكتمال مخرج معين منه، والفائدة الرئيسة من هذه العملية هو تسهيل الحصول على الموافقة الرسمية النهائية لمجمل المنتج أو الخدمة أو النتيجة¹. والتطوير وإدارة الجدول الزمني للمشروع.

والفائدة الرئيسة من هذه العملية هو توفير الدليل والاتجاه الذي يوضح كيفية إدارة وقت المشروع خلال مختلف مراحله.²

-المتطلبات المالية (تكاليف التأسيس والتشغيل)، فريق العمل والأدوار الأساسية أو ما يسمى بإدارة إدارة التكاليف للمشروع PROJECT COST MANAGEMENT:

إن التعاطي مع الأموال عموماً وفق الأصول المتبعة هو أمر بالغ الأهمية سواء في مجال إدارة المشاريع أو الأعمال بشكل عام.

كما أن التساهل في التعاملات وقبول الأعطيات من المعنيتين أو ذوي المصلحة في المشاريع هو أمر محرم شرعاً قبل أن يكون أحد أخلاقيات مهنة مديري المشاريع.

عن أبي حميد الساعدي قال: استعمل رسول الله ﷺ رجلاً من الأزد يقال له ابن اللتبية على الصدقة، فلما قدم قال: هذا لكم وهذا أهدي لي، قال: فقام رسول الله ﷺ على المنبر فحمد الله وأثنى عليه وقال: «ما بال عامل أبغته فيقول: هذا لكم وهذا أهدي لي، أفلا قعد في بيت أبيه أو في بيت أمه حتى ينظر أيهدى إليه أم لا؟»³.

¹ناصر بن إبراهيم المحميد، مرجع سبق ذكره، ص 69.

²ناصر بن إبراهيم المحميد، مرجع سبق ذكره، ص 72.

³محمد بن إسماعيل البخاري، صحيح البخاري، رقم الحديث 2597؛ ومسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، رقم الحديث 4843؛ نقلاً عن: ناصر بن إبراهيم المحميد، إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI، ط 2 (الرياض: ناصر

المحميد، 2017)، ص 91

وبنفس الأهمية ما يتعلق بالوقت في المشاريع نتطرق هنا إلى الضلع الثاني في القيود الرئيسية وهو المال. ووفق منهجية التي تعتمد على عمليات إدارة الأموال والتكاليف من منظور المشاريع دون الخوض في التفاصيل المتعلقة بالأعمال المحاسبية والقوائم المالية الدقيقة التي لا يسع المجال لتفصيلها.

وإدارة التكاليف كمجال معرفي يمثل بعدد من العمليات لها مدخلات ومخرجات محددة يغطي فيما يتعلق بإدارة تكاليف المشروع من تخطيط، تقدير، إعداد الميزانية، التمويل وإدارة كل ذلك والتحكم فيه؛ ليكتمل عمل المشروع وفق الميزانية معتمدة، تتم مراجعة التقديرات بشكل دوري خلال مراحل المشروع فعلى سبيل المثال لا يمكن تقدير التكاليف الموارد البشرية قبل تحديدها والتخطيط لها.

خامسا: الثقافة المقاولاتية والروح المقاولاتية

1. الثقافة المقاولاتية: الثقافة المقاولاتية هي مجموعة من القيم والاتجاهات والسلوكيات السائدة في المجتمع أو المؤسسة، التي تشجع على المبادرة الفردية، وتقدر العمل الحر، وتتسامح مع الفشل المعقول، وتكافئ الإبداع والابتكار.

نجد Julien PIERRE-ANDRE سنة 2005 حيث عرف الثقافة المقاولاتية على أنها: "توفر بيئة ما على الرغبة والقدرة في اكتشاف القيم الشخصية والكفاءات المقاولاتية لدى أفرادها، كما توفر لهم فرصة استغلال هذه الخصائص المتمثلة في روح المبادرة، روح المخاطرة، القدرة على الإبداع وعلى تسيير شبكة العلاقات ضمن خبرات متنوعة".¹

إنّ هي "مجل المهارات والمعلومات المكتسبة منفردا أو مجموعة من الأفراد، ومحاولة استغلالها، وذلك بتطبيقها في الاستثمار في رؤوس الأموال، بإيجاد أفكار مبتكرة،

¹ بيير أندريه جوليان، المقاولاتية الإقليمية واقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه جامعة كيبيك، كندا، 2005، ص 54.

ويتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولتين، بالإضافة إلى التخطيط، اتخاذ القرارات، التنظيم والرقابة¹

"تعرف ثقافة المقاولانية بأنها مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة منفرداً أو مجموعة من الأفراد، ومحاولة استغلالها، وذلك بتطبيقها في الاستثمار في رؤوس الأموال، بإيجاد أفكار مبتكرة، وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين، بالإضافة إلى التخطيط، اتخاذ القرارات، التنظيم والرقابة، وترسخ هذه الثقافة من خلال ثلاث فضاءات مهمة تتمثل في العائلة، المدرسة والمؤسسة . "كما تُعرف أيضاً بأنها نظام مكون من "مجموعة من المدخلات المتمثلة في الأفكار، القيم، الموارد، المعارف، الخبرات.. الخ، ثم العمليات التي هي عبارة عن مسار الإنشاء وتفاعل العناصر المكونة للمدخلات، ثم المخرجات التي تتمثل في السلوكيات، الإجراءات، الإستراتيجية، المنتجات، الخدمات، الصورة².

في المجتمعات التي تسود فيها قيم مثل تفضيل الوظيفة الحكومية، والخوف المبالغ فيه من المخاطرة، والنظرة السلبية للفشل، يكون من الصعب نشوء جيل مقاول، حتى لو وجدت برامج تمويل وحاضنات أعمال.

أما حين تتبنى الأسرة، والمدرسة، والجامعة، ووسائل الإعلام خطاباً يحترم العمل الحر ويبرز قصص النجاح الواقعية، فإن ذلك يساهم في تكوين ثقافة مقاولانية إيجابية تدفع الشباب نحو المبادرة بدلاً من انتظار الوظيفة.

¹ عواطف عطيل الموالي، "مدخل سوسيولوجي حول ثقافة المقاولانية"، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، عدد 1 (جانفي 2019) ص 64.

² نفس المرجع، ص 64.

2. الروح المقاوَلاتية: روح المقاوَلاتية هي مجموعة من المواقف والمهارات التي تسمح للفرد بتحويل فكرة إلى واقع، وهي ليست مرتبطة فقط بإنشاء مؤسسات جديدة، بل يمكن ممارستها داخل المؤسسات القائمة (المقاوَلاتية الداخلية)، وفي الحياة اليومية بشكل عام.

تتضمن روح المقاوَلاتية الخصائص التالية¹:

- الإبداع والابتكار: القدرة على التفكير خارج الصندوق وإيجاد حلول جديدة للمشكلات.
 - المبادرة: الاستعداد للتحرك والبدء في التنفيذ دون انتظار أوامر من الآخرين.
 - تحمل المخاطر المحسوبة: القدرة على تقييم المخاطر واتخاذ قرارات شجاعة رغم عدم اليقين.
 - الثقة بالنفس: الإيمان بالقدرات الشخصية وبالقدرة على النجاح وتحقيق الأهداف.
 - المثابرة: القدرة على مواجهة الصعوبات والفشل والاستمرار في العمل حتى تحقيق الهدف.
 - الاستقلالية: الرغبة في التحكم في المصير المهني والشخصي والعمل بحرية.
- بما أن السمات الشخصية تعد المحرك الأساسي والمحفز الجوهرى لمفهوم روح المقاوَلاتية، فإنه من الضروري الإحاطة بـ 'نموذج العوامل الخمسة الكبرى (Big-5)' لتحليل هذه السمات وأثرها على الأداء؛ حيث يمثل هذا النموذج نهجا معتمد وعميق الأبعاد لتعريف شخصية المقاول وتحديد قدرته على الابتكار والإدارة. وسميت هذه الصفات الخمسة الكبرى، للتأثير على الاختيار الوظيفي وأداء العمل. تغطي (السمات الكلية) الخمس مجموعة متميزة من الخصائص الشخصية، وهي كما يلي:

- الانفتاح على التجربة: وتصف العمق والأصالة والتعقيد في حياة الفرد العقلية والتجريبية.

¹ هاجر بوزيان الرحمانى، المقاوَلاتية: كتاب بيد/عوجي، العلم يقرأ للنشر والتوزيع، عين تموشنت، 2022، ص7.

-الضمير الحي :وتصف التحكم في الدافع الاجتماعي الذي يحفز السلوكيات الموجهة نحو الهدف.

-الانبساط النفسي :وينطوي على نهج حيوي تجاه العالم الاجتماعي والمادي، وتتضمن سمات مثل النشاط، والتأكيد، والإيجابية الانفعالية.

-التناقض :وتصف تناقضه مع التوجه الاجتماعي، وتجاذب الاتجاه مع الآخرين، وتشمل سمات مثل الإيثار، العقلية، والثقة، والتواضع.

-العصابية :وتعكس التناقض مع الاستقرار العاطفي، والمزاج المتقلب مثل الشعور بالقلق، والتوتر، والحزن.

وقد وجهت انتقادات كثيرة إلى نظرية السمات، أهمها: أنه لا يمكن أن تجتمع كل السمات في شخص واحد.¹

سادسا: التعليم المقاولاتي

1. مفهومه وأهدافه:

هو ذلك العملية التعليمية التي تهدف إلى تزويد الطلاب بالمعارف والمهارات الضرورية وتحفيزهم نحو مباشرة مشروعاتهم المقاولاتي وتشجيعهم لإنجاحه على نطاق واسع هذه الطريقة تتمثل في تنمية المواقف والقيم والمقاولاتية لديهم، وكذلك المعارف المتعلقة بالمقاولاتية لدى الطلاب الجامعيين، المعاهد، ومدارس التكوين المهني وكذا الممارسين وطلبة التكوين المستمر.²

¹أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الأعمال، ط 1، الرياض السعودية، العبيكان للنشر، 2019.ص94.

² مرابط، إيمان، وبداوي، محمد سفيان،دراسة سوسيولوجية حول أهم مؤسسات التعليم المقاولاتي في الجزائر .مجلة دراسات اجتماعية، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، المجلد (20)، العدد (01)، الجزائر، 2024، ص 4.

ويعتبر على أنه برنامج دراسي دراسية والأنشطة التدريبية التي تهدف إلى تعريف الطلبة بمفهوم المقاولاتية، وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لتأسيس مشروعاتهم أو المساهمة بروح مقاولاتية داخل المؤسسات التي يعملون بها.

من أهم أهدافه:

- تنمية وعي الطلبة بمفهوم العمل الحر والمشاريع الصغيرة والمتوسطة، تكوين اتجاهات إيجابية نحو المبادرة وتحمل المسؤولية، إكساب الطلبة مهارات عملية مثل إعداد خطة أعمال مبسطة، وتحليل السوق، وإعداد ميزانية أولية.

أهميته في السياق العربي:

- تخرج الجامعات العربية أعدادا كبيرة من الطلبة في تخصصات لا تجد منفذا سريعا إلى سوق العمل، مما يخلق فجوة بين مخرجات التعليم وحاجات الاقتصاد.

- إدماج التعليم المقاولاتي في البرامج الجامعية يساعد على تغيير عقلية «الانتظار» إلى عقلية «المبادرة»، واستثمار الطاقات الشابة في مشروعات منتجة، ودعم التحول نحو اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي.

سابعاً: تكامل المفاهيم

يمكن تبسيط العلاقة بين المفاهيم المدروسة نجد الثقافة المقاولاتية في المجتمع تهيئ المناخ العام، في ظل هذه الثقافة، تتكون لدى بعض الأفراد روح مقاولاتية تدفعهم إلى البحث عن فرص الأعمال، عند اكتشاف فرصة، تتحول الفكرة إلى مشروع أعمال يحتاج إلى مبادئ إدارة الأعمال لضمان الاستمرارية والكفاءة، التعليم المقاولاتي يدعم هذه الحلقة منذ المدرسة والجامعة، عبر بناء الثقافة والروح والمهارة معا.

2- الفرق بين المؤسسات الناشئة والمصغرة والصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية

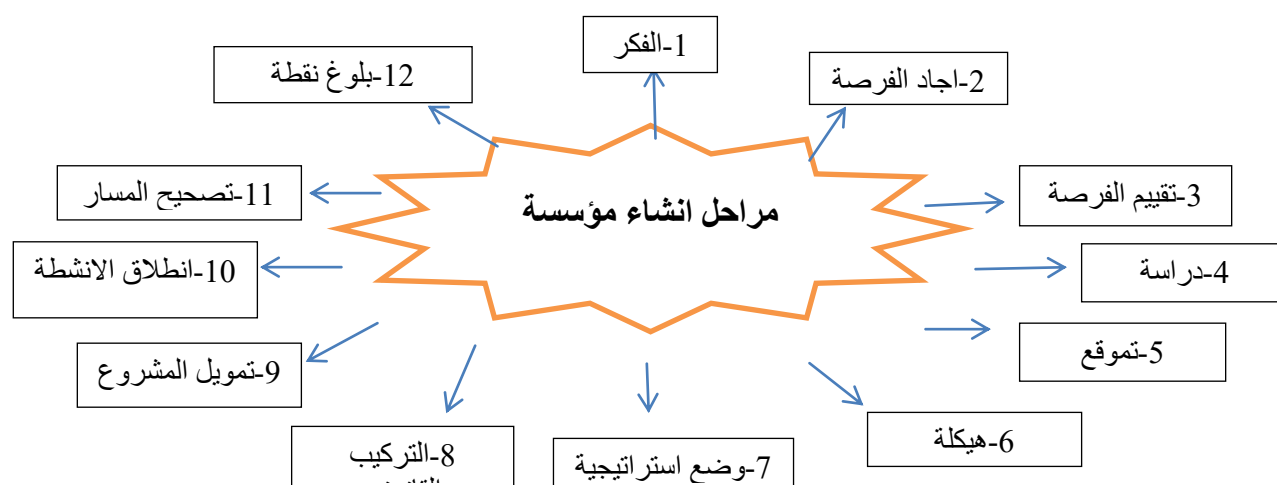
أولاً: تمهيد عام

تعد المؤسسات الناشئة والمصغرة والصغيرة والمتوسطة من أهم مكونات النسيج الاقتصادي في أغلب دول العالم، إذ تشكل من حيث العدد النسبة الأكبر من مجموع المؤسسات، وتساهم في خلق فرص العمل، وتوليد الدخل، وتعزيز الابتكار.

من هذا الدرس يهدف إلى توضيح الفروق المفاهيمية والعملية بين: المؤسسات الناشئة، المؤسسات المصغرة، المؤسسات الصغيرة، والمؤسسات المتوسطة، ثم بيان أهميتها الاقتصادية على مستوى الفرد والمجتمع والدولة.

قبل التطرق الى اهم المؤسسات لابد من معرفة اهم مراحل انشاء مؤسسة:

الشكل 1:



ثانيا: المؤسسة الناشئة (Start-up)

1. المفهوم والخصائص:

مفهوم المؤسسة الناشئة: هي مؤسسة صغيرة أو متوسطة مسريها مقاول تتميز بسرعة نموها مقارنة بأي مؤسسة صغيرة أخرى وجلبها المكثف للتكنولوجيا الحديثة التي تصب مباشرة في إحداث طفرة في نموها. وبالتالي خلق العدد الأكبر من مناصب العمل، تحقيق تنمية محلية، تنوع اقتصادي، جلب عملة صعبة¹

يقصد بالمؤسسة الناشئة تلك الوحدة الاقتصادية الجديدة نسبيا، التي تكون في مرحلة التأسيس أو السنوات الأولى من عمرها، وتتسم غالبا بما يلي:

- حداثة النشأة والوجود القانوني (غالبا أقل من 5 سنوات).
- عدم استقرار حجم المبيعات والأرباح بعد، ووجود درجة عالية من عدم اليقين.
- حاجة كبيرة إلى التمويل الأولي (رأس مال مخاطر، قروض صغيرة، دعم حكومي).
- تركيز قوي على التجريب والتعديل المستمر في المنتج أو الخدمة حتى يتم الوصول إلى نموذج أعمال مستقر.

في بعض الاحيان يستخدم مصطلح «المؤسسة الناشئة» خصوصا للمشروعات ذات الطابع الابتكاري أو التكنولوجي، التي تبحث عن نمو سريع وأسواق جديدة، وليس فقط نشاطاً تقليدياً صغيراً.

تعرف المؤسسة الناشئة "startup" حسب القاموس الإنجليزي cambridge على أنها "مشروع صغير بدأ للتو، وكلمة "startup" تتكون من جزأين "Start" وهو ما يشير إلى فكرة الانطلاق

¹ هاجر بوزيان الرحمانى، مرجع سبق ذكره، ص 8

و"up" يشير لفكرة النمو القوي، وبدأ استخدام المصطلح بعد الحرب العالمية مباشرة ، وذلك مع بداية ظهور شركات رأس مال المخاطر (risque-capital) ليشيع استخدامه فيما بعد.¹

في السياق الدولي، تعرف المؤسسة الناشئة بأنها كيان حديث التأسيس يعتمد على ابتكار منتج أو خدمة ويستهدف نموا سريعا وتوسعة سوقية، وليست فقط مشروعا صغيرا عاديا.

أما في القانون الجزائري، فإن المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 ينص على شروط منح صفة "Startup" للمشاريع، ومن بين هذه الشروط:²

- أن لا يتجاوز عمر الشركة ثماني سنوات.

- أن يكون نموذج العمل قائما على ابتكار المنتجات أو الخدمات.

- ألا يتجاوز عدد العمال 250 موظفا.

أن يكون جزء من رأس المال مملوكا لشخص طبيعي أو صناديق استثمارية، وتبدي إمكانات نمو كبيرة .

كذلك أدخل مفهوم "Scale-Up" في الجزائر لتعزيز نمو الشركات الناشئة بعد مرحلة الانطلاق، عبر المرسوم التنفيذي رقم 25-311 الصادر في سنة 2025 الذي يمنح تصنيفا إضافيا للشركات النامية والمبتكرة³ (Algérie Invest)

¹ شريفة بوالشعور، دور حاضنات الاعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة - دراسة حالة الجزائر -، مجلة البشائر 57 الاقتصادية، المجلد 4، العدد 20 ، 2018، ص 4

² بن عزوز، فتيحة. "الإطار القانوني لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر". مجلة الدراسات والبحوث القانونية، العدد 12، جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة 2018، ص 225-250.

3 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 81، "المرسوم التنفيذي رقم 25-311 المؤرخ في 1 ديسمبر 2025، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المتعلق بإنشاء اللجنة الوطنية لمنح علامة مؤسسة ناشئة"، ص 5 .

الخصائص القانونية للمؤسسة الناشئة في الجزائر :

-لا تجاوز عمرها 8 سنوات.

-معايير الابتكار والإيرادات المحددة في القوانين.

-قد تستفيد من تسهيلات ضريبية وتمويلية وفق نصوص قانونية حديثة.

2. الفرق بين «الفكرة» و«المؤسسة الناشئة»

الفكرة: مجرد تصور ذهني لحل أو منتج أو خدمة.

المؤسسة الناشئة: كيان قانوني/فعلي بدأ في التنفيذ، وله اسم، ووسائل، وزبائن محتملون، وتعاقدات.

إدراك هذا الفرق مهم للطلبة حتى لا يخلطوا بين «مجرد فكرة» و«مشروع قائم»، فالمسافة بينهما تحتاج إلى جهد وتخطيط وتمويل وتجربة.

ثالثا: المؤسسات المصغرة (Micro Entreprises)

1. تعريف عام:

توجد عدة نقاط تشابه واختلاف بين مفهوم المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة بحيث يتشابه المفهومين في تحقيق نفس الهدف والمتمثل في خلق فرص العمل.

هناك من يعرف هذا النوع من المؤسسات بأنها: "تلك المؤسسات التي تمتاز بمحدودية رأس المال وقلة العمال، محدودية التكنولوجيا المستخدمة ببساطة في التنظيم الإداري وتعتمد على تمويل ذاتي حيث رأس المال يتراوح بين 5 - 65 ألف دولار وعدد العمال أقل".¹

¹ سماح طلحي، دور أجهزة المرافقة في دعم إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، جامعة أم البواقي، العدد الخامس، جوان 2016. ص 273.

المؤسسة المصغرة هي أصغر شكل من أشكال المؤسسات من حيث الحجم وعدد العمال ورأس المال وحجم المبيعات؛ وغالبا ما تكون مبنية على الجهد الذاتي لصاحب المشروع وأفراد الأسرة، وتتركز في الأنشطة البسيطة والخدمات المحلية.

تختلف المعايير من دولة لأخرى، لكن يمكن وضع تصور تقريبي شائع في الأدبيات:
- عدد العمال: من 1 إلى 5 عمال تقريبا.

- مستوى استثمار أو رقم أعمال سنوي منخفض نسبيا (يحدد في التشريعات الوطنية حسب العملة والقطاع).

- تنظيم إداري بسيط للغاية؛ غالبا ما يقوم صاحب المشروع بكل الوظائف: الشراء، الإنتاج، التسويق، المحاسبة.

2. أمثلة لمؤسسات مصغرة في مجال الإعلام والاتصال:

1- استوديو تصوير فوتوغرافي محلي: يديره مصور واحد مع مساعد تقني، يقدم خدمات تصوير مناسبات، صور شخصية، تغطية ملتقيات علمية في الجامعة أو محاضرات.

حيث يعتمد على معدات بسيطة كاميرا احترافية، أو هاتف ذات جودة عالية في تصوير، حاسوب، برامج مونتاج وهنا صاحب المشروع هو من يقوم بالعديد من الأدوار حيث يتولى التصوير، التسويق، والمحاسبة.

2- وكالة صغيرة لإدارة صفحات التواصل الاجتماعي يديرها شخص واحد أو فريق من 2-3 أفراد، تقدم خدمات تصميم منشورات، كتابة محتوى، إدارة حملات إعلانية محلية، تستهدف محلات، عيادات، مدارس خاصة. هنا المؤسسة مصغرة لأنها لا تتطلب مقرا كبيرا وتعتمد على مهارات رقمية فردية. وكذا رقم أعمال محدود في البداية.

3- قناة يوتيوب محلية أو منصة محتوى رقمي صغيرة حيث يديرها صانع محتوى واحد أو فريق صغير جدا من خلال إنتاج فيديوهات تعليمية، ثقافية، أو ترفيهية محلية. ويتم تمويلها

من الإعلانات أو الرعاية الصغيرة. رغم الطابع الرقمي، فهي مصغرة طالما لا يتجاوز عدد العاملين 1-5. والاستثمار هنا يكون بسيط الاعتماد على معدات تصوير وحاسوب.

4- وكالة تصميم غرافيكي صغيرة مصمم واحد أو اثنان من خلال تقديم خدمات تصميم شعارات، ملصقات، مطويات، محتوى بصري للمؤسسات المحلية. لا يوجد هيكل إداري معقد.

5- مكتب ترجمة وإعداد محتوى إعلامي مترجم أو كاتب محتوى مستقل. التي توفر خدمات كتابة بيانات صحفية، مقالات، تقارير. يعمل غالبا من المنزل.

وتتجلى المؤسسة المصغرة في قطاع الإعلام والاتصال في العديد من الميادين التي تسمح بممارسة المجال وغالبا يقتصر عدد العمال على شخص أو بضعة أفراد، ويتسم التنظيم الإداري بالبساطة، ويعتمد النشاط على السوق المحلية والخدمات المباشرة.

هذه المؤسسات تمثل مدخلا عمليا مناسباً لرواد الأعمال في بداياتهم، وتسمح لهم باكتساب الخبرة في بيئة مخاطرة محدودة نسبياً.

رابعاً: المؤسسات الصغيرة (Small Enterprises)

1. السمات الأساسية

المؤسسة الصغيرة هي خطوة متقدمة مقارنة بالمؤسسة المصغرة، من حيث عدد العمال وحجم التعاملات، لكنها لا تزال محدودة الحجم مقارنة بالمؤسسات الكبرى¹

غالبا ما تتميز بما يلي:

- عدد عمال أكبر (مثلا من 6 إلى 20 عاملاً، حسب المعايير المعتمدة في كل بلد).
- وجود بعض التقسيم الوظيفي (مسؤول عن المبيعات، مسؤول عن الحسابات، مسؤول عن الإنتاج).
- رقم أعمال أو حجم مبيعات سنوي متوسط قياساً بالقطاع. الاعتماد على نشاط موجه غالباً إلى سوق محلية أو إقليمية محدودة.

¹ محمود، عبدالفتاح. أساسيات إدارة الأعمال الحديثة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2017، ص49

2. مجالات الانتشار:

تنتشر المؤسسات الصغيرة في مجالات عدة، منها الصناعات الغذائية البسيطة، ورش النجارة والحدادة والميكانيك، والخدمات التجارية مثل المحلات والوكالات والمقاولات البسيطة . وتتميز هذه المؤسسات بقدرتها على تشغيل عدد معتبر من اليد العاملة.

خامسا: المؤسسات المتوسطة (Medium Enterprises)

1. المعايير العامة

تقع المؤسسة المتوسطة في «المرتبة الوسطى» بين المؤسسات الصغيرة والشركات الكبيرة، سواء من حيث عدد العمال أو حجم رأس المال والمبيعات¹.

من خصائصها النموذجية:

عدد عمال أكبر من المؤسسة الصغيرة (مثلا من 21 إلى 250 عاملا، تبعا للتشريعات الوطنية)، وجود هيكل تنظيمي أكثر تعقيدا (إدارات فرعية، مستويات إدارية، نظم معلومات) والقدرة هنا تكون أكبر على دخول أسواق خارج الإقليم أو التصدير الحاجة إلى تمويل مصرفي وهيئات دعم أكثر تطورا.

2. دورها في هيكل الاقتصاد

تلعب المؤسسات المتوسطة دور «حلقة وصل» بين المشاريع الصغيرة جدا والشركات الكبرى، إذ تستطيع ان تستوعب تقنيات إنتاج أكثر تطورا من المؤسسات الصغيرة، وتشكل شريكا موثوقا للشركات الكبيرة في عقود المناولة والمشاركة تساهم في نقل التكنولوجيا والخبرات الإدارية إلى المستويات الدنيا في الاقتصاد.

سادسا: مقارنة شاملة بين الأنواع الأربعة

¹ البنك الدولي، تقرير تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، واشنطن، 2019، ص

يمكن تلخيص الفروق في الجدول الآتي (الأرقام تقريبية وتقديرية، وتُضبط عادة في القوانين الوطنية):

النوع	عدد العمال (تقريبى)	درجة التنظيم	طبيعة النشاط	درجة المخاطرة
مؤسسة ناشئة	1-10 في العادة	مرن/تجريبي	غالباً ابتكاري/جديد	مرتفعة
مؤسسة مصغرة	1-5	بسيط جداً (فرد/أسرة)	نشاط محلي بسيط	محدودة
مؤسسة صغيرة	6-20	تقسيم بسيط للووظائف	إنتاج أو خدمات محلية/إقليمية	متوسطة
مؤسسة متوسطة	21-250 تقريباً	هيكل تنظيمي واضح	إنتاج أو خدمات أوسع نطاقاً	متوسطة- منخفضة

هذا التقسيم يساعد الطالب على إدراك أن المقاولاتية ليست دائماً في شكل «شركة كبرى»، بل يمكن أن تبدأ من أنشطة بسيطة جداً، ثم تتطور تدريجياً عبر هذه المستويات.

ومنه نستخلص من المشرع الجزائري أنها تعتبر المؤسسات في التشريع الجزائري على معياري عدد العمال والجانب المالي، حيث أشارت الجريدة الرسمية:

• المادة الرابعة: يقصد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلك المؤسسات التي تقوم بإنتاج السلع أو/و الخدمات، التي تشغل من 1 إلى 250 عامل ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز 02 مليار دينار أو الميزانية العامة السنوية تتراوح بين 100 و 500 مليون دينار.

• المادة الخامسة : أشارت إلى تصنيف المؤسسة المتوسطة بأنها تلك التي تشغل ما بين 50 - 250 عامل ورقم أعمالها يتراوح بين 200 - 02 مليار دينار أو الميزانية العامة السنوية تتراوح بين 100 - 500 مليون دينار.¹

¹ سماح طلحي، مرجع سبق ذكره: 274

سابعا: الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الناشئة والمصغرة والصغيرة والمتوسطة

1. خلق فرص العمل

تعد هذه المؤسسات مجتمعة من أهم مصادر فرص العمل، خاصة للشباب والنساء، لأنها لا تحتاج إلى شروط توظيف معقدة، ويمكن أن تتوزع جغرافياً في المدن والقرى على حد سواء.

تشير تقارير دولية وإقليمية إلى أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تساهم في تشغيل نسبة كبيرة من القوى العاملة في الدول النامية.

2. دعم الدخل وتحسين مستوى المعيشة

تتيح هذه المؤسسات للأسر والأفراد فرصاً لتحقيق دخل إضافي، وتقليل الاعتماد على الوظيفة الحكومية أو الأجور الثابتة المنخفضة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى المعيشة والاستقرار الاجتماعي.

3. تعزيز الابتكار والتنافسية

المؤسسات الناشئة بالذات تكون في العادة أكثر استعداداً لتجريب أفكار جديدة، واعتماد حلول مبتكرة، مما يخلق ديناميكية في السوق، ويحفز حتى المؤسسات الكبيرة على تحسين منتجاتها وخدماتها.

4. تنويع القاعدة الإنتاجية

من خلال انتشارها في قطاعات متعددة (صناعة، خدمات، تجارة، زراعة، اقتصاد رقمي)، تساهم هذه المؤسسات في تنويع مصادر الدخل القومي، وتقليل الاعتماد على قطاع واحد (مثل المحروقات أو السياحة فقط).

5. الاندماج في الاقتصاد المحلي

تعمل المؤسسات الصغيرة والصغيرة غالباً بالقرب من المستهلك النهائي، وتستعمل مورداً محلية (مواد أولية، عمل محلي، معارف تقليدية)، مما يساعد على تنشيط «الدورة الاقتصادية المحلية» في الأحياء والقرى والبلدات الصغيرة.

6. مرونة الاقتصاد في مواجهة الصدمات

أظهرت الأزمات الاقتصادية والمالية في عدة دول أن وجود قاعدة واسعة من المشاريع الصغيرة والمتوسطة يجعل الاقتصاد أكثر مرونة وقدرة على التكيف، لأن فشل بعض الوحدات لا يؤدي إلى انهيار شامل، كما يؤكد Paul Burns

“A diversified base of small and medium enterprises enhances economic resilience, because the failure of some units does not precipitate systemic collapse, unlike economies overly dependent on a few large corporations”¹

الترجمة:

"إن القاعدة المتنوعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعزز مرونة الاقتصاد، لأن فشل بعض الوحدات لا يؤدي إلى انهيار شامل، على عكس الاقتصادات التي تعتمد بشكل مفرط على عدد قليل من الشركات الكبرى".

ثامناً: التحديات التي تواجه هذه المؤسسات (بايجاز)

هناك من يرى أن المشاكل التي تواجه هذه المؤسسات يمكن أن تصنف إلى:

- مشكلات داخلية: كنقص الخبرة والإمكانات، وقصور في الإدارة والأنظمة وقصور الجهود التسويقية .

¹ paul Burns, *Entrepreneurship and Small Business* (London: Palgrave Macmillan, 2016), p78.

• مشكلات خارجية: كعدم وجود دعم حكومي كاف و هذا ما يفسر أن هناك قيود تشريعية تحد من نشاط هذه المؤسسات، وإضافة إلى منافسة المؤسسات الكبرى لها.¹ وعدم توفير التمويل الكافي لها أما المشرع الجزائري ففي نظامه القانوني قد تطور في السنوات الأخيرة ليضم إطارا تشريعيا واضحا يميز بين الأنواع المختلفة للمؤسسات، ليضمن حوكمة أفضل، دعما وتشجيعا، ويساهم في التنمية الاقتصادية المستدامة. وقد أقر المشرع تصنيفات وإجراءات محددة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3- المقاول (Entrepreneur) أو الريادي، خصائصه ومهاراته

أولا: تمهيد عام

يعد المقاول أو الريادي الفاعل المركزي في عملية المقاولاتية، فهو الذي يكتشف الفرص، ويتحمل المخاطرة، ويحول الأفكار إلى مشروعات قائمة تنتج قيمة اقتصادية واجتماعية.²

اذن هو ذلك الشخص لديه ارادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح.³

ولا يمكن فهم دور المؤسسات الناشئة والصغيرة والمتوسطة دون فهم شخصية المقاول الذي يقف خلفها، وطريقة تفكيره، وخصائصه النفسية والعملية، ومهاراته في القيادة والإدارة والتواصل.

¹ سماح طلحي، مرجع سبق ذكره، 276.

² الجرجاوي، محمد إبراهيم. دور المقاولاتية في التنمية الاقتصادية المستدامة بالدول العربية، مجلة الاقتصاد والإدارة، 45(3)، 127-142

³ أحمد عبد الرحمن الشيميري، بنت ناصر المبريك ريادة الأعمال، ط1، العايبكان للنشر، الرياض السعودية، 2019،

ثانيا: تعريف المقاول (الريادي):

شكل مفهوم المقاول أحد المفاهيم الحديثة التي أفرزتها التطورات الفكرية في مجال الإدارة المعاصرة، حيث ساهمت هذه التطورات في إرساء أسس الفكر الإداري الحديث وإدخال مفاهيم جديدة مثل الريادة، مما جعل النشاط الإداري أكثر تطوراً ومرونة. ويشير كل من حمود واللوزي إلى أن مفهوم المقاول يعبر عن مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات من خلال بذل جهود تنظيمية وإدارية تهدف إلى خلق القيمة وتحقيق النمو وتلبية حاجات الأفراد والجماعات، مع تشجيع الإبداع والتميز في الأداء. كما ظهر مفهوم المقاول في الفكر الإداري منذ بداية ثمانينيات القرن الماضي من خلال إسهامات كل من دراكر وغيلدر، حيث أكدوا على أن المقاول يتميز بقدرته على التخطيط والتنظيم والرقابة، وغالبا ما يجمع بين دور المالك لرأس المال والمدير والمتحكم في عناصر الإنتاج. كما لا يقتصر وجود المقاول على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقط، بل يمتد أيضا إلى المؤسسات الكبيرة، حيث يتمحور جوهره حول التغيير باعتباره عنصرا أساسيا في نشاطه، فهو ليس مقامرا أو رأسماليا أو أجيرا، بل فاعل اقتصادي يعتمد على الابتكار والتجديد.

ومن التعريفات التي يمكن التطرق إليها كذلك ان مفهوم **المقاول (Entrepreneur)** من المفاهيم المركزية في حقل المقاولاتية، وقد عرف تطورا ملحوظا عبر الزمن. ففي الأدبيات الحديثة، يعرف المقاول باعتباره الفاعل الذي يبادر بإنشاء نشاط اقتصادي جديد ويتحمل المخاطر المرتبطة به، من خلال تعبئة الموارد وتنظيمها بهدف خلق قيمة اقتصادية واجتماعية.

ويعرف **Alain Fayolle** المقاول ضمن تصور سلوكي-وظيفي باعتباره فردا يتصف بروح المبادرة، ويقبل المخاطرة، ويسعى إلى تجسيد فكرة في شكل مشروع منظم عبر استغلال الفرص المتاحة، حيث ترتبط المقاولاتية لديه بقدرة الفرد على خلق نشاط أو مؤسسة جديدة وتحمل نتائج هذا الفعل في بيئة تتسم بعدم اليقين.¹ ويشير هذا التعريف إلى أن

¹ Allain Fayolle, *Le métier de créateur d'entreprise* (Paris: Editions d'Organisation, 2003), p 17.

المقاول ليس مجرد صاحب فكرة، بل هو فاعل اقتصادي يجمع بين المبادرة، اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية.

فالمقاول حسب Mark Casson هو شخص متخصص في صنع القرار يمتلك معرفة بديهية تمكنه من الاستغلال الأمثل للموارد النادرة والتعامل معها من أجل الوصول إلى أهدافه، في حين قدم Schumpeter Joseph بعدا جديدا مفهوم المقاول

والمقاولاتية فقد ربط المقاول بالشخص المبدع والمبتكر والمجدد فهو كل من يستطيع إنتاج منتج جديد، استحداث أسلوب إنتاج جديد، فتح منفذ جديد للسوق، اكتشاف مصدر جديد للمواد الأولية، تنظيم جديد للإنتاج.¹

كما يتضح من هذا الطرح أن جوهر شخصية المقاول يقوم على ثلاثة أبعاد أساسية:

• المبادرة الفردية (Initiative)

• تحمل المخاطرة (Risk-taking)

• تنظيم واستغلال الموارد (Resource mobilization)

لقد اعتمدت أغلب الدراسات التي تطرقت لموضوع المقاول على أسلوبين أساسيين لتعريفه هما:

1. الأسلوب الوظيفي: وهو يركز على أعمال المقاول وسلوكياته ووظائفه، وهذا الأسلوب يعرف المقاول على حسب سلوكه وأفعاله حيث يصف وظائف المقاول التي على أساسها يتم تمييز المقاول عن غيره.

¹ - لقارة ابتسام، طهراوي دومة علي، صالح محمد، دور دار المقاولاتية في تطوير الفكر المقاولاتي لدى الشباب 12 الجامعي: دار المقاولاتية بجامعة غيليزان أنموذجا، مجلة الاقتصاد والمقاولاتية، المجلد 3، العدد 2، 2020، ص 95.

2. الأسلوب الوصفي: وهو الذي يؤكد على خصائص وصفات المقاول الشخصية والسلوكية.

والمقاول هو الشخص الديناميكي الذي يتصرف على أساس توقعاته لتقلبات السوق ويتحمل عبء اللاتيقين في ديناميكية عمل السوق

ويرى Kirzner أن المقاول عليه مواجهة مخاطر التجارة لأنه يعمل في سوق غامضة، وأمام هذا الغموض والمنافسة القوية لا بد على المقاول أن يطور المميزات التي تسمح له بمواجهة مخاطر السوق، ويتمثل فعله في استغلال الفرص التجارية التي لا تستغل من طرف الآخرين، وسلاحه في ذلك اليقظة في محاولة توقع المستقبل.¹

والمقاولون لديهم الكثير من المميزات التي تجعلهم يعاملون كقادة، فهم غالباً ما يعارضون المديرين والإداريين الذين يطلبون منهم بأن يكونوا أكثر اتباعاً للطرق المعروفة وأقل مخاطرة.

ولقد وصف Schumpeter المقاولين بوكلاء للتدمير الإبداعي حيث أنه ومن وجهة نظره إن هؤلاء الرجال المبدعين يقومون بتعطيل وضع التوازن بالنسبة للعرض والطلب في الأسواق عن طريق طرح منتجات ابتكارية جديدة يحصدون من ورائها أرباح كبيرة ويحتكرون الأسواق لفترة من الزمن ولو بصفة مؤقتة ولهذا فإن الاقتصاديون غالباً ما يربطون بين الأعمال الإبداعية والقدرة على حسن استغلال وتطبيق التكنولوجيا الحديثة².

¹ رمزي مزراح، "المقاولاتية كخيار استراتيجي لتفعيل التشغيل والنمو الاقتصادي"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2003، ص

10.

² سعد بن مرزوق العتيبي، الريادة كخيار استراتيجي لمواجهة تحديات البطالة، ورقة عمل مقدمة إلى: ندوة "الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي"، وزارة التخطيط، الرياض، 2006، ص 3.

ومنه يمكن تقديم تعريف مبسط للمقاول بأنه:

الشخص الذي يبادر إلى إنشاء مشروع اقتصادي جديد أو تجديد مشروع قائم، مستثمرا فرصة متاحة أو مبتكرا حلا جديدا ويتحمل في سبيل ذلك قدرا من المخاطرة والمسؤولية، بهدف تحقيق عائد مادي أو اجتماعي مستدام.

ويتضمن هذا التعريف أربعة أبعاد أساسية:

- ✓ البعد المبادر: اتخاذ الخطوة الأولى وعدم الاكتفاء بدور المتفرج.
- ✓ البعد الابتكاري: تقديم جديد نسبي في المنتج، أو الخدمة، أو الطريقة.
- ✓ البعد المخاطر: قبول درجة من عدم الاستقرار وعدم اليقين.
- ✓ البعد القيمي: السعي لتحقيق قيمة مضافة للفرد والمجتمع، لا الربح المادي فقط.

وعليه، يمكن القول إن المقاول هو الشخص الذي يمتلك الإرادة والقدرة على تحويل فكرة إلى مشروع فعلي، عبر استغلال فرصة اقتصادية وتحمل المخاطر المصاحبة لها، بهدف خلق قيمة مضافة في السوق.

ثالثا: خصائص المقاول:

يمكن تقسيم خصائص المقاول حسب الشخصية البسيكولوجية تتمثل في:

أ- بسيكولوجية

يرتكز التيار الوصفي على أن المقاول يمتلك خصائص نفسية مميزة، حيث تشير المطبوعة إلى أن بعض الأبحاث - خاصة أعمال - (McClelland 1961) حاولت إثبات أن المقاول يتمتع بدافع إنجاز مرتفع وسمات خاصة تميزه عن غيره¹

كما توصلت دراسات Hirish & O'Brien إلى إبراز خصائص مثل التفاؤل، المرونة، المثابرة، السماح بالغموض، والثقة بالنفس².

¹ David McClelland, *The Achieving Society* (Princeton: Van Nostrand, 1961) ، P18.

² Robert H. Brockhaus, "Risk Taking Propensity of Entrepreneurs," *Academy of Management Journal* 23, no. 3 (1980)؛ Jeffrey G. Hirish and Michael O'Brien, 1981.P18.

كما يعرف المقاول بأنه شخص يتخيل الجديد ولديه ثقة كبيرة في النفس ويصارع الروتين، وهو ما يعكس البعد الإبداعي والشخصي في تكوينه. ومن أهم الخصائص الشخصية كذلك الطموح، الاستقلالية، الثقة بالنفس، المثابرة والمخاطرة المحسوبة.

ب- الخصائص السلوكية

وفق الأسلوب الوظيفي، يعرف المقاول من خلال أفعاله وسلوكياته في السوق، إذ يرى Ahmad & Seymour أن المقاول يتصرف في بيئة يسودها اللايقين ويتحمل مخاطر السوق عبر استغلال الفرص المتاحة.¹

كما ربط مفهوم المقاول بالابتكار من خلال مفهوم «التدمير الخلاق»، معتبراً أن دوره يتمثل في إدخال تركيبات إنتاجية جديدة تغير بنية السوق وتتمثل أهم الخصائص السلوكية في المبادرة، اقتناص الفرص، الابتكار، التخطيط والتنظيم، حل المشكلات، الإقناع والتأثير.

اذن تختلف الشخصيات، ولا توجد «وصفة واحدة» للمقاول، لكن الأدبيات والدراسات الميدانية تشير إلى مجموعة من الخصائص المتكررة لدى أغلب الرواد الناجحين²: روح المبادرة وتحمل المسؤولية، الطموح والرؤية المستقبلية، تقبل المخاطرة المحسوبة، الإصرار والمثابرة والميل إلى الاستقلالية.

ولقد أثارت نتائج أعمال المقاولين اهتمام الكثير من علماء الإدارة والاجتماع والاقتصاد وغيرهم، ولذلك قام العديد منهم بإجراء دراسات وأبحاث عديدة عن المقاولين وأصحاب الأعمال الناجحين لمعرفة الأسباب الكامنة وراء تميزهم وإبداعهم في أعمالهم ونجاحهم، فقد بينت هذه الأبحاث أن المقاولين يتمتعون بخصائص وقدرات عالية ويتحلون بصفات وسمات شخصية تميزهم عن غيرهم وتجعلهم أقدر على البدء بمشاريعهم الخاصة وإنجاحها، وهذه الخصائص لا يجب أن تتوفر جميعها في شخص واحد ولكن قد دلت الأبحاث بتمتع

¹ Nadim Ahmad and Richard G. Seymour, *Defining Entrepreneurial Activity* (OECD, 2008), P8.

²

المقاولين بالعديد منها وأنه يمكن تطويرها بالتدريب والممارسة، وهذه الخصائص هي: حسب منظمة العمل العربية، 2008.

1. القدرة على تحمل المخاطرة المدروسة.
2. المبادرة وكذا الانتباه للفرص واقتناصها.
3. الإصرار والمثابرة مع البحث عن المعلومات اللازمة للعمل.
4. الاهتمام بالجودة والتميز مع الالتزام بالعمل والمتابعة.
5. الفاعلية والتخطيط المنظم.

ولذلك على المقاول دائماً ان يراقب نفسه خاصة ان الواقع متغير ولذلك اقترحت منظمة العمل الدولية معض المهارات والميزات من أجل تحسين الميزات الريادية من أجل تحسين ميزاتك الريادية، عليك القيام بما يلي:1

الخطوة 1: إجراء التحليل الذاتي

أ/ يمكن للمقاول ان يضع لائحة بالخصائص والميزات الريادية التي اكتسبها خلال الخبرات وفقاً للميزان التالي:

-أتمتع بها.

-أتمتع بالبعض منها.

-لا أتمتع بأي منها.

(ب) الطلب من عائلتك وأصدقائك تصنيفك بالاستناد إلى الاختبار نفسه، ومقارنة تصنيفهم بتصنيفك.

¹منظمة العمل الدولية، تعرف إلى عالم الأعمال (KAB): المادة التدريبية (بيانات المعلومات)، ط 2 (جنيف: مكتب العمل الدولي، 2008)، ص 68-69.

الخطوة 2: تطوير خطة إجرائية لتنمية الشخصية

أ/تكوين خصائصك الاجتماعية.

ب/ البحث عن الأصدقاء والأهل والأساتذة الذين سيساعدونك على تطوير خطة قد تساعدك على التغير.

ج/ طلب من الأصدقاء والأهل والأساتذة أن يساعدوك على تطوير خطة من شأنها أن تساعدك على التغير.

الخطوة 3: تنفيذ الخطة:

أ/ العمل بجهد على تحسين خصائص جيدة في شخصيتك .

ب/ محاولة التخلص من عاداتك السيئة بأسرع ما يمكن

ج .وضع الأهداف قصيرة المدى أسبوعياً.

الخطوة 4: تقييم الذات بشكل دوري

أ/ تقييم نفسك مجدداً بالاستناد إلى اختبار الشخصية والخصائص الاجتماعية، لإدراك إذا ما كنت قد تحسنت.

ب/العمل على تحسين النقاط الضعيفة.

ت/ التحقق إذا كنت تنزلق مجدداً في عادات سيئة والالتزام بما قررت.

رابعاً: المهارات الأساسية للمقاول

إلى جانب الخصائص النفسية، يحتاج المقاول إلى مجموعة من المهارات العملية التي يمكن اكتسابها بالتعلم والتدريب والخبرة¹:

¹ محمود، عبد الفتاح. أساسيات إدارة الأعمال الحديثة، دار الفكر العربي، 2017.ص161

1. مهارات التخطيط وتنظيم العمل يجب أن يكون المقاول قادراً على:

- ✓ تحويل الفكرة إلى خطة عمل تتضمن أهدافاً واضحة وخطوات عملية.
- ✓ تنظيم الوقت والموارد (بشرية، مالية، مادية) بطريقة تحقق أعلى كفاءة ممكنة.

هذه المهارات لا تعني التعقيد النظري، بل يمكن أن تبدأ بأدوات بسيطة (قائمة مهام، جدول زمني، ميزانية تقديرية).

2. المهارات المالية الأساسية

لا يشترط أن يكون المقاول محاسباً محترفاً، لكنه يحتاج على الأقل إلى:

- ✓ فهم مبسط للتكاليف والإيرادات والربحية.
- ✓ القدرة على إعداد ميزانية أولية للمشروع.
- ✓ متابعة التدفقات النقدية لتفادي الأزمات المفاجئة.
- ✓ ضعف هذه المهارات يجعل المشروع عرضة لفشل مبكر حتى لو كانت الفكرة جيدة.

3. مهارات التسويق والتواصل مع الزبائن

يعتمد نجاح أغلب المشاريع الصغيرة والمتوسطة على قدرة صاحبها على الوصول إلى الزبائن، وفهم احتياجاتهم، وبناء علاقة ثقة معهم. يشمل ذلك:

- ✓ مهارات عرض المنتج أو الخدمة بشكل مقنع.
- ✓ الإصغاء لملاحظات الزبائن وتعديل العرض وفقاً لها.
- ✓ استخدام قنوات تسويق مناسبة (مباشرة، رقمية، شبكات اجتماعية).

4. مهارات التفاوض وبناء العلاقات

يتعامل المقاول مع موردين، زبائن، شركاء، ممولين، وجهات رسمية؛ وكل ذلك يحتاج إلى قدرة على التفاوض، وتقديم تنازلات مدروسة، وبناء علاقات قائمة على المنفعة المتبادلة

والاحترام و جوهر التفاوض الحقيقي هو فهم المصالح العميقة وليس التمسك بالمواقف الظاهرة¹.

5. مهارات قيادة الفريق

يجدر بنا ان نقول ان الانتقال من "العمل الفردي" إلى "العمل ضمن فريق" يناقش في أدبيات ريادة الأعمال ضمن موضوعات: بناء الفريق المؤسس (Founding Team)، ديناميكيات الفرق، والقيادة التحويلية. إليك مراجع أكاديمية حقيقية وموثوقة تناولت هذه الفكرة بوضوح، مع البيانات الكاملة لتوثيقها: الانتقال من "العمل الفردي" إلى "العمل ضمن فريق" يناقش في أدبيات ريادة الأعمال ضمن موضوعات: بناء الفريق المؤسس (Founding Team)، ديناميكيات الفرق، والقيادة التحويلية²

6- مهارة ادارة الوقت:

تعد مهارة إدارة الوقت الفارق الجوهري بين المقاول الناجح والمسير التقليدي؛ ولتحقيق هذه الكفاءة، يُعتمد "جدول أيزنهاور" كأحدى أفضل الأدوات الاستراتيجية التي تمكن المقاول من ترتيب أولوياته بطريقة فعالة. تساعد هذه المصفوفة في تحسين الإنتاجية من خلال الفرز الدقيق للمهام بناءً على معياري "الأهمية" و"الاستعجال"³، مما يضمن توجيه الجهد والوقت نحو المهام ذات القيمة المضافة العالية للمشروع.

ينقسم هذا الجدول إلى أربعة أرباع أساسية تحدد كيفية التعامل مع كل نوع من المهام:

المربع الأول مهم وعاجل: وهي مهام "الإنجاز الفوري" التي لا تقبل التأجيل، مثل الأزمات المفاجئة أو المواعيد النهائية للمشاريع.

¹ Fisher., Ury, , & Patton. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (3rd ed.). Penguin Books, 2011 p. 42.

² Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures. *Administrative Science Quarterly* 1990, p35.

³ ستيفن كوفي، العادات السبع للناس الأكثر فعالية، ترجمة: جريز، مكتبة جريز، الرياض 2004، ص 185.

المربع الثاني مهم وغير عاجل: وهو مربع "التخطيط والنمو"، حيث يركز المقاول على بناء العلاقات، استشراف الفرص، والتطوير الذاتي، وهو جوهر العمل الريادي.

المربع الثالث غير مهم وعاجل: وهي مهام "التقويض"، مثل بعض المراسلات أو الاجتماعات الروتينية التي يمكن إسنادها لفريق العمل لتقليل الضغط على المقاول.

المربع الرابع غير مهم وغير عاجل: وهي "مضيعات الوقت" التي يجب على المقاول تجنبها أو حذفها لضمان التركيز الكامل على أهداف المؤسسة¹.

صندوق إيزنهاور لإدارة المهام		
غير عاجل	عاجل	
جدوله: قم به وفقا لموعد محدد مثل إنجاز الأهداف بعيدة المدى، التخطيط للمشاريع، تطوير الذات، الحصول على شهادة علمية.	افعله: افعل ذلك الآن، مثل كتابة المقال اليومي، الطوارئ الطبية، مواعيد تسليم مهمة، سداد الفواتير.	مهم
اتركه: انس الأمر، مثل تصفح مواقع التواصل الاجتماعي بلا هدف، مشاهدة الفيديوهات الترفيهية بشكل مفرط، الأنشطة غير المفيدة التي تضيع الوقت.	فوضه: فوض لمن يمكنه القيام به، مثل الرد على بعض المكالمات أو الرسائل غير المهمة، بعض الاجتماعات الروتينية.	غير مهم

¹ لبيتر عوض، "عن المؤسس"، منصة كل قائد (EveryLeader)، تاريخ الدخول: 01 مايو 2026، على الساعة 16:18 <https://everyleader.net>.

إدراج هذه المصفوفة ضمن مهارات المقاول يعزز من قدرته على الانتقال من "العمل تحت ضغط الطوارئ" إلى "العمل وفق رؤية استباقية"، وهو ما يسمى في أدبيات الإدارة بـ القيادة بالنتائج لا بالأنشطة.

خامسا: دور المقاول في التنمية الاقتصادية والاجتماعية

1. خلق فرص العمل والدخل

كل مقاول ينجح في إطلاق مشروع مستدام يساهم في توفير فرص عمل جديدة، سواء بدوام كامل أو جزئي، وهو ما يخفف الضغط عن سوق العمل التقليدية، ويمنح الشباب والنساء مسارات بديلة لتحقيق دخل كريم.

ويؤكد Barringer Bruce و Duane Ireland في كتابهم Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures أن المشاريع الريادية الناجحة تعد من أهم محركات خلق فرص العمل وتعزيز الدخل في الاقتصادات الحديثة، خصوصاً في السياقات التي تعاني من بطالة الشباب¹.

2. نشر ثقافة المبادرة والإبداع

يمثل المقاول الناجح قدوة في محيطه، سواء في الأسرة أو الحي أو الجامعة، ويُظهر للآخرين أن الانتقال من الفكرة إلى الواقع ممكن، وأن العمل الحر ليس حكراً على فئة اجتماعية معينة.

3. حل مشكلات محلية بطرق مبتكرة

كثير من المشاريع الريادية تبنى على حل مشكلات واقعية في المجتمع: نقل، تعليم، صحة، خدمات رقمية، بيئة... إلخ، وبالتالي فإن المقاول يساهم عملياً في تحسين جودة الحياة في مجتمعه، لا في تحقيق ربحه الشخصي فقط. إذ تركز كثير من المشاريع الريادية على حل مشكلات واقعية في المجتمع، مثل النقل، التعليم، الصحة، الخدمات الرقمية، وحماية البيئة، وغيرها من المجالات الحيوية. وبهذا، لا يقتصر دور المقاول على تحقيق

¹ Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2016). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures* (5th ed.). Pearson Education. 2016.p215.

الربح الشخصي فحسب، بل يمتد ليشمل تحسين جودة الحياة للمجتمع المحلي، وتعزيز رفاهيته واستدامته. وتشير الدراسات إلى أن ريادة الأعمال المجتمعية تُعد وسيلة فعّالة لمعالجة تحديات اجتماعية واقتصادية، حيث تمكّن المقاولين من المساهمة في تطوير حلول مبتكرة تلبي احتياجات حقيقية للمجتمع.¹

سادسا: هل يولد الإنسان مقاولا أم يصنع؟

تختلف الآراء حول سؤال: هل يولد الإنسان مقاولا أم يصنع؟، حيث يرى بعض الباحثين أن هناك سمات فطرية قد تساعد الفرد على الانخراط في ريادة الأعمال، مثل حب المغامرة، قوة الشخصية، والقدرة على المخاطرة² وفي المقابل، يؤكد آخرون على الدور الحاسم للتربية والتعليم والخبرة العملية في صقل روح المبادرة وتنمية مهارات المقاول، معتبرين أن التعلم والتدريب يمكن أن يحوّل شخصا عاديا إلى مقاول ناجح³ من هذا المنطلق، يبدو أن ريادة الأعمال نتاج تفاعل بين العوامل الفطرية المكتسبة والبيئة المحيطة، وليس مجرد مسألة طبيعية أو مكتسبة فقط.

هناك الاتجاه الأحدث في الأدبيات يرى أن المقاولاتية قابلة للتعلم بدرجة كبيرة، وأن ما يسمى «الروح المقاولاتية» يمكن تنميتها عبر:

- ✓ تنشئة أسرية تشجع على الاستقلالية وتحمل المسؤولية.
- ✓ تعليم مقاولاتي في المدارس والجامعات.
- ✓ تجارب عملية مبكرة (مشروعات طلابية، أنشطة تطوعية، أعمال جزئية).

بهذا المعنى، فإن الطالب الجامعي ليس متلقيا سلبيًا، بل يمكنه أن يبدأ تدريجيا في بناء شخصيته كمقاول مستقبلي من خلال التدريب على هذه المهارات والخصائص.

¹ Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.02.003> في يوم 20/02/2026 على ساعة 39:00

² محمود، عبد الفتاح. (2017). *أساسيات إدارة الأعمال الحديثة*. دار الفكر العربي، القاهرة، ص. 55–60.

³ مصطفى، محمد عبد الوهاب. (2015). *(ريادة الأعمال: النظرية والتطبيق*. مركز دراسات الأعمال، القاهرة، ص. 45.

الوحدة الثانية

المقاولاتية والإبداع في المجال الإعلامي

الأهداف السلوكية:

بعد دراسة الطالب لموضوع الوحدة، يجب أن يكون قادرا على أن:

1. يعرف المقاولاتية الإعلامية. (Media Entrepreneurship)

2. يشرح العلاقة بين المقاولاتية والإبداع في المجال الإعلامي.

3. يبين دور الفكرة في نجاح المشروع المقاولاتي.

4. يطبق تقنيات توليد الأفكار الإبداعية (العصف الذهني والتصميم التفكيري)

عناصر الوحدة:

- المقاولاتية الإعلامية (ريادة الأعمال الإعلامية) (Media Entrepreneurship).

- علاقة المقاولاتية بالإبداع والابتكار في المجال الإعلامي.

- الفكرة كأول وأهم خطوة في نجاح المشروع المقاولاتي.

- تقنيات توليد الأفكار الإبداعية والابتكارية عبر تقنيتي (التصميم التفكيري والعصف الذهني).

1-المقاولاتية الإعلامية(Media Entrepreneurship)

شهد المجال الإعلامي في العقود الأخيرة تحولات عميقة بفعل الثورة الرقمية، حيث لم يعد إنتاج المحتوى حكراً على المؤسسات التقليدية، بل أصبح متاحاً للأفراد والمبادرات الصغيرة. في هذا السياق، برزت المقاولاتية الإعلامية كنمط جديد يجمع بين العمل الإعلامي وروح المبادرة الاقتصادية، ويعتمد على الابتكار واستغلال الفرص الرقمية. كما أسهمت التكنولوجيات الحديثة في خفض تكاليف الإنتاج والنشر، مما شجع على ظهور مشاريع إعلامية ناشئة قادرة على المنافسة والتأثير في الجمهور.

تعريف المقاولاتية الإعلامية:

تعريف المقاولاتية الإعلامية (ريادة الأعمال الإعلامية):

تشير المقاولاتية الإعلامية (Media Entrepreneurship) إلى عملية إنشاء وتطوير مشاريع إعلامية مبتكرة، انطلاقاً من فكرة أولية يتم تحويلها إلى مؤسسة ناشئة تعمل ضمن القطاع الإعلامي، وذلك عبر المرور بمراحل التأسيس، التمويل، والنمو، بهدف تحقيق قيمة اقتصادية واستقلال مالي، إلى جانب تقديم محتوى أو خدمات إعلامية تلبي حاجات الجمهور وتواكب التحولات الرقمية المتسارعة. كما تسهم هذه المشاريع في تعزيز التنافسية داخل السوق الإعلامية وخلق فرص جديدة للإبداع والابتكار.

وفي هذا السياق، يرى Robert G. Picard أن المقاولاتية الإعلامية تتمثل في "تطوير نماذج أعمال جديدة في المؤسسات الإعلامية من أجل التكيف مع التغيرات التكنولوجية والسوقية وتحقيق الاستدامة الاقتصادية"¹

¹ Picard, R. G. (2011). *The Economics and Financing of Media Companies*. New York: Fordham University Press, p. 45.

ويرى Briggs أن المقاتل الإعلاني هو الذي يجمع بين المهارات الصحفية وروح المبادرة، بهدف بناء مشروع إعلامي مستقل وقادر على الاستمرار في بيئة تنافسية.¹

وقد شهد هذا المجال اهتماما متزايدا في الأوساط الأكاديمية، حيث أصبحت المقاولاتية الإعلامية تُدرّس في العديد من كليات الإعلام، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، نظرا لأهميتها في إعداد جيل من الإعلاميين القادرين على الابتكار وإطلاق مشاريع إعلامية ناجحة.

تعرف المقاولاتية الإعلامية بأنها العملية التي يتم من خلالها إنشاء وإدارة مشروع إعلامي جديد، أو تطوير نموذج عمل داخل مؤسسة قائمة، بهدف تقديم قيمة مضافة من خلال استغلال الفرص في سوق الإعلام.² وهي تتطلب دمجا بين المهارات الإبداعية الصحفية والقدرات الإدارية لتحقيق الاستدامة في بيئة رقمية متغيرة.³

ترتبط المقاولاتية في المجال الإعلامي بالإبداع والابتكار ارتباطا عضويا، إذ لا يمكن تصور مشروع إعلامي ريادي يكتفي بتكرار ما هو قائم دون إضافة جديدة في الفكرة أو الأسلوب أو التكنولوجيا أو نموذج العمل. يمثل الإبداع هنا القدرة على إنتاج أفكار ومحتويات واتجاهات برامجية جديدة، في حين يمثل الابتكار ترجمة هذه الأفكار إلى منتجات إعلامية وخدمات رقمية ومنصات قابلة للاستمرار في سوق شديد التنافس.

وفي هذا الإطار يصبح المنتج الإعلامي الريادي مزيجا بين رؤية إبداعية ورسالة اتصالية واضحة وآلية اقتصادية تسمح للمشروع بالاستمرار، مثل الإعلانات الموجهة أو الاشتراكات أو الرعاية أو بيع الخدمات الإعلامية المتخصصة.

¹ Mark Briggs, *Entrepreneurial Journalism: How to Build What's Next for News* (Washington, DC: CQ Press, 2012), p 23.

² سمر الجبوري، ريادة الأعمال الإعلامية: الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الصحفية، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2021، 45

³ Anne Hoag, "Measuring Media Entrepreneurship," *International Journal on Media Management* 10, no. 2 (2008): p74.

من جهة أخرى، يرتبط الابتكار في المقاولاتية الإعلامية باستخدام تقنيات رقمية جديدة في إنتاج وتوزيع المحتوى، مثل توظيف الذكاء الاصطناعي في التحرير والمونتاج، أو استخدام منصات البودكاست والفيديو القصير، أو الاعتماد على تحليلات البيانات لفهم الجمهور وصياغة محتوى يتلاءم مع اهتماماته الفعلية. وتؤكد دراسات حديثة أن المؤسسات الإعلامية التي تتبنى عقليات ريادية وتميل إلى الابتكار تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحولات الرقمية، وأكثر قابلية لاكتشاف نماذج إيراد جديدة مقارنة بالمؤسسات التقليدية الجامدة.

وظائف الإعلام المقاولاتي:

يمكن إبراز أهم وظائف الإعلام المقاولاتي من خلال مجموعة من الأدوار الأساسية التي تساهم في نشر ثقافة ريادة الأعمال داخل المجتمع.

أولاً: التوجيه وتكوين المواقف والاتجاهات

يعمل الإعلام المقاولاتي على توجيه المجتمع نحو تبني ثقافة المقاولاتية ونشر قيم الإبداع والابتكار، وذلك عبر الوسائط الإعلامية المختلفة. وكلما كانت الرسائل الإعلامية ملائمة من حيث اللغة والمحتوى، زاد تأثيرها في توجيه الشباب نحو إنشاء مؤسساتهم الخاصة وتطوير أفكارهم الريادية.

ثانياً: نشر الثقافة والمعلومات حول المقاولاتية

يساهم الإعلام في رفع مستوى الوعي والمعرفة بالمقاولاتية خارج الإطار الأكاديمي، من خلال تقديم معلومات وتجارب واقعية عن نجاح المشاريع في مختلف الدول، إضافة إلى عرض الإحصائيات الاقتصادية. كما يشمل ذلك التثقيف الموجه الذي يعتمد على برامج إعلامية متخصصة، مع توضيح خطوات إعداد دراسة الجدوى وبناء مخطط الأعمال.

ثالثا: الاتصال الاجتماعي وتعزيز العلاقات البيئية

يسهم الإعلام المقاولاتي في تعزيز التواصل الاجتماعي من خلال تبادل الأفكار والخبرات بين الأفراد حول المشاريع الناجحة والتجارب الابتكارية. كما تعمل وسائل الإعلام على نشر أخبار إنشاء المؤسسات الناشئة ودعم الدولة لها، مما يخلق رابط يوميا بين المجتمع والمحيط المقاولاتي، ويحفّز الشباب على المبادرة والاستثمار.

نماذج الإعلام المقاولاتي:

تتجسد نماذج الإعلام المقاولاتي في مجموعة من المبادرات والأنشطة الاتصالية التي تهدف إلى نشر ثقافة ريادة الأعمال وتحفيز الشباب على إنشاء مؤسساتهم الخاصة، ويمكن إبراز أهم هذه النماذج فيما يلي:

1- الأسبوع العالمي للمقاولاتية:

ينظم هذا الحدث سنويا خلال شهر نوفمبر بالتنسيق مع مختلف القطاعات الوزارية والهيئات الداعمة للمقاولاتية، وغالبا ما يُحتضن داخل الجامعات ومراكز التكوين. ويهدف إلى تعزيز روح المبادرة لدى الشباب، وإبراز أهمية إنشاء المؤسسات الناشئة، إضافة إلى اكتشاف المواهب والابتكارات. كما يوفر فضاءات للتكوين والتدريب من خلال ورشات وندوات حول إنشاء المشاريع، ويعزز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، خاصة في مجالات الفلاحة، الموارد المائية، البناء، الصناعات التحويلية، الطاقة، الكيمياء، والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال

من بين الهيئات قامت وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة بتنظيم فعاليات الأسبوع العالمي لريادة الأعمال بالجزائر، وذلك خلال الفترة الممتدة من 18 إلى 24 نوفمبر 2024، عبر مختلف ولايات الوطن.

ويهدف هذا الحدث الوطني إلى ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال وتعزيز روح الابتكار والمبادرة لدى الشباب، من خلال تشجيعهم على إنشاء مشاريعهم الخاصة والانخراط في الاقتصاد المقاوَلاتي.

ومن المتوقع أن يستقطب هذا الموعد الوطني أكثر من مليون مشارك، من بينهم رواد الأعمال، حاملو المشاريع، الطلبة الجامعيون، والمستفيدون من مختلف برامج الدعم التي توفرها الدولة في مجال المقاوَلاتية.

وفي هذا السياق، يسعى الحدث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، أبرزها تعزيز ثقافة الإبداع والمقاوَلاتية لدى الشباب، وتهيئة بيئة ملائمة لنمو المؤسسات الناشئة والمصغرة، بما يدعم ديناميكية الاقتصاد الوطني.

كما يهدف إلى خلق فضاءات للتبادل المعرفي والخبرات بين المقاوَلين وأصحاب المشاريع، بما يسمح بتشكيل شبكة وطنية من الفاعلين في مجال ريادة الأعمال، قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة الاقتصادية.

إضافة إلى ذلك، يركز هذا الأسبوع على تطوير المهارات المقاوَلاتية لدى الشباب والطلبة، من خلال توفير ورشات تكوينية وفرص تعليمية تطبيقية تساعدهم على تحويل أفكارهم إلى مشاريع قابلة للتجسيد والنجاح.

كما يسعى إلى إبراز نماذج نجاح وطنية ملهمة في مجال المقاوَلاتية، بهدف تقديم أمثلة واقعية تحفز الشباب على خوض تجربة إنشاء المؤسسات والمساهمة في التنمية الاقتصادية¹.

2. القافلة الإعلامية حول التشغيل: هي مبادرة وطنية تنظم تحت إشراف وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، وتُجوب مختلف ولايات الوطن بشكل دوري. تهدف هذه

¹ على ساعة 20:25 يوم 2026/05/04. <https://www.ennaharonline.com/>

القافلة إلى تقريب أجهزة الدعم من الشباب عبر البلديات، وتقديم شروحات حول آليات إنشاء المؤسسات ومرافقة المشاريع. كما يتم خلالها توزيع مطويات إعلامية تتضمن شروط الاستفادة والإجراءات الإدارية الخاصة بكل جهاز. وتضم القافلة أجنحة لمختلف الهيئات مثل الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM)، الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية NESDA، والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)، إضافة إلى صناديق الضمان الاجتماعي¹.

3. القافلة الوزارية للبريد والمواصلات:

تندرج هذه المبادرة ضمن شراكة بين مؤسسة اتصالات الجزائر وعدد من الهيئات الداعمة للمؤسسات الناشئة، وتهدف إلى تشجيع الشباب على إنشاء مؤسسات مصغرة في مجالات الرقمنة، الألياف البصرية، تكنولوجيات الإعلام والاتصال، والذكاء الاصطناعي. وتعمل هذه القافلة على تجسيد سياسة الدولة في دعم التحول الرقمي وتعميم الخدمات التكنولوجية عبر مختلف ولايات الوطن.

4. الأيام الإعلامية بدار المقاولاتية:

تم إنشاء دور المقاولاتية داخل الجامعات الجزائرية كمراكز دعم وتوجيه لفائدة الطلبة. وتتمثل مهامها في الإعلام، التكوين، والمرافقة للمشاريع الطلابية، من خلال تقديم الاستشارات الضرورية لتحويل الأفكار إلى مشاريع قابلة للتجسيد. كما تنظم هذه الهياكل أياما دراسية، معارض للمشاريع الناجحة، ومسابقات لأفضل الأفكار الابتكارية، بما يعزز روح المبادرة داخل الوسط الجامعي.

¹وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة، "الأسبوع العالمي للمقاولاتية 2024"، منشور على الصفحة الرسمية لوزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة عبر الانترنت، 14 نوفمبر 2024، تاريخ الاطلاع: 07 ماي 2026. على ساعة 20:23.

5. الأيام الإعلامية بمراكز التكوين المهني:

تنظم هذه الأيام التحسيسية في إطار التعاون بين الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية NESDA ووزارة التكوين والتعليم المهنيين، بهدف نشر ثقافة المقاولاتية والعمل الحر لدى المترشحين. كما تهدف إلى توجيههم نحو اختيار مشاريع استثمارية ناجحة، خاصة في مجالات الزراعة والصناعة والخدمات، مع تقديم تكوينات حول كيفية إنشاء مؤسسة مصغرة وإعداد دراسة الجدوى.

2- علاقة المقاولاتية بالإبداع والابتكار في المجال الإعلامي.

تمهيد:

ترتبط المقاولاتية ارتباطا وثيقا بالإبداع والابتكار، باعتبارهما عنصرين أساسيين في بناء المشاريع الإعلامية الحديثة.

يرى بعض الباحثين أن الإبداع المقاولاتي يشكل عنصرا محوريا في تطوير المشاريع الإعلامية، حيث لا يقتصر على ابتكار أفكار جديدة فقط، بل يمتد ليشمل إعادة صياغة وتطوير منتجات وخدمات إعلامية قائمة بطريقة مبتكرة تضمن لها قيمة مضافة في السوق. كما يتجسد هذا الإبداع في قدرة الممول الإعلامي على تقديم حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجه المؤسسات الإعلامية، مثل ضعف الانتشار أو انخفاض نسب المتابعة أو صعوبات التمويل، وذلك عبر توظيف التفكير الإبداعي في الإنتاج والتسويق والتسيير. وفي هذا السياق، يؤكد شوقي عبد الحميد أن الإبداع في المجال الإعلامي يرتبط بقدرة الفرد على تجاوز الأساليب التقليدية في العمل الإعلامي نحو أساليب أكثر ابتكارا وفاعلية في التأثير على الجمهور وتحقيق الأهداف الاتصالية للمؤسسة الإعلامية.¹

¹ عبد الحميد، شوقي. الإعلام والمجتمع: دراسة في وظائف الإعلام وتأثيراته، عالم الكتب القاهرة، مصر، 2004، ص 112 .

لذلك، تهدف هذه المحاضرة إلى توضيح العلاقة بين المقاولاتية والإبداع والابتكار، وبيان دورهما في بناء مشاريع إعلامية ناجحة ومستدامة في هذا العصر.

أولاً: تعريف الإبداع

يعرفه الإقتصادي جوزيف شومبيتر J.Shmpeter وهو أول من قدم تعريفاً دقيقاً للإبداع بأنه : "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه".¹

من خلال هذا التعريف الذي قام به "جوزيف شومبيتر" يمكن تمييز نوعين من الإبداع: الأول هو الإبداع التكنولوجي والذي يخص الإنتاج أو التحسين في المنتجات، والنوع الثاني هو الإبداع التنظيمي الذي يخص إدماج وتغيير إجراءات وطرق جديدة في التسيير.

أما "النمر" فيعرفه بأنه : " مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وبنا يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها

ثانياً: مستويات الإبداع:

في دراسة تحليلية للباحث تايلور _ أحد علماء النفس الاجتماعيين _ شملت ما يقارب تحليل مئة تعريف للإبداع، توصل من خلالها إلى أن الإبداع له مستويات خمس، ويشير مانجل (Mangal, 2004) إلى أن تايلور صنف المستويات الإبداعية الخمسة وفق نظرية، وهذه المستويات هي:

1. الإبداع التعبيري Expressive Creativity:

وفق هذا المستوى من الإبداع يتم العمل على تطوير أفكار بغض النظر عن نوعيتها أو أصالتها، وقد يكون الإبداع غير ذي صلة بالموضوع، ويمكن تنمية مثل هذا النوع من

¹ Jean Lachman, *Le financement des strategies de l'innovation*, Paris, 1993, P22.

الإبداع من خلال استراتيجية العصف الذهني¹ ويتمثل أيضاً في القدرة على التعبير عن المهارات ونوعية الإنتاج، ويميز النابغون هنا صفتا التلقائية والحرية.

2. الإبداع المنتج Productive Creativity:

هنا يكون الشخص عنواناً لأي منتج تجديدي حيث يعتبر إنتاج أو تصميم لوحة فنية من هذا القبيل، حيث تتوافر بعض القيود التي تضبط الأداء المنطلق للأفراد.

3. الإبداع الابتكاري Inventive Creativity:

في هذا المستوى يظهر الفرد براعة في توظيف أو استخدام مواد لعمل تطوير لاستخدامات جديدة دون توافر إسهامات أصيلة في توليد أفكار أساسية.

4. الإبداع التجديدي Innovative Creativity:

يتضمن هذا المستوى من الإبداع توليد استخدامات وظيفية جديدة لأشياء معروفة أو متواجدة، أو أشياء قديمة من خلال العمل على تخليق أفكار إبداعية جديدة، وفي السياق نفسه يذكر جروان (2002) أن هذا النوع من الإبداع يتضمن القدرة على اختراق قوانين ومبادئ ومسلمات، أو حتى مدارس فكرية ومن ثم تقديم منطلقات وأفكار جديدة.²

5. الإبداع الانبثاقي (الاخترقي):

يعتبر الإبداع في هذا المستوى أعلى درجات الإبداع ونادراً ما يتم الوصول إليه من قبل الأفراد، وتحقق فيه قدرة الفرد على الوصول إلى نظرية أو مبدأ جديد، ويترتب على ذلك بروز مدارس فكرية ومثال ذلك نظريتي أينشتاين وفرويد.

¹ ممدوح عبد المنعم الكنانى: سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 35.

² ممدوح عبد المنعم الكنانى، مرجع سابق، ص 35.

ثالثاً: تعريف الابتكار:

يمكن النظر إلى الابتكار على أنه "استعداد ذهني لدى الفرد، هيأته، بيئته لأن ينتج شيئاً جديداً غير معروف سلفاً كتلبية متطلبات الواقع الاجتماعي، وليس بالضرورة أن يقود دائماً إلى إنتاج شيء يمكن ملاحظته بالنظر كأفكار الفرد مثلاً

ويضع تورانس (Torrance, 1962) قائمة بنتائج بحوث العلاقة بين الابتكار وسمات الشخصية، ويرى أن هذه السمات تعبر عن الشروط الضرورية للأداء الوظيفي الجيد في العملية العقلية التي تدفع للابتكار، وفيما يأتي بعض هذه السمات:¹

- * غياب التهديد الذاتي، والرغبة في المجازفة.
- * تميز الذات، وإدراكها على أنها مختلفة عن الآخرين.
- * التفتح للأفكار، وللآخرين، والثقة في إدراك الأفكار والواقع.
- * تبادل العلاقات الشخصي، بمعنى التوازن بين الحاجة الشديدة لتكوين علاقات اجتماعية والرفض المرضي لها.

رابعاً: مظاهر الابتكار في المقاولاتية الإعلامية:

يعتبر الابتكار (Innovation) المحرك الأساسي للمقاولاتية الإعلامية، فهو ليس مجرد تحسين بسيط، بل هو إعادة هندسة شاملة لكيفية صناعة الخبر ونقله وتحويله إلى قيمة اقتصادية.

تتجلى مظاهر الابتكار في المشروعات المقاولاتية الإعلامية من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

1. المفرجي، سالم بن محم، السمات الابتكارية لمعلمي ومعلمات التعليم العام وطبيعة اتجاهاتهم نحو التفكير الابتكاري بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 1999، ص 24.

✓ الابتكار في المحتوى (Content Innovation): ويشمل الاعتماد على السرد القصصي الرقمي (Digital Storytelling)، وصحافة البيانات، واستخدام تقنيات الواقع المعزز (AR) والواقع الافتراضي (VR) لتقديم تجربة غامرة للمستخدم.¹

✓ الابتكار في نماذج العمل (Business Model Innovation): الانتقال من الاعتماد الكلي على الإعلانات التقليدية إلى نماذج هجينة تشمل الاشتراكات الرقمية (Paywalls)، التمويل الجماعي، أو تقديم خدمات استشارية وبيانات متخصصة.²

✓ الابتكار التكنولوجي (Technological Innovation): توظيف الذكاء الاصطناعي (AI) في أتمتة الأخبار، وتخصيص المحتوى بناءً على خوارزميات التفضيلات الشخصية للجمهور، واستخدام "البلوكشين" لضمان ملكية المحتوى.³

✓ الابتكار التنظيمي (Organizational Innovation): تبني هياكل إدارية مرنة (Agile) بعيدا عن البيروقراطية التقليدية، والاعتماد على فرق عمل متعددة التخصصات (صحفيين، مبرمجين، ومحلي بيانات) في غرف أخبار مندمجة.

إن نجاح هذه النماذج يمكن أن يسهم في خلق فرص عمل نوعية للشباب، وفي تجديد المشهد الإعلامي بعيدا عن الأنماط الجامدة التي لم تعد تستجيب لحاجات المتلقي المعاصر.

¹ عبد العالي تركي، الإعلام الجديد: المقاربات النظرية والخصائص التقنية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2022، ص112.

² Lucy Kung, *Innovators in Digital News* (London: Reuters Institute for the Study of Journalism, 2015), p34.

³ داليا محمد همام، صحافة الذكاء الاصطناعي: الثورة الصناعية الرابعة في مجال الإعلام (القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، 2020)، ص89.

خامسا: الابتكار كأداة للتجسيد والتنافسية

إذا كان الإبداع هو "التفكير" في أشياء جديدة، فإن الابتكار هو "تنفيذ" هذه الأشياء وتحويلها إلى قيمة اقتصادية واجتماعية. في المؤسسة الإعلامية المقاولاتية، يظهر الابتكار في ثلاثة مستويات: ابتكار في "المحتوى" (كصحافة البيانات والبودكاست)، وابتكار في "العمليات" (كاستخدام الذكاء الاصطناعي في التحرير)، وابتكار في "نموذج الربح".

هذه الحتمية الابتكارية هي ما تضمن البقاء في سوق إعلامي متخم بالمنافسة. وقد فصل في هذا الجانب الدكتور نصير بوعلي مبينا أن الابتكار الرقمي أعاد صياغة العلاقة بين المنتج والمستهلك، حيث أصبح الجمهور شريكا في صناعة الفكرة، مما يفرض على الممول الإعلامي تبني إستراتيجيات ابتكارية مرنة تستجيب لهذا التحول الجذري¹.

3- الفكرة كأول وأهم خطوة في نجاح المشروع المقاولاتي

تعد الفكرة نقطة الانطلاق الحقيقية لكل مشروع مقاولاتي، فهي البذرة التي يبنى عليها كل ما يأتي بعدها من دراسة سوق، ونموذج عمل، وتمويل، وتنفيذ، وتسويق. إذا كانت هذه البذرة ضعيفة أو مكررة أو غير مرتبطة بحاجات فعلية، فإن أقوى الخطط الإدارية والمالية لن تنقذ المشروع من التعثر أو الفشل في المدى المتوسط. لذلك تؤكد أدبيات ريادة الأعمال أن جودة الفكرة وملاءمتها للسوق من أهم محددات نجاح المشروع الناشئ.

فإن التحول من "مجرد فكرة" إلى "مشروع قائم" يتطلب فحصا دقيقا لمدى واقعيته وقدرتها على الصمود. وفي هذا السياق، يوضح الباحث علي كساب "أن الفكرة المقاولاتية الناجحة هي التي تزوج بين مهارات الممول الشخصية وبين احتياجات حقيقية في البيئة

¹ نصير بوعلي، صناعة المحتوى الإعلامي في البيئة الرقمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2018، ص 115.

المحيطة"، مؤكداً أن الفشل في مرحلة "توليد الفكرة" هو السبب الرئيس في تعثر المؤسسات الناشئة لاحقاً¹.

تتميز الفكرة الجيدة بأنها تستجيب لمشكلة حقيقية أو حاجة قائمة لدى فئة محددة من الجمهور، وليست مجرد رغبة ذاتية للمقاول في «امتلاك مشروع».

في الإعلام مثلاً، تكون الفكرة قوية عندما تقدّم مضمونا جديدا لجمهور محدد (شباب، مهنيين، أطفال...) مع وضوح في القيمة التي سيحصلون عليها مقارنة بما هو متاح حالياً من قنوات ومنصات.

هنا يظهر دور البحث الأولي عن الفجوات في السوق (نقص في نوع محتوى، غياب معالجة معينة، ضعف الجودة في مجال محدد).

يمكن تلخيص أهم خصائص الفكرة المقاولاتية الناجحة في مجموعة عناصر، من أبرزها: وضوح المشكلة التي تحلها، وجود جمهور مستعد للاستفادة، إمكانية التطبيق بموارد معقولة، وقابلية النمو والتطوير مستقبلاً لا يشترط أن تكون الفكرة «غير مسبقة عالمياً»، لكن يجب على الأقل أن تقدّم تحسيناً واضحاً على الموجود، سواء في الجودة، أو السعر، أو طريقة التقديم، أو تجربة المستخدم. كما تتميز الفكرة الجيدة بقابليتها لأن تتحوّل إلى نموذج عمل واضح؛ أي أن يستطيع صاحب المشروع أن يجيب عن أسئلة بسيطة مثل: من هم زبائني؟ ماذا أقدم لهم بالضبط؟ كيف سأصل إليهم؟ وكيف سأحقّق دخلاً من هذا العرض؟

✓ صناعة الفكرة والابتكار في المقاولاتية الإعلامية:

ومنه نرى أنه لا بد أن تمر الفكرة المقاولاتية عادة بمسار تطوري يبدأ بإحساس عام بوجود «فرصة» في سوق أو مجال معين، ثم يتحول تدريجياً إلى صياغة أوضح مع كل

¹ علي كساب، "المقاولاتية: من الفكرة إلى المشروع"، الطبعة الأولى، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020، ص 45.

معلومة جديدة يجمعها المقاتل عن الجمهور والمنافسين والبيئة المحيطة. تساعد أدوات توليد الأفكار (العصف الذهني، التصميم التفكيرى، الخرائط الذهنية...) على تفجير أكبر عدد ممكن من الاحتمالات قبل اختيار فكرة أو اثنتين للتركيز عليهما. بعد ذلك تأتي مرحلة تنقيح الفكرة، بحذف ما هو غير واقعي أو غير قابل للتنفيذ في ضوء الموارد المتاحة، والاحتفاظ بجوهر الفكرة الأكثر وعدا بالنجاح.

في هذه المرحلة، يكون من المفيد للطالب أو الشاب المقاتل أن يناقش فكرته مع زملاء، أو أساتذة، أو خبراء ميدان، أو حتى عملاء محتملين، لأن اختلاف وجهات النظر يساعد على كشف نقاط القوة والضعف في الفكرة قبل أن تتحول إلى مشروع مكلف. تشير دراسات حول مسابقات الأعمال إلى أن الأفكار التي تثير قدرا من «الاختلاف» بين المقيمين - لأنها غير مألوفة أو جريئة - هي التي تمتلك في أحيان كثيرة أعلى فرص النجاح إذا وجدت من يطورها بجدية.

لا يكفي أن تكون الفكرة جذابة في ذهن صاحبها؛ بل ينبغي إخضاعها لعملية تقييم منهجية توازن بين الإبداع والواقعية.

وفي هذا الصدد، يؤكد محمد زيدان، على أن وضوح الفكرة يمثل المرجعية الأساسية لبناء نموذج العمل، حيث يسهل عملية إقناع الممولين وتحديد الموارد والمهارات المطلوبة بدقة، مشيرا إلى أن الضبابية في الفكرة تؤدي بالضرورة إلى تشتت الموارد وفشل المشروع في مراحله الأولى.¹

¹ محمد زيدان، إدارة المشاريع المقاولاتية من التصميم إلى التنفيذ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2022، ص

✓ مرونة الفكرة وآليات التجسيد في المجال الاعلامي:

أولاً: مرونة الفكرة ومبدأ "التمحور" (Pivot)

الفكرة في المقاولاتية ليست نصاً مقدساً، بل هي فرضية قابلة للتعديل. المقال الناجح هو من يمتلك الشجاعة لإعادة صياغة فكرته بناءً على نبض السوق وضغط المنافسة. هنا تبرز أهمية مصطلح "التمحور" (Pivot)، وهو إجراء تغيير جوهري في مسار المشروع مع الحفاظ على رؤيته الأساسية.

ويشير في هذا الصدد محمد زيدان إلى أن التعديلات المبكرة في مرحلة "النموذج الأولي" هي استثمار ذكي، لأن تكلفة التغيير حينها تكون زهيدة مقارنة بالخسائر التي قد تترتب على تعديل مشروع مكتمل استنزف الوقت والجهد¹.

ثانياً: التوازن بين الشغف الشخصي وحاجة السوق

غالباً ما تتبع أفكاركم من شغف بالتقنية أو الإعلام، وهذا أمر إيجابي، لكن الشغف وحده لا يبني مؤسسة مستدامة. النجاح الحقيقي هو "نقطة التلاقي" بين ما تحبون فعله وبين ما يحتاجه الجمهور فعلاً ويكون مستعداً للدفع مقابلته. ولكي لا يتحول المشروع إلى "هواية" مكلفة، لابد من استخدام أدوات التحقق الميداني كالمقابلات والاستبيانات.

وقد أكد محمد بن عزة على أن "اليقظة المقاولاتية" تقتضي من الطالب التخلي عن عاطفته تجاه الفكرة إذا أثبتت الاختبارات الميدانية ضعف استجابة الجمهور، وإعادة الصياغة هنا ليست فشلاً بل هي قمة الوعي المقاولاتي².

¹ نفس المرجع، ص 88.

² محمد بن عزة "المقاولاتية وتسيير المؤسسات الناشئة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2019، ص 102.

ثالثاً: خصوصية الفكرة في الفضاء الإعلامي الرقمي

في تخصصكم الإعلامي، تتعدد أشكال الفكرة المقاولاتية؛ من المنصات المتخصصة إلى خدمات المحتوى الموجه للشركات. إن ما يميز الفكرة الإعلامية الناجحة اليوم هو قدرتها على توظيف التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة (Big Data) لتقديم محتوى نوعي وتفاعلي. فإن الابتكار الحقيقي في المشاريع الإعلامية الناشئة يكمن في "نموذج التوزيع" و"طرق تحقيق الدخل" الجديدة، معتبراً أن التقنيات الحديثة هي التي تفتح آفاقاً لفرص عمل لم تكن موجودة في النموذج الإعلامي الكلاسيكي.

4-تقنيات توليد الأفكار الإبداعية والإبتكارية عبر تقنيتي التصميم والعصف الذهني

يستهدف هذا الدرس تمكين الطالب من توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية ثم تحويلها إلى حلول قابلة للتجريب، عبر منهجية منظمة (التصميم التفكيري) وأداة جماعية فعالة (العصف الذهني). وتكمن القيمة العملية لهذه التقنيات في أنها تنتقل بنا من "إلهام عابر" إلى "عملية" لها خطوات وأدوار ومخرجات واضحة يمكن قياسها وتحسينها.

1-التصميم التفكيري (Design Thinking):

"يركز التفكير التصميمي على مبدأ جوهري وهو قدرة الإنسان على الخلق والابتكار؛ فكل ما يحيط بنا هو من صنع تصميمه، باستثناء ما تجود به الطبيعة الأم"¹.

في عالم الأعمال، أصبح مصطلح "التفكير التصميمي" موجوداً في عام 1999 بفضل برنامج تلفزيوني يحمل تسمية Dive Deep عبر القناة الأمريكية ABC والتي يمكن ترجمتها على أنها "الغوص العميق" - والتي كان يشرف عليها Kelley David مؤسس الشركة

¹ Mathieu Florence, Hillen Véronique, Le design thinking par la pratique : de la rencontre avec l'utilisateur à la commercialisation d'un produit innovant pour les seniors, Eyrolles, Paris, 2016, p14.

الأمريكية IDEO الذي يركز على فكر محدد يتمثل في يستطيع الإنسان أن يخلق، ومنذ عام 2004، شهد المنهج قفزة نوعية بنقله من مجرد تصميم المنتجات إلى استراتيجية شاملة لإدارة المؤسسات الاقتصادية والخدمية. يهدف هذا المدخل إلى تتبع تطور المنهج الذي لم يعد حكراً على الصناعة، بل أصبح أداة فعالة لتطوير مؤسسات المعلومات والمكتبات الجامعية.

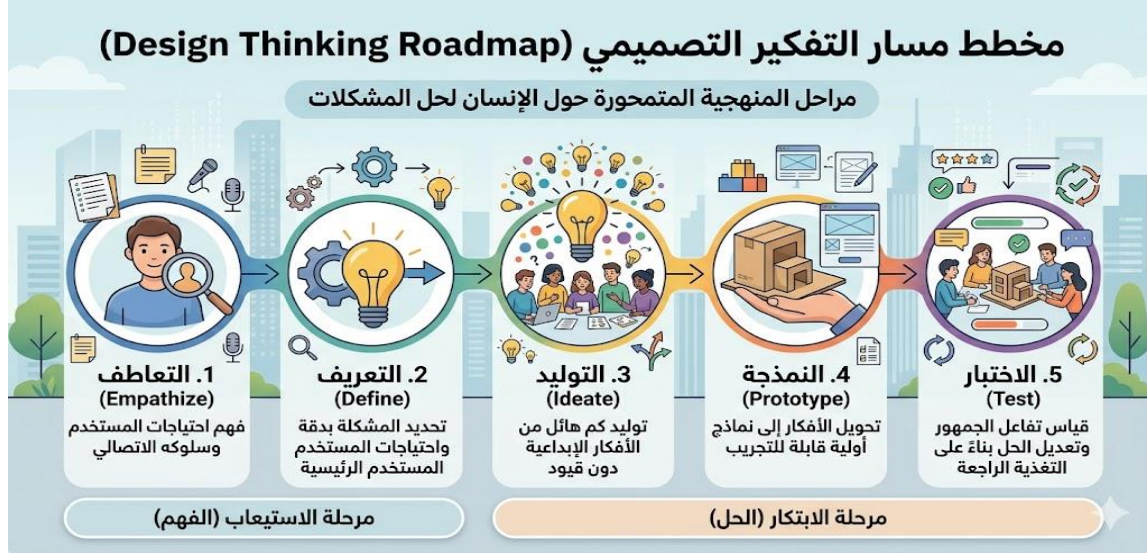
ويعرف على أنه منهجية ابتكار متمحورة حول الإنسان، تسعى لإيجاد الحلول عبر عملية ديناميكية تمر بخمس مراحل أساسية هي: الملاحظة، التصور، النمذجة، الاختبار، وصولاً إلى التنفيذ، وقد لخص "تيم براون (Tim Brown)" هذا النظام بأنه تكامل بين إحساس المصمم وأدواته مع ما هو متاح تكنولوجياً ومجد اقتصادياً لتلبية احتياجات الناس.

حيث تتجلى قوة التفكير التصميمي في اعتباره التجريب مصدراً رئيساً للتعلم، حيث تعامل كل تجربة كمشروع فريد يثري المعرفة التراكمية. كما يركز المنهج على مبدأ "الإنسان مقياس كل شيء"، مما يدفع المبتكرين للبحث عن حلول غير ظاهرة تلبي تطلعات المستخدمين.

وهذا يتطلب نزولاً ميدانياً لتحليل الاحتياجات وفهم السياق بعمق، بدلاً من الاكتفاء بالبيانات الكمية الجاهزة. وفي هذا الإطار، تتغير الرؤية الكلاسيكية للتكنولوجيا؛ فلم تعد غاية في حد ذاتها، بل أصبحت أداة طيعة في يد المنهج التصميمي لتحليل الاحتياجات البشرية وتقديم ابتكارات ذات قيمة حقيقية في الواقع المعيش.

الجزور النظرية والعقلية الإبداعية:

تستند منهجية التفكير التصميمي إلى إرث نظري يمتد لعام 1959 مع "نظرية أرنولد"¹ التي مزجت بين علم النفس الهندسي والإبداعي. وترى هذه النظرية أن التمكن من هذا المنهج يتطلب القدرة على تأطير المشكلات وتحويل الفوضى إلى رؤى متماسكة تساعد في ابتكار مساحات للحلول، كما تؤكد على دور التفكير الإبداعي في إثارة النشاط العقلي



وتحفيز طلاقة الأفكار لدى الفرد المبدع.²

وفي سياق متصل، تبرز العقلية الإبداعية كركيزة أساسية تتطلب سمات عاطفية وتحفيزية، مثل الجرأة في مواجهة المخاطر، والقيادة، والثقة الإبداعية التي تُبنى على معتقدات إيجابية بقدرة الفرد على الابتكار⁷. وبحلول عام 2009، قدم "بلانتر" رؤية تكميلية تعتبر التفكير التصميمي وسيلة لترتيب المعلومات البيئية، مما يعلم الفرد التفكير "خارج الصندوق" للوصول إلى حلول تلبي رغبات المستخدم وحاجاته الحقيقية.

¹ وسام توفيق لطيف، التفكير التصميمي لدى طلبة معاهد الفنون الجميلة، مجلة الدراسات المستدامة، المجلد 3، العدد 3، مصر، 2021، ص 268.

² وسام توفيق لطيف، المرجع نفسه، ص 268-269.

2-العصف الذهني (Brainstorming):

بعد أن استعرضنا في السابق المرتكزات النظرية للتفكير التصميمي، وكيف تحولت هذه المنهجية من مجرد أداة لتطوير المنتجات إلى استراتيجية متكاملة لحل المشكلات في المؤسسات، ننتقل الآن إلى "المحرك الإجرائي" لهذه العملية، وهي تقنية العصف الذهني.

فإذا كان التفكير التصميمي هو "العقل" الذي يخطط، فإن العصف الذهني هو "القلب" النابض الذي يولد الحلول.

تعد هذه التقنية، التي تبلورت تاريخياً لكسر الجمود الفكري، الأداة الأكثر حيوية في مرحلة "التصور" (Ideation). فهي لا تكتفي بجمع الأفكار، بل تسعى إلى إحداث حالة من "التلاقح الذهني" الجماعي، حيث يتم تعليق الأحكام النقدية مؤقتاً لفسح المجال أمام الخيال الابتكاري ليتجاوز سقف التوقعات التقليدية.

ويعتبر مصطلح العصف الذهني أكثر المصطلحات شيوعاً؛ وذلك لقربه من المعنى إذ إن العقل يعصف بالمشكلة،¹ ويفحصها إلى أن يصل إلى الحل الأمثل. ويسمى أحياناً خلية النحل، وترجع هذه المسميات الغريبة لطبيعة تنظيم هذا النوع ويسمى من المناقشات؛ إذن في جوهره هو "شورى حديثة" قائمة على مشاركة الجميع في اتخاذ القرار وتوليد الحلول. ومن الآيات القرآنية التي تحث على العمل الجماعي وتلاقح الأفكار: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ (الشورى: 38)² حيث تعتمد العاصفة الذهنية على التفكير السريع، دون إعداد سابق وإبداء أكبر عدد من الآراء حول موضوع معين "اية تحت على البحث عن البدائل وتعدد الحلول: فهو يهدف لجمع "أقوال" (أفكار) كثيرة، ثم تأتي مرحلة التقييم لاختيار

¹لطيطي، محمد حمد ، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2001، ص 165.

²سورة الشورى: الآية 38.

"أحسنها"، وهذا قمة المنهجية النقدية والابتكارية. ﴿الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ﴾¹ (الزمر: 18)

وعرفه السويديان والعدلوني بقولهما: "إن العصف يعصف بالمشكلة ويفحصها؛ بهدف التوصل إلى الحلول الابتكارية المناسبة لهذه المشكلة، ويمكن اعتبارا العصف الذهني وسيلة للحصول² على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأشخاص؛ خلال فترة زمنية وكذا التغيير من نمط التفكير الجماعي التقليدي (المؤدي للجمود) واللجوء للتفكير بصيغ مختلفة (فردى ومثنى) لاستنتاج الحقائق والحلول، وهو ما نفعله في جلسات العصف الذهني لكسر "التفكير الجمعي" النمطي. لقوله تعالى

﴿قُلْ إِنَّمَا أَعْظُمُ بَوَاحِدَةٍ ۖ أَنْ تَقُومُوا لِلَّهِ مِثْلَىٰ شَاخٍ ۚ وَفَرَادَىٰ ثُمَّ تَتَفَكَّرُوا﴾ (سبأ: 46)³

القواعد واصل العصف الذهني:

تعتبر تقنية العصف الذهني التي طورها أليكس أوزبورن هي الحجر الأساس الذي قامت عليه العديد من منهجيات الابتكار الحديثة، بما في ذلك المنهجيات التي تتبناها شركة IDEO. المبادئ أوزبورن متبوعا بقواعد IDEO السبع التي تُعد دستوراً للإبداع الجماعي:

1- تأجيل الحكم: إن قاعدة تأجيل الحكم (Defer Judgment) تهدف أساسا إلى تقليل المثبطات الاجتماعية داخل المجموعة لرفع الطلاقة الفكرية.⁴

¹ سورة الزمر: الآية 18

² السويديان، طارق محمد والعدلوني، محمد أكرم ، مبادئ الابداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، الإبداع الخليجي، الكويت، 2004، ص 99.

³ سورة سبأ: الآية 46.

⁴ نوم كيلى وديفيد كيلى، الثقة الإبداعية، ط1، ذات السلاسل، الكويت، 2015، ص 116.

2-تشجيع الأفكار الجامحة: تشجيع الأفكار الجامحة (Encourage Wild Ideas) "أ" تعد قاعدة "لعمود الفقري للإبداع في منهجية IDEO. هي ليست مجرد دعوة للمرح، بل هي استراتيجية علمية لكسر الأطر التقليدية للتفكير.

مراحل حل المشكلة في جلسات العصف الذهني:

هناك عدة مراحل يجب اتباعها في اثناء حل المشكلة المطروحة في جلسات العصف

الذهني وهي :

-صياغة المشكلة

- بلورة المشكلة

-توليد الأفكار التي تعبر عن حلول للمشكلة.

- تقييم الأفكار التي تم التوصل اليها

القواعد الإجرائية للعصف الذهني في بيئة الابتكار: تعتمد فعالية جلسات توليد الأفكار على الالتزام الصارم بمجموعة من القواعد التي تضمن تحويل "الجموح الفكري" إلى نتائج ملموسة. وتتخلص هذه القواعد فيما يلي:

1- تشجيع الأفكار الجامحة والسعي للكمية:

يهدف هذا المبدأ إلى تجاوز الحلول البديهية والنمطية، حيث يُطلب من المشاركين طرح أفكار قد تبدو "مجنونة" أو "مستحيلة" من الناحية التقنية. إن تشجيع الأفكار الخارجة عن المألوف يهدف إلى توسيع فضاء الاحتمالات؛ فمن خلال السماح بالجموح الفكري، نتمكن من الوصول إلى مناطق ابتكارية لا يمكن الوصول إليها عبر التفكير المنطقي الخطي فقط.¹ ويقترن هذا بالتركيز على "الكم"، إذ إن كثرة الأفكار تزيد من احتمالية

¹توم كيللي وديفيد كيللي، **الثقة الإبداعية: تحرير الإمكانيات الإبداعية داخلنا جميعاً**، ط1، الكويت: ذات السلاسل للنشر، 2015، ص 117.

الوصول إلى حلول أصيلة.¹ وفي المجال الإعلامي مثلاً، يساهم تعدد المقترحات (كالبودكاست، القصص التفاعلية، والإنفوغرافيك) في توليد بدائل واسعة يتم تقييمها لاحقاً.

2- البناء على أفكار الآخرين والبقاء على المسار:

تتجاوز عملية الابتكار حدود الفردية لتصبح ثمرة تفاعل جماعي؛ حيث تعامل فكرة الزميل كـ "منصة انطلاق" لا كمنتج نهائي، يعمل مبدأ "البقاء على المسار" كصمام أمان منهجي يحصر الجهود الذهنية داخل حدود "تحدي التصميم". هذا التوازن بين حرية التشارك وانضباط التركيز.²

3- التنظيم اللوجستي: محادثة واحدة وتصور بصري:

تعد وحدة المحادثة ضماناً لتركيز الذكاء الجمعي على فكرة واحدة وتجنب الفوضى، بينما يعمل التصور البصري كعامل حفاز ينقل الأفكار من التجريد إلى النمذجة التطبيقية عبر الرسوم السريعة.³

¹ Alex F. Osborn·Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking, New York: Charles Scribner's Sons, 1953, p 156

² إدريس كوتي، دليل التفكير التصميمي: منهجية الابتكار المتمحور حول الإنسان، ط2، دبي: منشورات الابتكار، 2022، ص 92.

³ توم كيللي وديفيد كيللي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

الوحدة الثالثة

البيئة المقاولاتية والدعم المؤسسي

✓ الأهداف السلوكية:

بعد دراسة الطالب لموضوع الوحدة، يجب أن يكون قادرا على أن:

1. يطبق تقنيات تقييم الأفكار الخريطة الذهنية ومصفوفة (SWOT).

2. يشرح مراحل إنشاء مؤسسة ناشئة في الجزائر.

3. يبيّن مفهوم المرافقة المقاولاتية.

4. يتعرّف على أجهزة الدعم والمرافقة في الجزائر.

- عناصر الوحدة:

- تقنيات تقييم الأفكار الإبداعية والابتكارية عبر تقنيتي (الخريطة الذهنية والتحليل

الرباعي SWOT)

- مراحل انشاء مؤسسة ناشئة في الجزائر

- المرافقة المقاولاتية وأجهزتها في الجزائر.

1- تقنيات تقييم الأفكار الإبداعية والابتكارية عبر (الخريطة الذهنية) و(التحليل الرباعي (SWOT)

يقصد بتقييم الأفكار الإبداعية الانتقال من مرحلة "توليد أكبر عدد من الأفكار" إلى مرحلة "اختيار الأفكار الأكثر وعداً" وفق معايير واضحة (القيمة، الاتساق، الموارد، المخاطر) مع توثيق أسباب الاختيار لاستعمالها في العرض أو الدراسة أو خطة العمل.

حيث تعتبر مرحلة التقييم (Evaluation Phase) هي الفاصل البنيوي بين التفكير التباعدي (Divergent Thinking) الذي يهدف لتوليد الأفكار، والتفكير التقاربي (Convergent Thinking) الذي يهدف إلى الفترة. "لأن جوهر التقييم يكمن في إخضاع الفكرة الإبداعية لمعايير الجدوى الاقتصادية والتقنية قبل المغامرة بالموارد".¹

ويقوم التقييم على أربعة ركائز أساسية:

- القيمة (Value): مقدار الحل الذي تقدمه الفكرة لمشكلة قائمة.
- الاتساق (Consistency): مدى توافق الفكرة مع رؤية المقاول ومحيطه.
- الموارد (Resources): المهارات والميزانية المطلوبة.
- المخاطر (Risks): التهديدات المحتملة وفجوات التنفيذ.

2. الخريطة الذهنية (Mind Mapping) كأداة للتحليل الشعاعي:

تجاوزت الخريطة الذهنية كونها أداة تذكر، لتصبح أداة "تحليلية سيستيمية". يرى توني بوزان أن "الخريطة الذهنية تحاكي بنية الخلية العصبية، مما يسمح للعقل برؤية العلاقات المعقدة التي تغيب في القوائم الخطية".²

¹ لأسود، فريد، المقاولاتية الإعلامية: من الفكرة إلى إدارة المؤسسة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2020، ص 112.

² بوزان، توني، كتاب الخرائط الذهنية. (ترجمة: مكتبة جريد)، الطبعة الرابعة، الرياض، 2015، ص 45.

-استخدام الخريطة في التقييم:

تسمح هذه التقنية بتفكيك الفكرة إلى "وحدات بناء" (مستفيدون، منافع، شركاء، تكاليف). وبدلاً من الحكم على الفكرة ككتلة واحدة، يتم الحكم على كل فرع منها بحد ذاته. إذا كان فرع "المخاطر" يغطي بصرياً على فرع "المنفعة"، فإن القرار بالرفض يصبح مبرراً موضوعياً لا ذاتياً.

فهي أداة تنظيم وتمثيل بصري للأفكار تقوم على بنية شعاعية/متفرعة حول مفهوم مركزي، وتستخدم لإظهار العلاقات والروابط بين العناصر وتمكين التفكير في البنية الكلية للموضوع بدل القائمة الخطية.

أما من زاوية التقييم، تفيد الخريطة الذهنية لأنها تسمح بـ"تفكيك الفكرة" إلى مكونات ومعايير (مثل: المستفيدون، المنفعة، الموارد، الشركاء، التنفيذ، المخاطر) ثم ربط كل معيار بأدلة أو ملاحظات، ما يجعل قرار قبول/رفض الفكرة مبنياً على صورة كلية مترابطة لا على الانطباع الأول.

خطوات تطبيق الخريطة الذهنية لتقييم فكرة ابتكارية داخل القسم أو/الفريق: نضع الفكرة في المركز، ثم ننشئ فروعاً رئيسية للمعايير (القيمة للمستفيد، قابلية التنفيذ، التكلفة/الموارد، المخاطر، قابلية القياس، البدائل)، ثم نضيف فروعاً فرعية للأدلة والأسئلة والافتراضات، وأخيراً نميز بصرياً (ألوان/رموز) نقاط القوة والضعف ومناطق عدم اليقين التي تحتاج اختباراً.

3. مصفوفة SWOT والتموضع الاستراتيجي

تعد أداة التحليل SWOT من أهم الأدوات المعتمدة في تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمات، بعد تحليلها لأهم العوامل الحيوية.

سميت هذه المصفوفة بتحليل SWOT اختصاراً للأحرف الأولى من كل عنصر من عناصرها: القوة STRENGTH، الضعف WEAKNESS، الفرص OPPORTUNITIES، التهديدات THREATS :

العوامل الداخلية:

عوامل القوة: القوة هي مورد أو نشاط تقوم به المنظمة بشكل خاص أفضل من منافسيها. وهي النشاطات التي تقوم بها أية منظمة بكفاءة واقتدار، وهي كذلك الموارد المتميزة التي تمتلكها المنظمة، وهي تتمثل في القدرات والكفايات والخصائص التي تمتلكها الإدارة، وكفاءة التنظيم وتراكم الخبرات والقدرة على تحقيق أفضل الإنجازات. ومن عوامل قوة المنظمة توفر الموارد المالية وسهولة الحصول على هذه الموارد، وامتلاك مستوى عالٍ من التكنولوجيا، وتوفير موارد بشرية قادرة، والكفاءة المتميزة في إدارة هذه الموارد، ومن ثم فإن عوامل قوة المنظمة هي تلك الملامح التي تخدمها حاضراً ومستقبلاً.

عوامل الضعف: هي الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بصورة رديئة، وعدم توفر موارد تحتاجها المنظمة ولا تمتلكها. وهي ضعف القدرة لدى الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة، أو ضعف في الموارد المتاحة (بشرية وغير بشرية)، أو البنية التحتية، وضعف مستوى الكفاءة اللازمة لإدارة تلك الموارد¹.

العوامل الخارجية:

-الفرص: هي العوامل الخارجية التي تصب في مصلحة الشركة مثل وجود الدعم الحكومي أو سهولة إيجاد التقنية وتطبيقاتها.

¹آمال بن سكرة ونوال شيشة، "استخدام مصفوفة التحليل الرباعي في الشركات متعددة الجنسيات (دراسة حالة شركة مكدونالدز)"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 05، العدد 02، جوان 2021 ص107

- **التهديدات:** فهي العوامل الخارجية التي تؤثر بـ صور سلبية على أداء الشركة ومنها على سبيل المثال المنافسة أو المؤشرات الاقتصادية السلبية¹.



اذن هو أداة تخطيط تستخدم لتحديد عناصر: نقاط القوة والضعف (داخلية)، والفرص والتهديدات (خارجية) الخاصة بمشروع/فكرة/منظمة، بما يساعد على بناء قرار استراتيجي أو خطة تحسين.

يتم ملأ المربعات الأربعة بعناصر موجزة قابلة للتحقق، ثم نحول النتائج إلى قرارات (مثل: تعظيم القوة لاستغلال فرصة، معالجة ضعف يعرض الفكرة لتهديد)، وبذلك يصبح SWOT أداة فرز واختيار وتحديد أولويات التطوير قبل إطلاق النموذج الأولي.

-التكامل بين التقنيتين يرفع جودة التقييم:

إن الربط بين التقنيتين يرفع من كفاءة "صناعة القرار". فالخريطة الذهنية تعمل على "توسيع زاوية الرؤية" واستقصاء كافة التفاصيل، بينما يعمل SWOT كأداة "حسم وغرلة" تترجم تلك التفاصيل إلى خيارات استراتيجية: (استمرار، تعديل، أو استبعاد).

¹ نفس المرجع، ص 108.

وتستخدم الخريطة الذهنية لتوسيع الرؤية وبناء "ملف معرفي" للفكرة وروابطها (منطق الحل، الأطراف، الموارد، الأسئلة الحرجة)، ثم يُستعمل SWOT كأداة تقارب/حسم لترجمة هذا الملف إلى قرار: هل نطوّر الفكرة؟ نعدّلها؟ أم نستبعدّها؟

2-مراحل إنشاء مؤسسة ناشئة في الجزائر

أولاً: المسار المنهجي لتأسيس المشاريع المقاولاتية من الفكرة إلى الانطلاق

قبل التطرق الى مراحل انشاء مؤسسة ناشئة في الجزائر لابد من التطرق الى المسار الاساسي الا وهو المسار المنهجي لإن تأسيس مشروع في الجزائر اليوم يمر عبر مسارين متوازيين: مسار منهجي (تخطيط وتطوير) ومسار إداري (قانون وتأسيس). تهدف هذه المحاضرة إلى تسليط الضوء على المحطات الست الكبرى التي تمكن الطالب من تحويل "ملاحظة بسيطة" في الواقع إلى "مؤسسة اقتصادية" قائمة بحد ذاتها¹:

أولاً: مرحلة البحث عن الفكرة وتوليد القيمة

لا تبدأ المؤسسة الناشئة بمجرد رغبة في الربح، بل بالبحث عن "حل لمشكلة". يعتمد المقاول على تقنيات توليد الأفكار لتحديد الفرص المتاحة في السوق الجزائري:

تقنية العصف الذهني (Brainstorming): تهدف لجمع أكبر عدد من الأفكار دون نقد أولي، ثم فرزها بناء على قابليتها للتطبيق في البيئة الجزائرية.²

جود فكرة وتحويل الفكرة إلى فرصة عمل الفكرة هي أساسا وموضوع النشاط، فلا يمكن تأسيس مشروع دون قاعدة أو محور يستطيع أن يتحول إلى مشروع، وقد تتعدد مصادر الفكرة كأن تكون الفكرة مبنية على فكرة قديمة أو منتج قديم كإدخال تقنية حديثة في

¹ وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، دليل المقاول المبتكر (الجزائر: منشورات الوزارة، 2024، ص-ص 12-15).

² Alexander Osterwalder: Business Model Generation, Wiley Publishers, 2010, p. 45

نشاطات تقليدية، أو اكتشاف قنوات توزيع جديدة في السوق أو طلبات جديدة غير مشبعة، أو يستوحيها المقاول من حياته اليومية أو الأنشطة الاقتصادية المتجددة والمختلفة. ثم تصبح الفكرة فرصة للعمل حيث تدخل هنا شخصية المقاول ودوافعه وحده في تطوير الفكرة والعمل على تجسيدها على أرض الواقع، فيبدأ بملاحظة الأجواء والظروف المحيطة بالسوق، أنواع الأنشطة الاقتصادية الموجودة والعناصر الناقصة، ومعرفة المؤسسات المتواجدة والمنافسة لهذا النوع من الأفكار أو المنتج، وتتبع توجهات الزبون والمستهلك...الخ¹

في هذه المرحلة تلعب شخصية المقاول وخصائصه النفسية والشخصية دورا كبيرا في اختيار الفكرة والتركيز عليها والسعي لتطويرها وتجسيدها، إذ ترتفع معنوياته وتزيد عزيمته وإصراره في تقبل الآخرين لأفكاره، ويصبح مندفعاً أكثر لإنجاح مشروعه، وتتحول الفكرة من العقل إلى التنفيذ والتجسيد.

ثانياً: مرحلة دراسة الجدوى

بعد الاستقرار على الفكرة وتحديد القيمة المضافة، ينتقل المقاول إلى مرحلة الاختبار والنمذجة. لا تهدف هذه المرحلة إلى جمع المعلومات فحسب، بل إلى الإجابة على السؤال الجوهرى: "هل هذا المشروع قابل للحياة والربح؟"

مفهوم دراسة الجدوى:

تعرف الجدوى بأنها الدراسة التي تشمل كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار الاستثمار، من خلال فحص المستلزمات التقنية، والمالية، والتسويقية وهي تنقسم إلى:

- جدوى تسويقية: لدراسة العرض والطلب وحجم الحصة المتوقعة من السوق.

- جدوى فنية: لتحديد الآلات، الموقع، والمواد الخام المطلوبة.

¹ منصة التعليم عن بعد - جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، "مقياس المقاولانية"، إشراف حميدي حياة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، تاريخ الاطلاع: 01 ماي 2026، على الساعة 23:50.

-جدوى مالية :وتركز على "جدول التدفقات النقدية فإذا كان صافي التدفق موجبا، دل ذلك على قدرة المشروع على الاستمرار وسداد القروض.

وتعرف جدوى المشاريع أنها "كافة المعلومات الخاصة باتخاذ قرار الاستثمار. ويتم دراسة المستلزمات التجارية والتقنية والمالية والاقتصادية والبيئية، والتي تم التعرف عليها في مرحلة ما قبل الجدوى. وحصيلة لهذه الدراسات هو إيجاد مشروع قد تم التعرف على مستلزماته وأهدافه، من حيث الهدف، والسياسة التسويقية، والحصة المتوقعة من السوق، والطاقة الإنتاجية، وموقع المشروع، وتوافر المواد الخام، والتقنية المناسبة والآلات، وإذا تطلب الأمر دراسة إمكانية تأثير البيئة على المشروع. ويناقش الجانب المالي من دراسة الجدوى حجم الاستثمار، وتكون مصداقية وصلاحيّة هذا التحليل المالي فيما يتعلق بتكلفة الإنتاج والربحية المالية والاقتصادية من خلال تعريف محدد وواضح عن حجم المشروع"¹

وهنا يطرح المفاول سؤالاً على نفسه ما الجدوى من هذه الفكرة؟ وماهي الفرص الاستثمارية المتاحة لتحقيقها وإنجاحها؟ وماذا تفيدني شخصيا ماديا ومعنويا واقتصاديا واجتماعيا؟

أما الجدوى من الناحية العرفية في المجال الاقتصادي:² فهي تشمل كل المعلومات والبيانات المتعلقة بالجوانب الفنية التمويلية الاقتصادية التسويقية، التي تسعى إلى تحديد مدى ملائمة المشروع الاستثماري، والأرباح والمنفعة الممكنة، فإذا ما توصلت الدراسة إلى ما يدعم نجاح المشروع فإنه سيكلل بقرار القبول وإلا فالعكس.

هذه المرحلة تتسم بالنظرة المستقبلية أي أنها تدرس الفكرة الاستثمارية على المدى البعيد، آخذة بعين الاعتبار كل الظروف والتطورات المستمرة في البيئة الاستثمارية، وتكون

1 عامر خربوطلي، ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، سوريا، منشورات الجامعة الافتراضية السورية،

2018.ص36

² منصة التعليم عن بعد - جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، مرجع سبق ذكره يوم 2026/05/05، على ساعة 21:57

على شكل مراحل مترابطة، أي لا يمكن دراستها دفعة واحدة، بل تتم عنصر بعنصر ومرحلة بمرحلة، فكلما اتخذ قرار في مرحلة أو عنصر معين يتم الانتقال إلى العنصر أو المرحلة المقبلة، وأن قرار الرفض في أي مرحلة يوقف المراحل المتبقية ويجمد المشروع.

كما أنها تستوجب مجموعة خبراء من أجل إعدادها وإنجازها كل وتخصصه، خبراء فنيين تقنيين ماليين مسوقين اقتصاديين قانونيين...

حيث يتم دراسة كل عنصر من قبل خبراء يقيمونه ويقدون أثره وانعكاسه على المشروع، فالقانوني ينظر إلى شرعية المشروع ويعمل على إيجاد كل التنظيمات القانونية التي يتأسس عليها، والصفة القانونية له، والصيغة القانونية لنشاطه ومنتوجه، في حين ينظر خبراء التسويق في كل ما يتعلق بالتسويق وأخبار السوق العرض والطلب، نوع وجودة المنتج، القيمة المضافة التي يسعى المشروع إلى تحقيقها... وهكذا، وكل تخصص يقدم تقريراً يحمل قراراً بالقبول والتقدم للخطوة الثانية، أو بالرفض وإعادة طرح الموضوع بطريقة أخرى.¹

بعد الانتهاء من الدراسة التسويقية والاقتصادية وتقدير المبيعات، والدراسة الفنية التي تحدد التكاليف الاستثمارية، تأتي مرحلة دراسة الجدوى المالية، التي تهدف إلى قياس ربحية المشروع من منظور تجاري ولدى المستثمر، إضافة إلى تحديد مصادر التمويل والهيكل التمويلي (رأس المال والقروض)

في هذه المرحلة تُجمع التكاليف والإيرادات في جداول مالية، ثم يُعد جدول التدفقات النقدية الذي يوضح الأموال المستلمة والمدفوعة، حيث:

صافي التدفقات النقدية = الأموال المستلمة - الأموال المدفوعة.

¹ نفس المرجع السابق

إذا كانت النتيجة موجبة فهذا يدل على جدوى إيجابية وإمكانية نجاح المشروع، أما إذا كانت سالبة فهذا يعني وجود مخاطر مالية.

وتشمل دراسة الجدوى المالية:

- إعداد قائمة الدخل وحساب التدفقات النقدية لتحديد الربح أو الخسارة .
- قياس ربحية المشروع ومدى قدرته على تغطية التكاليف وسداد القروض .

ثالثا : المسار التطبيقي والرقمي لإنشاء المؤسسات في الجزائر

بعد استيفاء الدراسات المنهجية، ينتقل المقال إلى مرحلة التجسيد الميداني. هذا المسار يعتمد بشكل أساسي على "الرقمنة" و"الشباك الوحيد" لتسهيل الإجراءات.

حيث تتم مراحل إنشاء مؤسسة ناشئة في الجزائر عبر مسار مترابط يبدأ من تحديد الفكرة والشكل القانوني وينتهي بالتسجيلات الإدارية/الجبائية والاجتماعية والانطلاق الفعلي للنشاط، مع إمكانية إنجاز جزء معتبر من الإجراءات عبر "الشباك الوحيد" أو المنصات الرقمية الرسمية.

أول مرحلة هي بلورة الفكرة والنموذج الأولي: تحديد المشكلة التي تحلها المؤسسة الناشئة، تعريف الزبون المستهدف، صياغة عرض القيمة، وتقدير أولي للسوق والموارد المطلوبة، لأن هذا سيؤثر مباشرة في اختيار الشكل القانوني، والنشاط، والوثائق المطلوبة لاحقا.

المرحلة الثانية هي اختيار الشكل القانوني وتحديد النشاط والمقر (شخص طبيعي/شركة...): فاختيار الصيغة القانونية يحدد المسؤوليات والالتزامات الجبائية وطبيعة الوثائق (وجود شركاء، نظام أساسي، رأس مال...)، كما أن وجود مقر (عقد إيجار/ملكية) يُطلب عادة ضمن ملف التسجيل،¹ وهنا يتم تحديد الهيكل القانوني (توزيع المسؤوليات)

¹ AAPI – "Company creation <https://aapi.dz/en/creation-dentreprise-en>

فبناءً على نوع النشاط، يختار القالب القانوني الذي سيحمي مشروعه. هذا الاختيار يحدد مدى "انفصال" مال الفرد الخاص عن مال مؤسسته:

1- صيغة الشخص الطبيعي: تكون فيها مسؤولية الطالب مطلقة عن ديون مشروعه.

2- صيغة الشخص المعنوي (EURL/SARL): تضمن استقلال الذمة المالية؛ حيث لا تسأل الأملاك الشخصية للمقاول عن التزامات الشركة إلا في حدود رأس المال المصرح به عند الموثق .

-المرحلة الثالثة هي حجز التسمية تتم هذه الخطوة عبر منصة "سجلكم" (Sidjilcom): يقوم الطالب باقتراح 4 أسماء تجارية، وبعد دفع الرسوم إلكترونياً، يحصل على "شهادة السلبية" التي تثبت حقه الحصري في الاسم، وهي وثيقة أساسية يطلبها الموثق لتحرير عقد التأسيس التحقق من توفر التسمية/الاسم التجاري والحصول على شهادة تخص ذلك؛ وتوضح وكالة ترقية الاستثمار AAPI أن الشهادة تسلم في نفس اليوم بعد اقتراح عدة أسماء ودفع رسوم البحث عبر البنك.

-المرحلة الرابعة هي إعداد الوثائق القانونية (وعند إنشاء شركة: تحرير النظام الأساسي/عقد التأسيس أمام الموثق) ثم القيام بإجراءات النشر القانوني للإعلانات عند الاقتضاء، لأن بعض صيغ الشركات تتطلب نشرًا في النشرات/الإعلانات القانونية ضمن ملف القيد.¹

-المرحلة الخامسة هي القيد في السجل التجاري لدى CNRC (مركز السجل التجاري)؛ وتؤكد AAPI أن كل مؤسسة جديدة ملزمة بالتسجيل لدى CNRC، ويمكن أن يتم ذلك عبر الشباك الوحيد أو عبر البوابة الإلكترونية.

¹ Soluap – "Procedure for starting a company in Algeri :<https://soluap.com/procedure-for-starting-a-company-in-algeria/>

-المرحلة السادسة هي التصريح بالوجود/الحصول على التعريف الجبائي NIF: تشير AAPI إلى أن طلب رقم التعريف الجبائي (NIF) إلزامي للأشخاص الطبيعيين والمعنويين المقيدين في السجل التجاري، ويمكن طلبه أيضًا عبر خدمة (NIF en ligne)

-المرحلة السابعة هي استخراج رقم التعريف الإحصائي NIS؛ وتبين الأدلة العملية أن NIS يستخرج بعد توفر الوثائق الأساسية مثل السجل التجاري والبطاقة الجبائية/التصريح بالوجود، لأنه يُستعمل لأغراض إحصائية وإدارية لاحقة.¹

-المرحلة الثامنة هي فتح حساب بنكي وإيداع رأس المال عند الحاجة (خصوصًا للشركات) توضح AAPI ضمن مسار إنشاء الشركة وجود "إثبات إيداع رأس المال" ضمن الملف، وأن بعض هذه الإجراءات تُنجز عادةً بمرافقة الموثق أثناء التأسيس حسب الصيغة.

-المرحلة التاسعة هي التصريح لدى هيئات الضمان/الاشتراك الاجتماعي حسب وضعية المسير؛ وتعرض مصادر مهنية مسارا إداريا يشمل التصريح بالنشاط لدى CASNOS (لغير الأجراء) أو الإجراءات المرتبطة بالضمان الاجتماعي حسب الحالة، باعتبارها خطوة تشغيلية لازمة لانطلاق النشاط بشكل نظامي.

-المرحلة العاشرة هي الانطلاق الفعلي والتشغيل والالتزامات الدورية: بعد اكتمال التسجيلات الأساسية (RC، NIF، NIS...) يصبح التركيز على تنظيم الفوترة والمحاسبة والالتزام بالتصريحات الجبائية وفق طبيعة النشاط، مع تحسين المنتج/الخدمة وتوسيع السوق تدريجيا وتسمى مرحلة التوطين الجبائي والاجتماعي (انطلاق النشاط)

NIS : "يوضح متطلبات واستخراج Business creation Natural person in Algeria - NotEasy-dz¹
<https://noteasy-dz.com/en/business-creation-natural-person-in-algeria> شهادة/تعريف

فبمجرد صدور السجل التجاري الإلكتروني (المزود برمز QR)، يجب على المقاول استكمال "الوجود الرسمي" لدى هيئات الدولة" واستخراج رقم NIF الذي يتم عبر التوجه لمصالح الضرائب للحصول على رقم التعريف الجبائي لبدء التعاملات التجارية الرسمية.

والتصريح لدى CASNOS يتم الانخراط في صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء لضمان التغطية الصحية والتقاعد يعتبر بداية النشاط.¹

4- المرافقة المقاولاتية وأجهزتها في الجزائر:

أولاً: مفهوم المرافقة المقاولاتية

تعرف المرافقة بأنها محاولة لتجنيب الهياكل، والاتصالات، والوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تواجه المؤسسة، مع السعي لتكييفها مع ثقافة وشخصية المقاول. وتعد المرافقة حجر الزاوية في تفعيل الفكر المقاولاتي، كونها منظومة خدماتية متكاملة تدعم حامل المشروع في مختلف محطات مشروعه، بدءاً من مرحلة ما قبل الإنشاء (بلورة الفكرة والتكوين) وصولاً إلى مرحلة ما بعد الإنشاء لضمان ديمومة المؤسسة.

ثانياً: أجهزة المرافقة عبر مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل

جسد المرافقة المؤسساتية في الجزائر عبر عدة هياكل قانونية:

1- مشاتل المؤسسات

تضمن المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003 القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات وتحديد دورها. وتعرف مشاتل المؤسسات على أنها مؤسسات عمومية

¹ "Company creation – AAPI": يشرح أثر التسجيل لدى CNRC على التعاملات الإدارية والجبائية اللاحقة، بما فيها الالتزامات الجبائية. ؛ و "SWOT analysis – CIPD" (كمراجع منهجي عام للتخطيط واتخاذ القرار).

[https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/swot-analysis-factsheet /](https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/swot-analysis-factsheet/)

ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، وتكون في أحد الأشكال التالية:

أ- **المحضنة**: وهي عبارة عن هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.

ب- **ورشة الربط**: تتمثل في هيكل دعم يتكفل بأصحاب المشاريع في قطاع الصناعات الصغيرة والمهن الحرفية

ج- **نزل المؤسسات**: ويتكفل هذا النزل بحاملي المشاريع ذوي النشاطات التي تهتم بميدان البحث.

وتتكفل مشاتل المؤسسات بما يأتي:

• استقبال واستضافة ومرافقة المؤسسات الحديثة النشأة لمدة معينة وكذلك أصحاب المشاريع.

• تسيير وإيجار المحلات، وتقديم الخدمات الملحقه.

• تقديم إرشادات خاصة بمجال النشاط¹.

2- مراكز التسهيل:

مراكز التسهيل: تأسست بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-79،² وهي مؤسسات ذات طابع إداري تعمل تحت إشراف الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأصبحت حالياً جزءاً من المنظومة المندمجة تحت إشراف وكالة (NESDA).

¹ عبد الفتاح بوخمخ وصندرة سايبى، "دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسة الصغيرة"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد 4، العدد 4، ص 9

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق لـ 25 فبراير سنة 2003، المتضمن القانون الأساسي لمراكز التسهيل، الجريدة الرسمية، العدد 14، الصادرة بتاريخ 26 فبراير 2003.

• **أهدافها:** تطوير ثقافة المقاولاتية، تبسيط الإجراءات الإدارية، وتقليص آجال إنشاء المؤسسات.

• **مهامها:** دراسة ملفات المشاريع، توجيه المقاولين، ودعمهم في مجالات التكوين والتسيير

ثالثا: الهيئات الاستراتيجية للدعم والرقمنة

في إطار التحديث المستمر لعام 2026، برزت أدوار محورية لهيئات إدارية وتقنية:

- الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية NESDA

• تؤكد الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (NESDA) على أن مهامها الجوهرية تتجاوز الدعم المالي عبر مسار مرافقة إداري وتقني متكامل. لتشمل هذه المهام مساعدة أصحاب المشاريع على إنشاء وتطوير مؤسساتهم المصغرة في قطاعات مختلفة، مع توفير التكوين والمرافقة والتمويل، ويبدأ هذا المسار من مرحلة الاستقبال الأولي ومعالجة الطلبات التي أصبحت تتم عبر فضاء أصحاب المشاريع في بوابة الوكالة، مما يعكس توجهها استراتيجيا نحو المستثمرين وتقديم خدمات متكاملة تسرع من عملية إنشاء المؤسسة.

• **المركز الوطني للسجل التجاري: (CNRC)** يلعب دورا تأسيسيا عبر منصاته الرقمية التي تتيح إجراءات القيد إلكترونياً، مما يسهل اندماج المؤسسة في الدورة الاقتصادية.

• **الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة: (CNAC)**

تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في جويلية 1994، ويساهم الصندوق بالاتصال مع المؤسسات المالية والصندوق الوطني لترقية التشغيل في تطوير وإحداث أعمال لفائدة البطالين المنخرطين فيه، من خلال التمويل الجزئي للدراسات المتعلقة بالأشكال غير النموذجية للعمل والأجور وتخصيص مجالات التشغيل ومكانه، والتكفل بالدراسات التقنو-اقتصادية للمشاريع الجديدة. وقد لوحظ أن مهمة هذا الجهاز في مجال دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة كانت جزئية وليست مستهدفة، فجاءت تعديلات جديدة في جانفي

2004، عملت الجهات المعنية من خلالها على ترقية أكبر لهذا الجهاز فيما يخص إنشاء المؤسسات لفائدة البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين 35 و 40 سنة¹. يساهم في تطوير أعمال لفائدة البطالين (خاصة الفئة العمرية 35-40 سنة) عبر تمويل الدراسات التقنو-اقتصادية وتقديم إعانات مالية تصل إلى 5 ملايين دج.

رابعاً: منظومة اعتماد وسم الشركات الناشئة (Label)

تتكمّل ملامح المرافقة المقاولاتية في الجزائر من خلال منظومة منح العلامات (Labellisation)، وهي إطار تنظيمي وقانوني يهدف إلى فرز وانتقاء المشاريع الابتكارية لدمجها في الاقتصاد الرقمي. وتتم هذه العملية عبر البوابة الوطنية (startup.dz)، حيث تخضع المشاريع والمؤسسات والحاضنات لتدقيق دوري من قبل اللجنة الوطنية لمنح العلامات. ولا تكمن أهمية هذا "الوسم" في مجرد الصفة الرمزية، بل يتعداه ليكون بمثابة مفتاح المرور (Passage Key) الذي يمنح المؤسسة الناشئة شرعية قانونية تفتح لها آفاقاً واسعة للاستفادة من الامتيازات الجبائية، والصناديق التمويلية، وبرامج الدعم المتخصصة داخل المنظومة المقاولاتية الوطنية.

-مهام مراكز التسهيل:

- تتولى مراكز التسهيل مجموعة من المهام الأساسية، من أبرزها:
- دراسة ملفات حاملي المشاريع ومتابعتها إدارياً وتقنياً.
- توجيه أصحاب المشاريع وفق احتياجاتهم ومساراتهم المهنية.
- مرافقة المستثمرين في تجاوز الصعوبات الإدارية خلال مرحلة التأسيس.
- دعم المقاولين في مجالات التكوين والتسيير وتحسين قدراتهم الإدارية.
- نشر المعلومات المتعلقة بفرص الاستثمار والدراسات القطاعية والاستراتيجية عبر مختلف وسائل الاتصال الحديثة.

¹ عبد الفتاح بوخمخم، صندرة سايبى، مرجع سبق ذكره، ص 8.

الوحدة الرابعة

أدوات التخطيط والتحليل وتأسيس المشاريع

- الأهداف السلوكية:

بعد دراسة الطالب لموضوع الوحدة، يجب أن يكون قادرا على أن:

1. يطبق نموذج العمل التجاري (Business Model Canvas) على فكرة مشروع مقاولاتي.
2. يتمكن من شرح مكونات نموذج العمل التجاري وعلاقاته الداخلية.
3. يحلل السوق من خلال إعداد دراسة سوق (خاصة السوق الإعلامية).
4. يميز بين أنواع التكاليف المرتبطة بإنشاء مؤسسة ناشئة.
5. يتعرف على مختلف مصادر تمويل النشاط المقاولاتي.

- عناصر الوحدة:

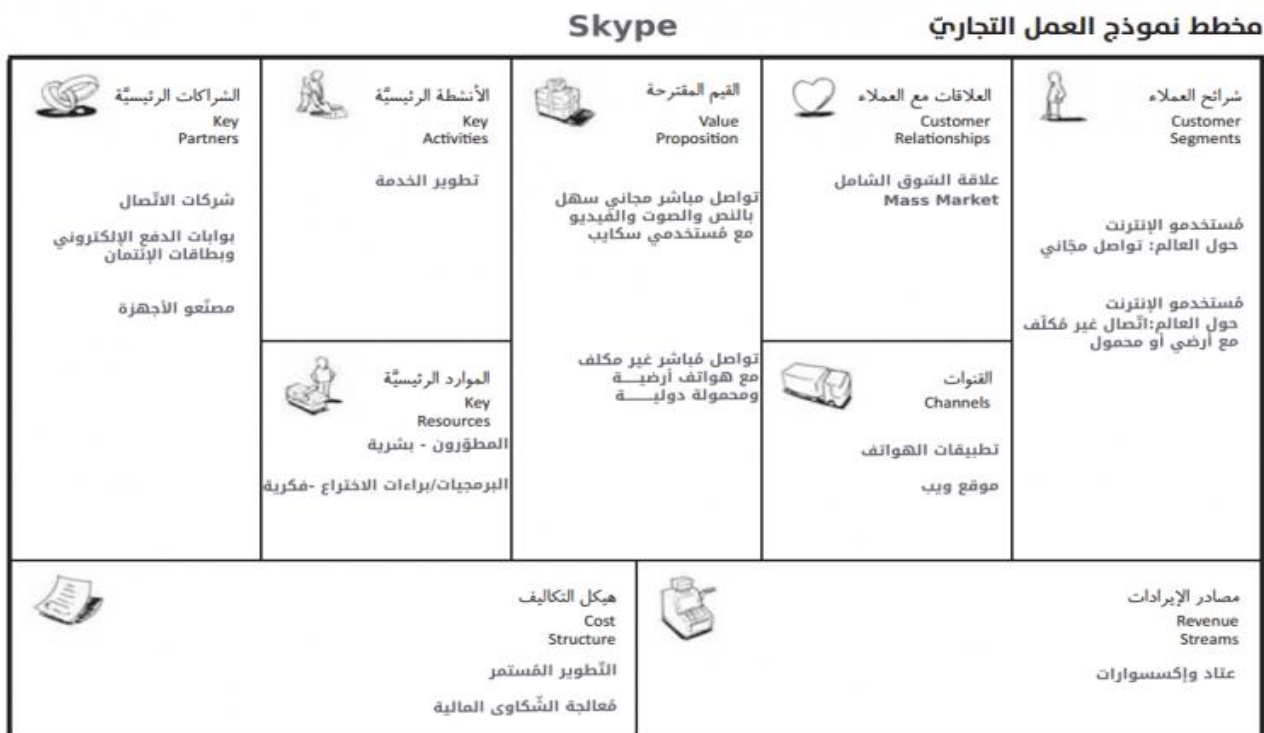
- نموذج العمل التجاري (Business Model Canvas) للمشاريع المقاولاتية
- دراسة السوق ومنها السوق الإعلامية
- التكاليف المالية لإنشاء مؤسسة ناشئة وممارسة النشاط المقاولاتي
- مصادر تمويل النشاط المقاولاتي والمؤسسات الناشئة

1- نموذج الأعمال التجاري (Business Model Canvas)

يعد نموذج العمل التجاري (Business Model Canvas) أداة بصرية تلخص منطق "كيف يخلق المشروع القيمة وكيف يقدمها وكيف يحقق منها عائداً" في صفحة واحدة، وهو مناسب جداً للمشاريع الناشئة لأنه يساعد على اختبار الفرضيات بسرعة قبل الدخول في خطة أعمال طويلة.

يكتسب الـ BMC أهميته كخطوة محورية في إنشاء مؤسسة ناشئة لأنه يحول الفكرة من "وصف عام" إلى نظام مترابط يربط بين الزبائن والقيمة المقدمة وقنوات الوصول والإيرادات والتكاليف والموارد والشركاء، مما يجعل نقاط الضعف والفراغات ظاهرة مبكراً

يتكون نموذج العمل التجاري حسب Strategyzer من تسعة مكونات (Building Blocks) تُغطي أربعة أبعاد كبرى: الزبائن، عرض القيمة، البنية التحتية/التشغيل، والجانب المالي.



المكون الأول: هو شرائح الزبائن (Customer Segments) تمثل القلب النابض لأي نموذج عمل، وهم الأفراد أو المؤسسات الذين يستهدف المشروع خدمتهم. ويعتبر حجر البناء الخاص بشرائح العملاء المجموعات المختلفة من الناس أو المنشآت التي تستهدفها منشأة ما لتصل إليها وتقدم خدمة لها.

يعد العملاء العنصر الأساسي في أي نموذج من نماذج الأعمال التجارية، إذ لا يمكن لأي مؤسسة أن تستمر أو تحقق الاستدامة دون وجود عملاء ذوي قيمة وربحية. ومن أجل تحقيق أعلى مستويات رضا العملاء، يمكن للمؤسسة تقسيمهم إلى شرائح مختلفة، تتشابه داخل كل شريحة من حيث الاحتياجات والسلوك والخصائص الأخرى. وقد يتضمن نموذج العمل التجاري شريحة واحدة أو عدة شرائح من العملاء، سواء كانت صغيرة أو كبيرة. لذلك، ينبغي على المؤسسة أن تتخذ قرارًا واعيًا بشأن الشرائح التي تستهدفها وتلك التي لا ترغب في خدمتها. وبمجرد تحديد هذا الخيار، يصبح من الممكن تصميم نموذج عمل تجاري دقيق ومتكامل، يقوم على فهم عميق لاحتياجات كل شريحة من شرائح العملاء على حدة.

هذا، وتمثل مجموعات العملاء شرائح مختلفة في الحالات التالية¹:

- ✓ إذا كانت احتياجاتهم تستدعي عرضًا خاصًا لكل منها وتُبرّره.
- ✓ إذا كان يمكن الوصول إليهم من خلال قنوات توزيع مختلفة.
- ✓ إذا كانت أوضاعهم تستدعي أنواعًا مختلفة من العلاقات.
- ✓ إذا كانت قدراتهم على توليد أرباح متباينة بشكل جوهري.
- ✓ إذا كان لديهم استعداد لدفع أموال مقابل جوانب مختلفة للعرض.

المكون الثاني هو عرض القيمة (Value Propositions) هو الحل المبتكر الذي يقدمه المشروع لإشباع حاجات الزبائن أو حل مشكلاتهم بطريقة تفوق البدائل.¹

¹ ألكسندر أوستروالدر وإيف بينيور، /بتكار نموذج العمل التجاري، ط 1 : جبل عمان ناشرون، عمان، 2013، ص26.

"يصف حجر البناء الخاص بالقيم المقدمة حزمة المنتجات والخدمات التي تخلق قيمة لشريحة محددة من العملاء.

تعتبر القيم المقدمة السبب الذي يجعل العملاء يتحولون من شركة إلى أخرى، فهي تحل مشكلة للعميل أو تلبي حاجة لديه. وكل قيمة مقدمة تتألف من حزمة مختارة من المنتجات و/أو الخدمات التي تلبي متطلبات شريحة محددة من العملاء. وبهذا المعنى، فإن القيمة المقدمة هي تجميع أو حزمة من المنافع التي تقدمها الشركة للعملاء.

وقد تكون بعض القيم المقدمة مبتكرة وتمثل عرضاً جديداً أو مغيراً لقواعد اللعبة، في حين قد تشبه قيم أخرى عروضاً حالية في السوق ولكن مع ميزات وسمات مضافة".²

ما القيمة التي نقدمها للعميل؟

- أي مشكلة من مشكلات عملائنا نساعد في حلها؟
- أي حزم من المنتجات والخدمات نقدم لكل شريحة من شرائح العملاء؟
- أي احتياجات للعملاء نلبيها؟

تخلق القيمة المقدمة قيمة لشريحة من العملاء من خلال مزيج متميز من العناصر التي تلبي احتياجات تلك الشريحة. وقد تكون القيم كمية (مثل السعر، سرعة الخدمة) أو نوعية (مثل التصميم، تجربة العميل).

وتساهم العناصر الواردة في القائمة التالية (على سبيل المثال لا الحصر) في خلق قيمة للعميل:

¹ إيريك ريس، المؤسسة الناشئة المرنة (*The Lean Startup*)، ترجمة مكتبة جرير: مكتبة جرير، الرياض، 2013، ص 85.

² نفس المرجع السابق، ص 27

الحدثة: تلبي بعض القيم المقدمة مجموعة من الاحتياجات تماماً لم يسبق للعملاء إدراكها لعدم وجود عرض مشابه. وغالباً (وليس دائماً) ما يكون ذلك متعلقاً بالتكنولوجيا. فالهواتف الخلوية، على سبيل المثال، خلقت صناعة جديدة قائمة حول الاتصالات اللاسلكية. ومن ناحية أخرى، نادراً ما تتعلق المنتجات المالية (مثل صناديق الاستثمار المرتبطة بمؤشرات) بالحدثة التكنولوجية الصرفة.

الأداء: لقد كان تحسين أداء المنتجات أو الخدمات طريقة تقليدية لخلق القيمة. فقد أبا قطاع أجهزة الكمبيوتر الشخصية على طرح أجهزة أكثر قوة في السوق مزودة بمعالجات أسرع ومساحات تخزين أكبر. ولكن لتحسين الأداء حدود؛ ففي السنوات الأخيرة، على سبيل المثال، لم تؤدّ أجهزة الكمبيوتر الشخصية الأسرع ومساحات التخزين الأكبر إلى نمو مطرد في طلب العملاء.

المكون الثالث هو القنوات (Channels) هي واجهة التواصل التي تربط عرض القيمة بالشريحة المستهدفة عبر مسارات توزيع وتسويق مدروسة¹، ويعني كيف يصل المشروع إلى الزبائن لتقديم القيمة (التسويق، البيع، التوزيع، ما بعد البيع)، لأن القناة ليست مجرد تواصل بل "مسار خدمة" كامل يؤثر في التكلفة وتجربة الزبون.

"يبين حجر البناء الخاص بالقنوات كيف تتواصل منشأة من المنشآت مع شرائح عملائها وتصل إليهم لتحقيق القيم المقترحة. تشكل قنوات التواصل والتوزيع والمبيعات حلقة الوصل بين المنشأة وعملائها. وهذه القنوات هي واجهة المنشأة التي يلمسها العملاء والتي تلعب دوراً مهماً في تجربة العميل. تؤدي القنوات وظائف متعددة، منها²:

¹ أوسترفالدر وبنينور، ابتكار نموذج العمل التجاري، ص 26.

² نفس المرجع، ص 32.

-رفع مستوى معرفة العملاء بمنتجات المنشأة وخدماتها.

-مساعدة العملاء في تقييم القيم المقترحة الخاصة بالمنشأة.

-إتاحة الفرصة للعملاء لشراء منتجات أو خدمات محددة.

-إيصال القيم المقترحة إلى العملاء.

-توفير دعم ما بعد البيع للعملاء".

"وتكمن البراعة في تحقيق التوازن الدقيق بين الأنواع المختلفة من القنوات ودمجها معا بطريقة تؤدي إلى إثراء تجربة العميل وتعظيم الإيرادات"¹.

المكون الرابع هو علاقات الزبائن (Customer Relationships) حدد كيفية استقطاب الزبائن والحفاظ عليهم من خلال بناء ولاء طويل الأمد² ، أي نوع العلاقة التي يبنها المشروع مع كل شريحة (خدمة شخصية، خدمة ذاتية، مجتمع مستخدمين...)، وهي تؤثر في الاحتفاظ بالزبون وتكاليف الخدمة.

المكون الخامس هو تدفقات الإيرادات (Revenue Streams) تعكس العوائد المالية المتوقعة من كل شريحة زبائن مقابل القيمة المقدمة³، وهو كيف يحقق المشروع المال من كل شريحة (بيع مباشر، اشتراك، عمولة، ترخيص...)، وهذا المكون ضروري لتمييز "مشروع ناشئ" عن "فكرة جيدة بلا نموذج ربحي واضح".

المكون السادس هو الموارد الرئيسية (Key Resources) هي الأصول الجوهرية (فكرية، مادية، بشرية) التي بدونها لا يمكن للنموذج أن يعمل، مثل الموارد البشرية

¹مرجع سبق ذكره، ص 31.

²فيليب كوتلر وكيفن كيلر، إدارة التسويق، تعريب مازن محمد، دار الحامد، عمان 2015، ص112.

³أوسترفالدر وبانيور، المرجع السابق، ص30.

والمهارات والتقنية والأصول والعلامة والتمويل التي يحتاجها المشروع لتقديم عرض القيمة وتشغيل القنوات وبناء العلاقات.

المكوّن السابع هو الأنشطة الرئيسية (Key Activities) تشمل العمليات التشغيلية والإنتاجية التي تضمن تحويل الموارد إلى قيمة مضافة، وهي أهم الأعمال التي يجب تنفيذها باستمرار كي يعمل النموذج (تطوير منتج، تشغيل منصة، تسويق، لوجستيك، ضمان جودة...)، وهي مرتبطة مباشرة بنوع القيمة المقدمة.

المكون الثامن هو الشركاء الرئيسيون (Key Partners) هم الحلفاء والموردون الذين يساهمون في تقليل المخاطر الاقتصادية وتوسيع نطاق العمل، أي الأطراف التي يعتمد عليها المشروع لتقليل التكلفة أو الوصول للزبائن أو توفير موارد/قدرات لا يملكها (موردون، موزعون، منصات، جهات تقنية).

المكون التاسع هو هيكل التكاليف (Cost Structure): يمثل الترجمة المالية لكل الخيارات المتخذة في الموارد والأنشطة والقنوات، ويشمل أهم بنود التكلفة التي يفرضها النموذج (تكاليف ثابتة/متغيرة) وتعرف على أنها :

- التكاليف الثابتة :وهي التكلفة اللازمة لتشغيل المشروع، أي أنها لا تتغير بتغير حجم الإنتاج كإيجار الأرض، الاستهلاكات والرواتب الثابتة، ومصاريف التأمين إن وجدت.

- التكاليف المتغيرة :وهي عبارة عن التكاليف المرتبطة بوحدة الإنتاج نفسها، حيث تتغير مع تغير حجم الإنتاج مثل المواد الأولية، حيث أنه كلما زاد الإنتاج ازدادت كميات المواد الأولية المستخدمة؛ وبالتالي تكاليفها، والعكس صحيح، وهذا الكلام ينطبق أيضاً على الأجر المباشرة وكافة التكاليف المتغيرة الأخرى.¹

¹ عامر خربوطي، مرجع سبق ذكره ، ص 94 .

تمهيد:

تعد دراسة السوق من أهم الأدوات المنهجية في العلوم ومنها علوم الإعلام والاتصال، إذ تتيح فهم البيئة التي ينشط فيها المشروع من خلال تحليل العرض والطلب وسلوك المستهلكين. وتزداد أهمية هذه الدراسة في المجال الإعلامي الذي يتميز بسرعة التغير، وتشابك العوامل التقنية والاقتصادية والاجتماعية المؤثرة في إنتاج واستهلاك المحتوى الإعلامي. لذلك، فإن تحليل السوق الإعلامي يتطلب توظيف أدوات تحليل استراتيجي تساعد على فهم البيئة الخارجية وشدة المنافسة، وعلى رأسها تحليل PESTEL ونموذج PORTER.

أولاً: دراسة السوق

قبل التطرق الى دراسة السوق لابد من معرفة مفهوم السوق فمن وجهة النظر الاقتصادية، السوق هي مكان التقاء العرض والطلب، أما من وجهة النظر التسويقية فتعرفها أكاديمية العلوم التجارية الفرنسية بأنها مجموع العروض والطلبات الخاصة بسلعة أو خدمة أو برؤوس أموال قطاع معين.¹ وتعرفها الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) هي اختصار لـ (American Marketing Association) بأنها مجموع طلب المستهلكين المحتملين على سلعة أو خدمة معينة.²

إن دراسة السوق تهدف إلى تحليل كافة أسواق السلع والخدمات، وتهتم بصفة خاصة بدراسة سلوك ودوافع وآراء الأشخاص الطبيعيين والمعنويين وذلك بطريقة منتظمة،³ ويضيف

¹ Marie Camille DeBourg et Joël Clavelin et Olivier Perrier, **pratique du marketing**, Berti Editions, 2^{ème} édition, Alger, Algérie 2004, p 41.

² دعاء مسعود ضمرة، إدارة التسويق، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 59.

³ Martine Gauthy-Sinéchal, op – cit, p 13

هذا التعريف اهتمام دراسة السوق بالأفراد والمؤسسات على أن تكون الدراسة بطريقة منتظمة ولعل الكاتب يقصد بها المنهجية العلمية. أما دراسة السوق فتعرف بأنها عملية منهجية تهدف إلى جمع وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالسوق المستهدف، من أجل دعم اتخاذ القرار وتقليل درجة عدم اليقين. ويعتبر هذا المفهوم أساساً في ريادة الأعمال، حيث يرى الشميمري والمبيري أن دراسة السوق تمثل أداة ضرورية لفهم حاجات العملاء وتحديد الفرص الاستثمارية داخل البيئة الاقتصادية¹

كما يعرفها Philip Kotler بأنها: "تحليل منظم للبيئة التسويقية بهدف تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة".²

"يشير تعبير 'دراسة السوق' إلى مجموع الإجراءات التقنية التي يمكن تنفيذها لإنتاج وتقديم معلومات مهمة وموثوقة، بهدف المساعدة على اتخاذ القرار في ميادين التسويق، وهذه المعلومات يمكن أن تستعمل في تحليل مشكل أو في اقتراح عدد من الحلول أو في مراجعة فعالية القرارات المتخذة"³

إنّ هي عملية جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالسوق المستهدف، بهدف فهم حاجات العملاء، حجم الطلب، طبيعة المنافسة، واتجاهات السوق.

وتكمن أهمية دراسة السوق في كونها تمكن المؤسسة من تحليل سلوك المستهلكين، وتحديد خصائصهم الديموغرافية والسلوكية، إضافة إلى تقييم حجم الطلب والمنافسة. كما أنّها تساعد على تقليل المخاطر المرتبطة بإطلاق المشاريع الجديدة، من خلال توفير بيانات دقيقة حول السوق المستهدف. ويرى سلطان وعثمان أن دراسة السوق تعد مرحلة استراتيجية حاسمة لأنها تؤثر مباشرة في نجاح أو فشل المشروع.

¹ الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن، ووفاء بنت ناصر المبيري، *ريادة الأعمال*. الرياض: العبيكان للنشر، 2019، ص47.

² Philip Kotler, *Marketing Management*, 15th ed. (New Jersey: Pearson Education, 2016), 89.

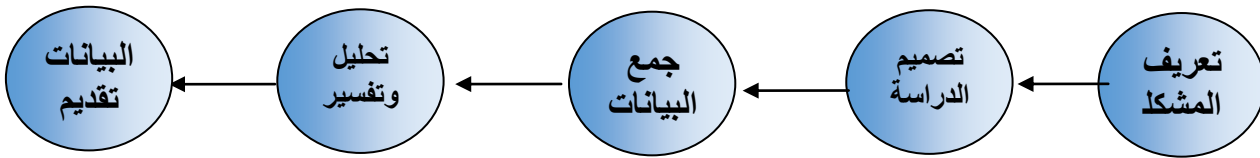
³ Daniel Caumont, *les études de marché*, Dunod, paris, France, 1^{ère} édition, octobre 2000, p9 .

وتتم دراسة السوق عبر مراحل علمية تبدأ بتحديد الإشكالية، ثم جمع البيانات الأولية والثانوية، يليها تحليل البيانات باستخدام أدوات كمية أو نوعية، وصولاً إلى اتخاذ القرار. وتزداد أهمية هذه العملية في البيئة الرقمية التي توفر بيانات ضخمة قابلة للتحليل الفوري.

مراحل دراسة السوق:

يرى الباحثون يحه عيسى، لعالوي عمر وبلحيمر ابراهيم أن الدراسة اليومية السوقية الجيدة يجب أن تتضمن خمسة مراحل أساسية، موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02) يوضح مراحل دراسة السوق من خلال هذا الشكل، يظهر لنا بأن دراسة السوق تتضمن خمسة مراحل¹:



من خلال هذا الشكل، يظهر لنا بأن دراسة السوق تتضمن خمسة مراحل:

تمر دراسة السوق بعدة مراحل أساسية تبدأ بتحديد المشكلة التسويقية بدقة وتوضيح الهدف من الدراسة، سواء كان فهم حاجات الزبائن أو دراسة المنافسين أو تقييم منتج.

ثم تأتي مرحلة تصميم دراسة السوق، حيث يتم تحديد طريقة العمل من خلال اختيار مصادر المعلومات، وتحديد أدوات جمع البيانات مثل الاستبيان أو المقابلة أو الملاحظة، إضافة إلى تحديد الفئات المستهدفة والمدة الزمنية والتكلفة.

¹ عيسى يحه، عمر لعالوي، بلحيمر ابراهيم، تحليل السوق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، دون سنة النشر، ص48.

بعد ذلك تأتي مرحلة جمع البيانات من السوق أو من مصادر جاهزة، وتنقسم إلى بيانات أولية يتم جمعها مباشرة من الزبائن وبيانات ثانوية متوفرة مسبقاً في التقارير والإحصاءات. ثم يتم الانتقال إلى مرحلة تحليل البيانات من أجل تنظيمها وتفسيرها واستخراج النتائج. وفي الأخير تأتي مرحلة عرض النتائج التي تساعد المؤسسة على اتخاذ القرار التسويقي المناسب. تمر دراسة السوق بعدة مراحل أساسية تبدأ بتحديد المشكلة التسويقية بدقة وتوضيح الهدف من الدراسة، سواء كان فهم حاجات الزبائن أو دراسة المنافسين أو تقييم منتج. ثم تأتي مرحلة تصميم دراسة السوق، حيث يتم تحديد طريقة العمل من خلال اختيار مصادر المعلومات، وتحديد أدوات جمع البيانات مثل الاستبيان أو المقابلة أو الملاحظة، إضافة إلى تحديد الفئات المستهدفة والمدة الزمنية والتكلفة. بعد ذلك تأتي مرحلة جمع البيانات من السوق أو من مصادر جاهزة، وتنقسم إلى بيانات أولية يتم جمعها مباشرة من الزبائن وبيانات ثانوية متوفرة مسبقاً في التقارير والإحصاءات.

ثم يتم الانتقال إلى مرحلة تحليل البيانات من أجل تنظيمها وتفسيرها واستخراج النتائج. وفي الأخير تأتي مرحلة عرض النتائج التي تساعد المؤسسة على اتخاذ القرار التسويقي المناسب.

ثانياً: السوق الإعلامي

يقصد بالسوق الإعلامي ذلك النظام الذي يتم فيه إنتاج وتوزيع واستهلاك المحتوى الإعلامي في إطار تفاعلي يجمع بين المؤسسات الإعلامية والجمهور والمعلنين. ويُعد هذا السوق جزءاً من الاقتصاد الرمزي، حيث يتم تداول المعلومات والمعاني بدل السلع المادية.

ويتميز السوق الإعلامي بعدة خصائص أساسية، أبرزها الطبيعة غير المادية للمنتج الإعلامي، وتعدد الفاعلين، وسرعة التغير الناتجة عن التطور التكنولوجي. كما يعتمد بشكل كبير على الإشهار كمصدر تمويل، مما يجعله مرتبطاً بالوضع الاقتصادي العام. إضافة

إلى ذلك، فإن التحول الرقمي قد أعاد تشكيل هذا السوق بشكل جذري، حيث أصبح الجمهور مشاركاً في إنتاج المحتوى وليس مجرد متلق.

وينقسم السوق الإعلامي إلى إعلام تقليدي يشمل الصحافة والإذاعة والتلفزيون، وإعلام رقمي يعتمد على المنصات الإلكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي، وهو ما أدى إلى توسيع المنافسة وتغيير طبيعة الاستهلاك الإعلامي.

ثالثاً: تحليل البيئة الخارجية (PESTEL)

تعتبر أداة PESTEL من أبرز النماذج المنهجية المساعدة في عملية تحليل السوق، لاسيما في القطاع الإعلامي الذي يتسم بالحساسية المفرطة تجاه التغيرات المحيطة؛ حيث تسمح للمخطط الاستراتيجي برصد المتغيرات الكلية التي تصيب ملامح البيئة الخارجية. يتكون هذا النموذج من ستة عناصر محورية هي: العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية. وفي سياق ريادة الأعمال، يؤكد المختصون على أن استيعاب هذه العناصر هو الخطوة الأولى لتحديد الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة قبل إطلاق المشروع¹

ومن خلال هذا النموذج يمكن تقييم درجة التنافس داخل السوق الإعلامي وتحديد موقع المؤسسة داخله. ومنه يمكن تلخيص هذه العناصر كالآتي:

✓ العوامل السياسي (Political) p: وتشمل استقرار النظام، والسياسات الضريبية، والتوجهات الحكومية.

✓ العوامل الاقتصادية (Economic) E: وتشمل معدلات النمو، والتضخم، والقدرة الشرائية للجمهور.

¹ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري ووفاء بنت ناصر المبيريك، *ريادة الأعمال*، ط 1 (الرياض: العبيكان للنشر، 2019)، ص 85.

✓ العوامل الاجتماعية S (Social): وتشمل الخصائص الديموغرافية، والعادات، والتقاليد، ونمط حياة المجتمع.

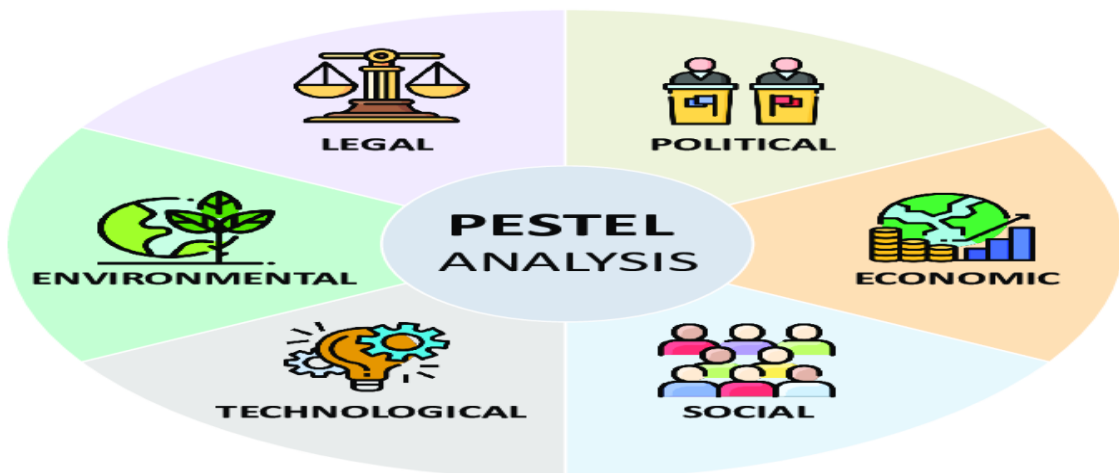
✓ العوامل التكنولوجية T (Technological): وتشمل الابتكارات الرقمية، والذكاء الاصطناعي، والبنية التحتية للاتصالات.

✓ العوامل البيئية E (Environmental): وتشمل قوانين حماية البيئة، والوعي بالاستدامة، والظروف المناخية

✓ العوامل القانونية L (Legal): وتشمل التشريعات، وقوانين العمل، وحقوق الملكية الفكرية، وقوانين النشر.

إذن تعتبر هذه الاداة من أبرز النماذج المنهجية المساعدة في عملية تحليل السوق، لاسيما في القطاع الإعلامي الذي يتسم بالحساسية المفرطة تجاه التغيرات المحيطة؛ حيث تسمح للمخطط الاستراتيجي برصد المتغيرات الكلية التي تصيب ملامح البيئة الخارجية. يتكون هذا النموذج من ستة عناصر محورية هي: العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية. وفي سياق ريادة الأعمال، يؤكد المختصون على أن استيعاب هذه العناصر هو الخطوة الأولى لتحديد الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة قبل إطلاق المشروع.

صورة توضيحية للأداة:



رابعاً: تحليل المنافسة (PORTER) القوى التنافسية الخمس

يعد نموذج القوى التنافسية الخمس إطاراً تحليلياً في الإدارة الاستراتيجية، وضعه Michael Porter سنة 1979-1980، بهدف تفسير درجة المنافسة داخل الصناعة وتحديد جاذبيتها الاقتصادية. ويُستخدم هذا النموذج على نطاق واسع في تحليل الأسواق التقليدية والرقمية، بما فيها السوق الإعلامي، حيث يستخدم نموذج PORTER لتحليل شدة المنافسة داخل السوق الإعلامي، من خلال خمس قوى رئيسية. تتمثل القوة الأولى في شدة المنافسة بين المؤسسات الإعلامية، حيث تتنافس القنوات والمنصات الرقمية على جذب الجمهور. أما القوة الثانية فهي تهديد دخول منافسين جدد، خاصة مع سهولة إنشاء منصات رقمية منخفضة التكلفة.

وتتمثل القوة الثالثة في تهديد المنتجات البديلة، حيث يمكن للجمهور الانتقال بسهولة بين وسائل الإعلام المختلفة أو الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي. أما القوة الرابعة فهي قوة تفاوض الجمهور، الذي أصبح يمتلك حرية اختيار المحتوى والتأثير على نجاح المؤسسة الإعلامية.

وأخيراً، تتمثل القوة الخامسة في قوة تفاوض المعلنين الذين يشكلون المصدر الأساسي لتمويل المؤسسات الإعلامية، وبالتالي يؤثرون في توجهاتها التحريرية والاقتصادية سنقوم بشرح كل عنصر على حدى ونجدها كالتالي:

1. شدة المنافسة داخل الصناعة: يشير هذا العنصر إلى مستوى التنافس بين المؤسسات الموجودة في نفس السوق. كلما ارتفع عدد المنافسين وتزايد التشابه بين المنتجات، زادت حدة المنافسة وانخفضت الربحية. وقد أوضح Porter أن المنافسة ترتفع خاصة في الصناعات التي تشهد نمواً بطيئاً أو تكاليف ثابتة عالية¹.

¹ Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.p34.

2. تهديد دخول منافسين جدد:

يعبر عن مدى سهولة دخول مؤسسات جديدة إلى السوق. كلما كانت حواجز الدخول منخفضة (رأس مال قليل، تكنولوجيا متاحة)، زاد عدد المنافسين الجدد. وفي الإعلام الرقمي، أصبحت هذه الحواجز ضعيفة بسبب سهولة إنشاء المنصات.

3. **تهديد المنتجات البديلة:** يقصد به إمكانية استبدال المنتج الحالي بمنتج آخر يؤدي نفس الوظيفة. في الإعلام، يمكن استبدال التلفزيون بمنصات الفيديو أو الشبكات الاجتماعية. وكلما زادت البدائل، قلت قدرة المؤسسات على الاحتفاظ بالجمهور.¹

4. **قوة تفاوض العملاء:** تمثل قدرة المستهلكين على التأثير في الأسعار أو جودة الخدمات. عندما تتعدد الخيارات أمام الجمهور، يصبح أكثر قوة وتأثيراً. وقد أشار Porter إلى أن زيادة المعلومات وتعدد البدائل يعزز قوة العملاء.²

5. **قوة تفاوض الموردين:** تعكس قدرة الموردين (التكنولوجيا، الإشهار، الإنتاج) على فرض شروطهم. كلما قل عدد الموردين أو زادت أهمية خدماتهم، زادت قوتهم التفاوضية.



¹ Grant, Robert M. Contemporary Strategy Analysis. Wiley, 2016.p 95

² Barney, Jay B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Pearson, 2014.p78

-التكامل بين دراسة السوق وأدوات التحليل

تعد دراسة السوق المدخل الأساسي لفهم البيئة الإعلامية، غير أنها تصبح أكثر فعالية عند دمجها مع أدوات التحليل الاستراتيجي. إذ يساهم تحليل PESTEL في فهم البيئة الخارجية الكلية ويعمل تحليل PESTEL كأداة لرصد المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة من الخارج، وهي عوامل لا يمكن التحكم فيها ولكن يجب التكيف معها.¹

بينما يركز نموذج "مايكل بورتر" في تحديد مدى جاذبية القطاع الإعلامي والمخاطر التي تواجهها المؤسسة الناشئة داخل هذا السوق² ويركز على تحليل المنافسة الداخلية داخل السوق. كما يمكن تعزيز هذا التحليل باستخدام نموذج العمل التجاري الذي يوضح كيفية خلق القيمة وتقديمها، وهو ما أكده أوستر فالدر وبينور باعتبار أن فهم السوق هو أساس بناء نموذج عمل ناجح³

خامسا: خصوصية دراسة السوق في قطاع الإعلام الجزائري

تتطلب دراسة السوق الإعلامي في الجزائر مراعاة آليات المرافقة وحاضنات الأعمال التي تدعم هذا النوع من المشاريع وتتمثل عناصر هذا نوع من الدراسات من حيث:

-تحديد الفجوة التسويقية: البحث عن مواضيع أو تخصصات إعلامية (مثل الإعلام المقاولاتي أو التقني) التي لا تزال تعاني من نقص في التغطية.

¹أحمد بن عبد الرحمن الشميمري ووفاء بنت ناصر المبيريك، *ريادة الأعمال*، ط1، العبيكان للنشر، الرياض 2019، ص85.

²حكمت رشيد سلطان ومحمود محمد أمين عثمان، *الريادة منظور استراتيجي* (عمان: دار الأكاديميون للنشر، 2021، ص 134.

³أوستر فالدر، ألكسندر، وإيف بينور، *ابتكار نموذج العمل التجاري*. ترجمة إسماعيل صالح. عمان: جبل عمان ناشرون، 2013. ص18.

-تصميم نموذج العمل (Business Model Canvas): بناء على دراسة السوق، يتم تحديد كيف ستحقق المؤسسة الإعلامية دخلا (إعلانات، رعاية، خدمات محتوى) لضمان الاستمرارية المالية¹

ومنه يتضح أن دراسة السوق في المجال الإعلامي ليست مجرد عملية وصفية، بل هي تحليل استراتيجي شامل يعتمد على أدوات متعددة لفهم البيئة المحيطة. ويعد كل من تحليل PESTEL ونموذج PORTER من أهم الأدوات التي تسمح بفهم العوامل الخارجية وشدة المنافسة، مما يساعد المؤسسات الإعلامية على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية في بيئة تتسم بالديناميكية والتغير المستمر. لأن دراسة السوق الإعلامي ليست عملية ثابتة، بل هي نشاط مستمر يرتبط بقدرة المؤسسة على إدارة الابتكار فإن النجاح في هذا السوق يتطلب توازنا دقيقا بين جودة الرسالة الإعلامية وبين المتطلبات الاقتصادية التي تفرضها البيئة التنافسية.

3- التكاليف المالية لإنشاء مؤسسة ناشئة وممارسة النشاط المقاولاتي.

تمهيد عام:

لطالما قيل إن "الفكرة هي رأس المال الحقيقي"، لكن في عالم المقاولاتية، تظل الفكرة مجرد حبر على ورق ما لم يدعمها هيكل مالي متين. إن الانتقال من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ الفعلي يتطلب من المقاول أن يتحدث "لغة الأرقام" بطلاقة؛ ليس فقط لمعرفة كم سينفق، بل لضمان استدامة مشروعه في سوق لا يرحم من يفتقر للجاهزية المالية.

إن فهم تكاليف إنشاء المؤسسة الناشئة ليس مجرد عملية حسابية جافة، بل هو خارطة الطريق التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود خلال "مرحلة المخاض" القانوني

¹ ألكسندر أوستر فالدر وإيف بينور، ابتكار نموذج العمل التجاري، ترجمة اسماعيل صالح، ط 1، جبل عمان ناشرون، عمان، 2013، ص 22.

والتجهيزي، وصولاً إلى مرحلة التشغيل. فالمقاول الناجح هو من يدرك الفرق بين الاستثمار في الأصول ومصاريف التشغيل اليومية، ومن يحسن تقدير "السيولة" التي تمثل الأكسجين اللازم لبقاء المؤسسة على قيد الحياة قبل أن تبدأ في تحقيق أولى أرباحها.

في هذا الدرس، سنغوص في التفاصيل المالية والرسوم القانونية (خاصة في السياق الجزائري)، لتتعلم كيف نبني ميزانية واقعية تحمي المشروع من مفاجآت الطريق، وتضع حجر الأساس لمؤسسة ناشئة قوية وقابلة للنم

1. مفهوم التكاليف في المؤسسة الناشئة

تقصد بتكاليف إنشاء مؤسسة ناشئة وممارسة نشاطها مجموع النفقات التي تتحملها المؤسسة قبل الانطلاق الفعلي للنشاط (تكاليف التأسيس والتجهيز)، إضافة إلى النفقات التشغيلية المستمرة (الإيجار، أجور، تسويق، خدمات.....) بعد بدء النشاط. ويُستحسن تنظيمها إلى تكاليف ثابتة ومتغيرة لفهم نقطة التعادل والتسعير والسيولة. حيث تساعد هذه التفرقة المقاول على فهم الحد الأدنى من المصاريف الضرورية لتشغيل المؤسسة، وبالتالي تحديد نقطة التعادل واتخاذ قرارات التسعير.¹ وتشكل هذه التكاليف عنصراً حاسماً في تحديد جدوى المشروع واستدامته المالية.

من منظور محاسبي/إداري مبسط، التكاليف الثابتة هي نفقات لا تتغير مباشرة مع حجم النشاط (مثل الإيجار وبعض الرواتب والتأمين)، بينما التكاليف المتغيرة ترتفع وتنخفض وفق الإنتاج/المبيعات (مواد أولية، شحن، عمولات، جزء من التسويق بحسب الحملات). هذا التمييز مهم للمقاول لأنه يساعده على معرفة "الحد الأدنى من المصاريف الشهرية" التي يجب تغطيتها حتى إن كانت المبيعات ضعيفة في البداية.

¹ Michael Porter، Investopedia، "Operating Expenses،" <https://www.investopedia.com>. في يوم 2026/05/02 على ساعة 15:15

2 . التكاليف الثابتة والمتغيرة

تعرف التكاليف الثابتة بأنها المصاريف التي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج أو النشاط، مثل الإيجار، الرواتب الثابتة، والتأمين. أما التكاليف المتغيرة فهي التي تتغير مباشرة مع مستوى النشاط مثل المواد الأولية، الشحن، والعمولات.

ويُعتبر هذا التمييز من أهم أدوات التحليل المالي في المؤسسات الناشئة، لأنه يسمح بتوقع الأداء المالي وتقدير الربحية في مختلف السيناريوهات التشغيلية.²

3 . تكاليف ما قبل الإنشاء (Pre-startup costs)

تشمل هذه المرحلة جميع النفقات المرتبطة بتحويل فكرة المشروع إلى كيان قانوني جاهز للعمل، مثل إعداد النظام الأساسي، التسجيل القانوني، التوثيق، والنشر القانوني في السجل التجاري والنشرات الرسمية.

لدينا في المجال المقاولاتي النشر في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية:¹
(BOAL) لإنشاء/تعديل قوانين الشركة: تذكر AAPI أن هذا الإجراء “تكلفته 7000 دج” وأن الملف يتضمن قوانين الشركة بالفرنسية والعربية.

-تعريف النشر/الإشهار القانوني: يذكر موقع وزارة التجارة (أسئلة متكررة) تسعير إدراج الإشهار القانوني ببوابة في السياق الجزائري، تتضمن هذه المرحلة إجراءات إدارية محددة مثل التسجيل في السجل التجاري والنشر في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية ، والتي تُعد من المتطلبات الأساسية لتأسيس الشركة قانونيا، BOAL مثل 3750 دج للإدراج بالصفحة بالغة الوطنية، و 3000 دج للإدراج الإلكتروني؛ وتتضاعف التكاليف عند الترجمة.

¹ OECD, “Financing SMEs and Entrepreneurs 2024,” <https://www.oecd.org>.16:23 على ساعة 2026/05/02 في يوم

-تعريفات خدمات CNRC: يعرض موقع (CNRC) Sidjilcom قائمة "Tarifs" تتضمن أسعاراً لبعض عمليات النشر (مثل نشر إيداع عقد الشركة) وإجراءات مرتبطة بالسجل التجاري.

ملاحظة : الرسوم التفصيلية قد تختلف باختلاف طبيعة الإجراء (شخص طبيعي/شركة، نوع الخدمة، عدد الصفحات/اللغات)، لذا يستحسن الرجوع إلى جداول CNRC/الوزارة عند إعداد ميزانية دقيقة.

وتشير البيانات الرسمية إلى أن بعض هذه الإجراءات تخضع لرسوم محددة تختلف حسب طبيعة النشاط وعدد الصفحات واللغات المستخدمة في الوثائق القانونية.

4. تكاليف التجهيز والانطلاق (Setup Costs) :

بعد استكمال الإجراءات القانونية، تبدأ مرحلة تجهيز المشروع والتي تشمل شراء المعدات، تهيئة المقر، اقتناء البرمجيات، وتطوير النماذج الأولية للمنتج أو الخدمة.

وتختلف هذه التكاليف بشكل كبير حسب طبيعة المؤسسة؛ فالمؤسسات الرقمية تعتمد بشكل أكبر على البرمجيات والتسويق الرقمي، بينما المؤسسات الإنتاجية تعتمد على المعدات والبنية التحتية.

بعد اكتمال الإطار القانوني، تظهر تكاليف تجهيز النشاط: شراء المعدات (حواسيب، آلات، أثاث)، تهيئة المقر، البرمجيات والاشتراكات، وربما تطوير منتج أولي (Prototype/MVP). وتختلف هذه التكاليف جذرياً حسب نوع المؤسسة الناشئة: مؤسسة رقمية تعتمد أكثر على البرمجيات والأجور، بينما مؤسسة إنتاج/خدمات ميدانية تعتمد أكثر على المعدات واللوجستيك.

5. التكاليف التشغيلية (Operating Costs)

تمثل التكاليف التشغيلية النفقات اليومية أو الشهرية اللازمة لاستمرار النشاط، وتشمل الإيجار، الرواتب، التسويق، الاتصالات، والخدمات المختلفة. وتعتبر هذه التكاليف عنصراً حاسماً في استمرارية المؤسسة، حيث إن سوء تقديرها قد يؤدي إلى فشل المشروع رغم نجاح الفكرة.

6. تكاليف "السيولة" ورأس المال العامل:

حتى لو كانت فكرة المشروع ممتازة، قد يتعثر بسبب ضغط السيولة، لذلك ينبغي إدراج بند رأس المال العامل (Working capital) لتغطية الفجوة بين الدفع للموردين والتحصيل من الزبائن، خاصة في الأنشطة التي تباع بالآجل أو تعتمد على مخزون. وتشير تقارير OECD حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أن ضغوط رأس المال العامل وتكاليف المدخلات والتمويل يمكن أن تؤثر بقوة على استمرارية المؤسسات.

يعد رأس المال العامل من أهم العناصر المالية في المؤسسات الناشئة، إذ يعكس القدرة على تغطية الفجوة بين الإيرادات والمصروفات اليومية.

وتواجه العديد من المؤسسات الصغيرة صعوبات في هذا الجانب بسبب تأخر التحصيل أو ارتفاع تكاليف التشغيل، مما يجعل إدارة السيولة عنصراً استراتيجياً لضمان الاستمرارية.

7. نموذج مبسط لبناء ميزانية تكاليف: لبناء دراسة مالية أولية لمؤسسة ناشئة، تقسم

الميزانية إلى ثلاثة جداول:

(أ) تكاليف تأسيس مرة واحدة.

(ب) تكاليف تجهيز/استثمار.

(ج) مصاريف تشغيل شهرية ثابتة/متغيرة.

ثم يضاف بند احتياطي للمخاطر (Contingency) وبند للسيولة (رأس مال عامل)، لأن المرحلة الأولى عادة تتضمن مفاجآت (تأخر تحصيل، ارتفاع تكلفة تسويق، أعطال...).

4- مصادر تمويل النشاط المقاولاتي والمؤسسات الناشئة

يعد التمويل من الركائز الأساسية في إنشاء واستمرارية المشاريع المقاولاتية، إذ لا يمكن لأي فكرة استثمارية أن تتحول إلى واقع دون توفر الموارد المالية اللازمة. وقد ارتبط تطور المقاولاتية بتطور آليات التمويل، خاصة مع بروز المؤسسات الناشئة التي تتسم بارتفاع درجة المخاطرة واعتمادها على الابتكار.¹

أولاً: التمويل الذاتي كقاعدة أساسية للمشروع

يعتبر التمويل الذاتي من أهم مصادر تمويل النشاط المقاولاتي، حيث يعتمد المقاول على موارده الخاصة في إطلاق مشروعه. ويرى بعض الباحثين أن الاعتماد على التمويل الذاتي يعكس روح المبادرة والاستقلالية التي تميز المقاول.²

ويتجسد التمويل الذاتي في عدة أشكال أساسية، أبرزها **المساهمات الشخصية** التي تشكل القاعدة الأولى لرأس المال التأسيسي، حيث يقوم المقاول بتعبئة مدخراته الخاصة أو ممتلكاته لتمويل المشروع.

كما يشمل تمويل الأقارب والأصدقاء، وهو مصدر غير رسمي يقوم على علاقات الثقة والدعم الاجتماعي، وغالباً ما يتميز بمرونة أكبر مقارنة بمصادر التمويل المؤسسية. إضافة إلى ذلك، يعد **احتجاز الأرباح** من أهم آليات التمويل الذاتي في مراحل تطور المشروع، حيث يتم إعادة استثمار الفائض المالي المحقق بهدف ضمان الاستمرارية وتمويل التوسعات المستقبلية.

¹ وهيبة بوزيفي، مطبوعة بيداغوجية في مقياس المقاولاتية، جامعة الجزائر 3، 2020-2021، ص5.

² المرجع نفسه، ص 5.

وفي هذا السياق، يؤكد كل من أحمد الشميمري ووفاء المبيريك أن التمويل الذاتي يمثل المرحلة الأولى في حياة المشروع، حيث يسمح بتقليل الاعتماد على المصادر الخارجية وتحمل المخاطر بشكل مباشر.¹

غير أن هذا النوع من التمويل يبقى محدوداً، خاصة في المشاريع التي تتطلب استثمارات كبيرة، مما يدفع المقاول للبحث عن مصادر تمويل أخرى.

ثانياً: التمويل الخارجي ورأس المال الاستثماري

مع انتقال المشروع المقاولاتي من مرحلة الفكرة إلى مرحلة النمو والتوسع، يصبح التمويل الذاتي غير كافٍ لمواجهة متطلبات السوق، خاصة بالنسبة للمؤسسات الناشئة التي تعتمد على الابتكار وتسعى إلى تحقيق نمو سريع. وفي هذا السياق، يبرز التمويل الخارجي كخيار استراتيجي ضروري، يهدف إلى توفير الموارد المالية الإضافية وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة.

ويعد رأس المال الاستثماري (**Venture Capital**) من أهم أشكال التمويل الخارجي الحديثة، حيث يقوم على مبدأ الشراكة بدل الإقراض، أي على تقاسم الأرباح والخسائر بين المقاول والمستثمر، دون الاعتماد على الفائدة التقليدية. ويتميز هذا النوع من التمويل بتركيزه على المشاريع المبتكرة ذات الإمكانيات العالية للنمو، رغم ما تتطوي عليه من درجة مرتفعة من المخاطرة.

وفي هذا الإطار، يشير الباحث *Alain Fayolle* إلى أن النشاط المقاولاتي يرتبط أساساً بتحمل المخاطرة واستغلال الفرص الاستثمارية، وهو ما يبرر الحاجة إلى وجود شركاء

¹ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري ووفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الأعمال، الرياض: العبيكان، 2010، ص26.

مستثمرين لا يقتصر دورهم على التمويل فقط، بل يمتد ليشمل المرافقة والتوجيه الاستراتيجي.¹

كما يتميز رأس المال الاستثماري بعدة خصائص تجعله مناسباً للمؤسسات الناشئة، من أبرزها:

- مشاركة المستثمر في اتخاذ القرار، من خلال دخوله كشريك في رأس المال.
- تقديم خبرة تقنية وإدارية تساعد على تحسين تسيير المشروع وتقادي الأخطاء.
- دعم النمو السريع للمؤسسة عبر توفير الموارد المالية والشبكات المهنية.

غير أن هذا النوع من التمويل، رغم مزاياه، قد يطرح بعض التحديات، لعل أهمها تقليص استقلالية المقاول نتيجة تقاسم السلطة مع المستثمرين، إضافة إلى احتمال تضارب المصالح بين الطرفين، خاصة فيما يتعلق باستراتيجيات التسيير وآفاق النمو. ومن ثم، يصبح إلزاماً على المقاول تحقيق توازن دقيق بين الاستفادة من التمويل والخبرة من جهة، والحفاظ على السيطرة على مشروعه من جهة أخرى.

وتتعدد مصادر تمويل النشاط المقاولاتي بين تمويل بالدين (قروض) وتمويل بالملكية/الأسهم وتمويلات بديلة مثل التأجير (Leasing) والتمويل الجماعي (Crowdfunding) والمنح، ويختلف الاختيار حسب مرحلة المشروع (فكرة-إطلاق-نمو) وطبيعة المخاطر والضمانات المتاحة. التمويل بالديون القروض البنكية وخطوط الائتمان

يعد التمويل بالدين من أكثر أشكال التمويل الخارجي انتشاراً لدى المؤسسات الصغيرة، لكنه يتطلب قدرة على السداد وغالباً ضمانات أو تاريخاً ائتمانياً، وهو مناسب أكثر عندما يبدأ المشروع بتحقيق تدفقات نقدية متوقعة، وتبرز مجموعة البنك الدولي أدوات مثل خطوط

¹ Alain Fayolle, *Le métier de créateur d'entreprise*, Paris: Edition d'Organisation, 2003, p. 11.

الائتمان المخصصة للمؤسسات الصغيرة (SME Lines of Credit) التي تهدف لتوفير تمويل بنكي بشروط/آجال أفضل لدعم الاستثمار والنمو.

تشير تقارير OECD حول تمويل المؤسسات الصغيرة ورواد الأعمال إلى أهمية تنويع مصادر التمويل والأدوات (debt, equity, asset-based finance, crowdfunding) لتلبية احتياجات الأنواع المختلفة من المؤسسات، خاصة في بيئات تتشدد فيها شروط الإقراض. ويعني ذلك أن المقاول لا يعتمد على مصدر واحد، بل يبني "مزيج تمويلي" يوازن بين تكلفة التمويل، والتحكم في المشروع، والمرونة، والقدرة على السداد.

لدينا كذلك الضمانات الائتمانية وتقاسم المخاطر

من العوائق الشائعة أمام المؤسسات الصغيرة نقص الضمانات، لذلك تُستخدم آليات مثل الضمان الجزئي للقروض (Partial Credit Guarantees) التي يتعهد فيها الضامن بسداد جزء من القرض للمقرض في حال التعثر، بما يسهل حصول المؤسسة على التمويل. وتشير مصادر البنك الدولي إلى أن برامج الضمان وتقاسم المخاطر من الأدوات التي تساعد على توسيع وصول SMEs إلى التمويل البنكي.

لدينا التمويل بالملكية: المستثمرون ورأس المال المخاطر (Venture Capital)

التمويل بالملكية يعني دخول مستثمر مقابل حصة، وهو مناسب للمشاريع الناشئة عالية النمو التي يصعب تمويلها بالديون في بداياتها بسبب ارتفاع المخاطر وعدم استقرار التدفقات النقدية. وتوضح تقارير OECD أن رأس المال المخاطر وغيره من أشكال رأس المال الاستثماري (venture/growth capital) ضمن قنوات التمويل البديل التي تكتسب أهمية للمؤسسات الساعية للنمو.

-التمويل القائم على الأصول والبدايل (Leasing/Crowdfunding)

من أدوات التمويل التي تذكرها OECD التمويل القائم على الأصول مثل التأجير، وهو مفيد عندما يحتاج المشروع معدات/أصول تشغيلية دون دفع ثمنها كاملاً مقدماً. كما يشمل التمويل البديل التمويل الجماعي الذي يمكن أن يخدم مرحلة التحقق من الطلب (Validation) عبر جمع مساهمات صغيرة من عدد كبير من الداعمين، لكن نجاحه يتطلب ثقة وشفافية ومنصة/إطار تنظيمي مناسب.

- المنح والتمويل العمومي وبرامج الدعم (حالة الجزائر) NESDA :

ضمن مصادر التمويل في الجزائر تظهر أجهزة المرافقة التي تجمع بين التدريب والتمويل وتتعلق المرافقة بضرورة تعمل على نقل شخص ما من حالة أخرى و التأثير عليه من أجل اتخاذ قرارات، و أيضاً مساعدة حاملي افكار على تحويل أفكارهم إلى مشاريع فعلية،¹ وتذكر NESDA رسمياً أنها توفر "التكوين والمرافقة والتمويل" لحاملي الأفكار والمشاريع. كما تناولت تقارير صحفية/منصات مختصة إطلاق NESDA (2025) صيغ تمويل متعددة (تمويل ذاتي، وتمويل ثنائي 50/50، وتمويل ثلاثي مع بنك) وبسقف دعم يصل إلى 10 ملايين دج وفق ما ورد في تغطية) Waya Media.

وتدعم وكالة الأنباء الجزائرية APS هذا التوجه العام بذكر أرقام عن تمويل NESDA للمشاريع (مثل تمويل 3,500 مشروع في 2025 وفق تصريح نقلته APS) ، ما يدل على وجود تمويل عمومي/شبه عمومي موجه للمقاولاتية إلى جانب المسارات البنكية والبديلة.

-كيف يختار المقاول المصدر الأنسب؟

تقترح أدبيات OECD النظر إلى التمويل كحزمة أدوات متكاملة (دين/ملكية/بدائل/منح) بدل خيار واحد، مع مراعاة أن تشديد شروط الإقراض وارتفاع

¹ عبد الفتاح بوخمخم، صندرة سايبى، دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسة الصغيرة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد

4، العدد 4، ص4.

تكاليف التمويل يجعل التخطيط للتدفق النقدي وتنويع المصادر أكثر أهمية. عمليا يبدأ كثير من المشاريع بـ Bootstrapping + دعم/منحة أو برنامج مرافقة، ثم ينتقل إلى قرض/شراكة أو مستثمر عند إثبات الطلب وظهور مؤشرات نمو واضحة.

ثالثا: آليات دعم التمويل في الجزائر

شهدت الجزائر خلال السنوات الأخيرة تحولات ملحوظة في مجال دعم النشاط المقاولاتي، من خلال تبني مقاربة جديدة تقوم على تشجيع المبادرة الفردية وتطوير المؤسسات الناشئة، وذلك عبر إنشاء منظومة متكاملة من الأجهزة والآليات التمويلية والتنظيمية. ويعكس هذا التوجه إدراك الدولة لأهمية المقاولاتية كرافعة أساسية لتحقيق التنويع الاقتصادي، خاصة في ظل السعي إلى تقليص الاعتماد على المحروقات وتعزيز الاقتصاد المعرفي.

وفي هذا الإطار، تم استحداث مجموعة من الآليات التي تستهدف مختلف فئات المقاولين، خاصة الشباب وحاملي المشاريع المبتكرة. وتتمثل هذه الآليات في أجهزة القرض المصغر التي توفر تمويلات صغيرة موجهة أساساً للمشاريع الفردية أو العائلية، حيث تتميز هذه الصيغة بسهولة الوصول نسبيا وملاءمتها للأنشطة ذات رأس المال المحدود. كما تشمل المنظومة أجهزة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقدم تمويلات أكبر نسبياً، إضافة إلى خدمات المرافقة التقنية والإدارية، وهو ما يسمح بتقليل نسب فشل المشاريع في مراحلها الأولى.

ومن جهة أخرى، برزت في السنوات الأخيرة الصناديق الموجهة للمؤسسات الناشئة، والتي تُعد نقلة نوعية في سياسة التمويل، إذ تستهدف المشاريع المبتكرة ذات القيمة المضافة العالية، خاصة في المجالات التكنولوجية والرقمية. ويتميز هذا النوع من التمويل بمرونته واعتماده على منطق الاستثمار بدل الإقراض، بما يتلاءم مع خصوصية المؤسسات الناشئة التي تعمل في بيئة تتسم بعدم اليقين وارتفاع المخاطرة.

كما اعتمدت الدولة آلية "علامة مؤسسة ناشئة (Startup Label)"، التي تمنح وفق معايير محددة تتعلق بالابتكار وإمكانات النمو، وتتيح لحاملها الاستفادة من جملة من الامتيازات، على غرار الإعفاءات الضريبية، وتسهيل الوصول إلى التمويل، والدعم المؤسسي. وتُعد هذه الآلية خطوة مهمة نحو بناء بيئة حاضنة للابتكار، حيث تساهم في ربط التمويل بالمعايير النوعية للمشاريع بدل الاقتصار على الضمانات التقليدية.

وفي هذا السياق، يؤكد العديد من الباحثين أن دعم الدولة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمثل أداة فعالة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال خلق مناصب الشغل، وتحفيز الاستثمار، وتشجيع روح المبادرة لدى الأفراد، خاصة فئة الشباب.¹ غير أن فعالية هذه الآليات تبقى رهينة بمدى انسجامها مع متطلبات الواقع المقاوَلاتي، ومدى قدرتها على الاستجابة السريعة للتحوّلات الاقتصادية والتكنولوجية.

ورغم التقدم المسجل، لا تزال هذه المنظومة تواجه جملة من التحديات العملية، من أبرزها ثقل الإجراءات الإدارية (البيروقراطية)، والتي قد تؤدي إلى إبطاء عملية الحصول على التمويل، إضافة إلى ضعف التكيف مع خصوصية المشاريع المبتكرة التي تحتاج إلى مرونة أكبر في التقييم والتمويل. كما يُلاحظ في بعض الحالات نقص في التنسيق بين مختلف الأجهزة، وهو ما قد يخلق تداخلاً في الصلاحيات ويؤثر على فعالية المرافقة. وعليه، يمكن القول إن الجُزائر قطعت أشواطاً مهمة في بناء منظومة دعم التمويل المقاوَلاتي، إلا أن تحقيق النجاح المرجوة يتطلب تعزيز الإصلاحات، خاصة فيما يتعلق بتبسيط الإجراءات، وتطوير آليات التمويل الموجهة للابتكار، وتكريس ثقافة مرافقة حقيقية للمقاوَل بدل الاقتصار على التمويل فقط.

¹ حسين عبد المطلب الأسرج، دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مواجهة البطالة، 2008، ص. 6.

رابعاً: إشكالات تمويل المؤسسات الناشئة

تعد مسألة تمويل المؤسسات الناشئة من أكثر الإشكاليات تعقيداً في مجال المقاولاتية، نظراً لخصوصية هذه المؤسسات التي تنشط في بيئة تتسم بعدم الاستقرار وارتفاع درجة المخاطرة. فخلافاً للمؤسسات التقليدية، لا تمتلك المؤسسات الناشئة في مراحلها الأولى تاريخاً مالياً أو أصولاً مادية كافية يمكن الاعتماد عليها كضمانات، وهو ما يجعل عملية حصولها على التمويل أكثر صعوبة وتعقيداً.

ومن أبرز التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات ارتفاع درجة المخاطرة، حيث ترتبط المشاريع الناشئة غالباً بأفكار مبتكرة أو نماذج أعمال غير مجربة، مما يجعل احتمالية الفشل مرتفعة مقارنة بالمشاريع التقليدية. وهذا ما يدفع العديد من الجهات الممولة، خاصة البنوك، إلى تبني مواقف تحفظية تجاه هذا النوع من المشاريع.

كما تعاني المؤسسات الناشئة من ضعف الثقة من طرف المؤسسات المالية، نتيجة غياب سجل مالي واضح، وعدم القدرة على تقديم ضمانات كافية، إضافة إلى صعوبة تقييم الجدوى الاقتصادية للمشاريع الابتكارية. وفي هذا السياق، تميل البنوك إلى تفضيل تمويل المشاريع الأقل مخاطرة، وهو ما يخلق فجوة تمويلية حقيقية أمام حاملي المشاريع الناشئة.

ويضاف إلى ذلك عدم استقرار المداخيل في المراحل الأولى، حيث تحتاج المؤسسات الناشئة إلى فترة زمنية قد تطول قبل تحقيق أرباح، وهو ما يجعلها غير قادرة على الوفاء بالتزامات التمويل التقليدي، خاصة القروض التي تتطلب سداداً دورياً منتظماً.

وفي محاولة لتجاوز هذه الصعوبات، برزت آليات تمويل حديثة مثل التمويل الجماعي، الذي يتيح للمقاولين جمع الموارد المالية من عدد كبير من المساهمين عبر المنصات الرقمية. غير أن هذه الآلية، رغم ما توفره من فرص، لا تخلو من مخاطر، لاسيما تلك المتعلقة بعدم ضمان تحقيق الأهداف التمويلية، أو ضعف ثقة المساهمين في المشاريع المعروضة، إضافة إلى التحديات القانونية والتنظيمية المرتبطة بها.

وفي هذا الإطار، يؤكد الباحث Eric Ries أن المؤسسات الناشئة تعمل في بيئة يغلب عليها عدم اليقين، حيث لا تكون معالم السوق واضحة، ولا يمكن التنبؤ بدقة بنتائج المشروع، وهو ما يجعل عملية التمويل أكثر تعقيداً مقارنة بالمؤسسات التقليدية التي تعتمد على نماذج أعمال مستقرة.¹

وعليه، يمكن القول إن إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة لا ترتبط فقط بندرة الموارد المالية، بل تعكس أيضاً قصوراً في ملائمة أدوات التمويل التقليدية مع طبيعة هذا النوع من المشاريع، الأمر الذي يستدعي تطوير نماذج تمويل أكثر مرونة وابتكاراً، قادرة على استيعاب خصوصيات البيئة المقاولاتية الحديثة.

¹ حكمت رشيد سلطان ومحمود محمد أمين عثمان، الريادة منظور استراتيجي، عمان: دار الأكاديميون، 2020، ص22.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم

سورة الزمر، الآية 18.

سورة سبأ، الآية 46.

سورة الشورى، الآية 38.

ثانياً: الكتب باللغة العربية

1. ابن منظور، محمد بن مكرم. لسان العرب. مادة «قول»، دار صادر، بيروت، د.س.ن.
2. أوستروالدر، ألكسندر؛ وبينور، إيف. ابتكار نموذج العمل التجاري. ترجمة: إسماعيل صالح، ط 1، جبل عمان ناشرون، عمان، 2013.
3. بابان، روبير. فن إنشاء المقاولات. ترجمة: سليم حداد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1998.
4. البخاري، محمد بن إسماعيل. صحيح البخاري). حديث رقم 2597.
5. بوزان، توني. كتاب الخرائط الذهنية. ترجمة: مكتبة جرير، ط 4، مكتبة جرير، الرياض، 2015.
6. بوزيان الرحمانى، هاجر. المقاولاتية: كتاب بيداغوجي. العلم يقرأ للنشر والتوزيع، عين تموشنت، 2022.
7. الجبوري، سمر. ريادة الأعمال الإعلامية: الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الصحفية. دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2021.
8. الحسن، أعلام. فن إدارة الأعمال. مؤسسة النيل والفرات للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2019.
9. خربوطلي، عامر. ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة. منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
10. زويل، حمود أمين. دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة. الإسكندرية، 2001.
11. زيدان، محمد. إدارة المشاريع المقاولاتية من التصميم إلى التنفيذ. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2022.
12. السويدان، طارق محمد؛ والعدلوني، محمد أكرم. مبادئ الإبداع. قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض / الإبداع الخليجي، الكويت، 2004.
13. الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن؛ والمبيري، وفاء بنت ناصر. ريادة الأعمال. العبيكان للنشر، الرياض، 2010.
14. الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن؛ والمبيري، وفاء بنت ناصر. ريادة الأعمال. ط 1، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2019.
15. ضمرة، دعاء مسعود. إدارة التسويق. ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
16. تركي، عبد العالي. الإعلام الجديد: المقاربات النظرية والخصائص التقنية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2022.

17. عبد الحميد، شوقي. الإعلام والمجتمع: دراسة في وظائف الإعلام وتأثيراته. عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2004.
18. عزة، محمد بن. المقاولاتية وتسيير المؤسسات الناشئة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2019.
19. كساب، علي. المقاولاتية: من الفكرة إلى المشروع. ط 1، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020.
20. كوتي، إدريس. دليل التفكير التصميمي: منهجية الابتكار المتمحور حول الإنسان. ط 2، منشورات الابتكار، دبي، 2022.
21. كوتلر، فيليب؛ وكيلر، كيفن. إدارة التسويق. تعريب: مازن محمد، دار الحامد، عمان، 2015.
22. كوفى، ستيفن. العادات السبع للناس الأكثر فعالية. ترجمة: جرير، مكتبة جرير، الرياض، 2004.
23. كيلي، توم؛ وكيلي، ديفيد. الثقة الإبداعية: تحرير الإمكانيات الإبداعية داخلنا جميعاً. ط 1، ذات السلاسل للنشر، الكويت، 2015.
24. الكنانى، ممدوح عبد المنعم سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
25. لأسود، فريد. المقاولاتية الإعلامية: من الفكرة إلى إدارة المؤسسة. دار اليازوري العلمية، عمان، 2020.
26. لطيطي، محمد حمد. تنمية قدرات التفكير الإبداعي. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2001.
27. المبيريك، وفاء ناصر؛ والشميمري، أحمد بن عبد الرحمن. مبادئ ريادة الأعمال: المفاهيم والتطبيقات الأساسية لغير المختصين. العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2019.
28. المحيميد، ناصر بن إبراهيم. إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI ط 2، ناصر المحيميد، الرياض، 2017.
29. محمود، عبد الفتاح. أساسيات إدارة الأعمال الحديثة. دار الفكر العربي، القاهرة، 2017.
30. محمود، علي محمود. مدخل إلى المقاولاتية والابتكار. الناشر الأكاديمي العربي، عمان، 2020.
31. مسلم بن الحجاج. صحيح مسلم). حديث رقم 4843).
32. مصطفى، محمد عبد الوهاب. ريادة الأعمال: النظرية والتطبيق. مركز دراسات الأعمال، القاهرة، 2015.
33. منظمة العمل الدولية. تعرف إلى عالم الأعمال (KAB) المادة التدريبية (بيانات المعلومات). (ط 2، مكتب العمل الدولي، جنيف، 2008.
34. همام، داليا محمد. صحافة الذكاء الاصطناعي: الثورة الصناعية الرابعة في مجال الإعلام. العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2020.
35. يحه، عيسى؛ ولعالي، عمر؛ وبلحيمر، إبراهيم. تحليل السوق. دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.

ثالثاً: الكتب باللغة الأجنبية

1. Barney, Jay B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Pearson, 2014.
2. Barringer, B. R., & Ireland, R. D. Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures. 5th ed., Pearson Education, 2016.
3. Blank, Steve, and Dorf, Bob. The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. 2012.

4. Briggs, Mark. Entrepreneurial Journalism: How to Build What's Next for News. CQ Press, Washington, DC, 2012.
5. Burns, Paul. Entrepreneurship and Small Business. Palgrave Macmillan, London, 2016.
6. Caumont, Daniel. Les études de marché. 1ère édition, Dunod, Paris, France, 2000.
7. DeBourg, Marie Camille; Clavelin, Joël; et Perrier, Olivier. Pratique du marketing. 2ème édition, Berti Editions, Alger, Algérie, 2004.
8. Fayolle, Alain. Entrepreneurship and New Value Creation: The Dynamic of Entrepreneurial Process. Cambridge University, UK, 2007.
9. Fayolle, Alain. Le métier de créateur d'entreprise. Editions d'Organisation, Paris, 2003.
10. Fisher, Roger; Ury, William; & Patton, Bruce. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. 3rd ed., Penguin Books, 2011.
11. Grant, Robert M. Contemporary Strategy Analysis. Wiley, 2016.
12. Kotler, Philip. Marketing Management. 15th ed., Pearson Education, New Jersey, 2016.
13. Kung, Lucy. Innovators in Digital News. Reuters Institute for the Study of Journalism, London, 2015.
14. Lachman, Jean. Le financement des stratégies de l'innovation. Paris, 1993.
15. Mathieu, Florence, et Hillen, Véronique. Le design thinking par la pratique: de la rencontre avec l'utilisateur à la commercialisation d'un produit innovant pour les seniors. Eyrolles, Paris, 2016.
16. McClelland, David. The Achieving Society. Van Nostrand, Princeton, 1961.
17. Osborn, Alex F. Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking. Charles Scribner's Sons, New York, 1953.
18. Osterwalder, Alexander. Business Model Generation. Wiley Publishers, 2010.
19. Picard, R. G. The Economics and Financing of Media Companies. Fordham University Press, New York, 2011.
20. Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York, 1980.
21. Reis, Eric. The Lean Startup. (ترجمة: مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض،) المؤسسة الناشئة المرنة، 2013.

22. Schumpeter, Joseph A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Harvard University Press, Cambridge, MA, 1934.

رابعاً: المقالات، المداخلات والأطروحات

1. بن سكرة، آمال؛ وشيشة، نوال. "استخدام مصفوفة التحليل الرباعي في الشركات متعددة الجنسيات (دراسة حالة شركة مأكدونالدز. "مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 05، العدد 02، جوان 2021.
2. بن عزوز، فتيحة. "الإطار القانوني لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. "مجلة الدراسات والبحوث القانونية، العدد 12، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1، 2018.
3. بوخمخ، عبد الفتاح؛ وسايبي، صندرة. "دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسة الصغيرة. "مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد 4، العدد 4.
4. بوالشعور، شريفة. "دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة - دراسة حالة الجزائر. "مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 20، 2018.
5. جوليان، بيبير أندريه. "المقاولاتية الإقليمية واقتصاد المعرفة. أطروحة دكتوراه، جامعة كيبيك، كندا، 2005.
6. الجرجاوي، محمد إبراهيم. "دور المقاولاتية في التنمية الاقتصادية المستدامة بالدول العربية. "مجلة الاقتصاد والإدارة، 45(3).
7. طلحي، سماح. "دور أجهزة المرافقة في دعم إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة في الجزائر. "مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، العدد الخامس، جوان 2016.
8. العتيبي، سعد بن مرزوق. "الريادة كخيار استراتيجي لمواجهة تحديات البطالة". ورقة عمل مقدمة إلى ندوة: الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي، وزارة التخطيط، الرياض، 2006.
9. لطيف، وسام توفيق. "التفكير التصميمي لدى طلبة معاهد الفنون الجميلة. "مجلة الدراسات المستدامة، المجلد 3، العدد 3، مصر، 2021.
10. ماضي، بلقاسم؛ وبوضياف، عمر. "ثقافة المؤسسة والمقاولاتية". مداخلة مقدمة ضمن: ملتقى وطني حول المقاولاتية 2010، جامعة محمد خيضر بسكرة.
11. مرابط، إيمان؛ وبدوي، محمد سفيان. "دراسة سوسيولوجية حول أهم مؤسسات التعليم المقاولاتي في الجزائر. "مجلة دراسات اجتماعية، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، المجلد 20، العدد 01، الجزائر، 2024.
12. مراح، رمزي. "المقاولاتية كخيار استراتيجي لتفعيل التشغيل والنمو الاقتصادي". أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2003.
13. المفرجي، سالم بن محمد. السمات الابتكارية لمعلمي ومعلمات التعليم العام وطبيعة اتجاهاتهم نحو التفكير الابتكاري بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 1999.
14. الموالي، عواطف عطيل. "مدخل سوسيولوجي حول ثقافة المقاولاتية. "مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، عدد 1، جانفي 2019.

15. قارة، ابتسام؛ وطهراوي دومة، علي؛ وصالح، محمد. "دور دار المقاولاتية في تطوير الفكر المقاولاتي لدى الشباب الجامعي: دار المقاولاتية بجامعة غيليزان أنموذجا". مجلة الاقتصاد والمقاولاتية، المجلد 3، العدد 2، 2020.
16. Ahmad, Nadim, and Seymour, Richard G. "Defining Entrepreneurial Activity". OECD, 2008.
17. Brockhaus, Robert H. "Risk Taking Propensity of Entrepreneurs". Academy of Management Journal, 23, no. 3, 1980.
18. Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. "Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures." Administrative Science Quarterly, 1990.
19. Formaini, Robert L. "The engine of capitalist process: entrepreneurs in economic theory." Economic and Financial Review, Volume 4, 2001.
20. Hoag, Anne. "Measuring Media Entrepreneurship." International Journal on Media Management, 10, no. 2, 2008.
21. Mair, J., & Marti, I. "Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight." Journal of World Business, 41(1), 2006.

خامسا: المواقع الإلكترونية والتقارير

1. البنك الدولي/ <https://www.albankaldawli.org/>
2. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية/ <https://www.oecd.org/>
3. وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة/ <https://www.startup.dz/>
4. الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار/ <https://api.dz/>
5. المركز الوطني للسجل التجاري/ <https://www.cnrc.dz/>
6. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية/ <https://www.joradp.dz/>
7. معهد شارتر للأفراد والتنمية/ <https://www.cipd.org/>
8. جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - منصة التعليم عن بعد/ <https://www.univ-chlef.dz/>
9. <https://everyleader.net/> /EveryLeade
10. <https://noteasy-dz.com/> /NotEasy
11. <https://soluap.com/> /Soluap
12. النهار أونلاين/ <https://www.ennaharonline.com/>

الفهرس

الصفحة	المحتويات
/	المقدمة
/	الأهداف العامة للمقرر
/	محتويات المقرر
الوحدة الاولى المفاهيم الأساسية للمقاولاتية	
2	مدخل مفاهيمي حول المقاولاتية والمفاهيم المرتبطة بها
19	الفرق بين المؤسسات الناشئة والمصغرة والصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية
29	المقاول أو الريادي، خصائصه ومهاراته
الوحدة الثانية المقاولاتية والإبداع في المجال الإعلامي	
43	المقاولاتية الإعلامية (ريادة الأعمال الإعلامية)
49	علاقة المقاولاتية بالإبداع والابتكار في المجال الإعلامي.
54	الفكرة كأول وأهم خطوة في نجاح المشروع المقاولاتي.
58	تقنيات توليد الأفكار الإبداعية والابتكارية عبر تقنيتي (التصميم التفكيري والعصف الذهني).
الوحدة الثالثة البيئة المقاولاتية والدعم المؤسسي	
65	تقنيات تقييم الأفكار الإبداعية والابتكارية عبر تقنيتي (الخريطة الذهنية والتحليل الرباعي SWOT).
69	مراحل إنشاء مؤسسة ناشئة في الجزائر.
76	المراقبة المقاولاتية وأجهزتها في الجزائر.
الوحدة الرابعة أدوات التخطيط والتحليل وتأسيس المشاريع	
81	نموذج العمل التجاري (Business Model Canvas) للمشاريع المقاولاتية كأهم خطوة في إنشاء مؤسسة ناشئة.

87	دراسة السوق ومنها السوق الإعلامية.
96	التكاليف المالية لإنشاء مؤسسة ناشئة وممارسة النشاط المقاولاتي.
101	مصادر تمويل النشاط المقاولاتي والمؤسسات الناشئة.
110	قائمة المراجع
115	فهرس المحتويات
116	فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
19	يوضح اهم مراحل انشاء مؤسسة	01
89	يوضح مراحل دراسة السوق	02