

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم التدريب الرياضي والتربية الحركية

محاضرات في مقاييس

آليات انشاء مؤسسة اقتصادية

المستوى:

طلبة السنة الأولى ماستر

التخصص:

التدريب الرياضي التنافسي

و

التربية الحركية

من اعداد: د . خير الله معز الدين ربانى

أستاذ محاضر قسم "أ" بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

جامعة محمد خضر بسكرة

السنة الجامعية : 2025 / 2026

فهرس محتوى المقاييس

عنوان المحاضرة	رقم المحاضرة
مدخل إلى مقرر آليات انشاء مؤسسة اقتصادية	01
مدخل الى المقاولاتية والابتكار الاقتصادي.	02
أنواع المؤسسات الاقتصادية.	03
أدوات توليد الأفكار لإنشاء مؤسسة اقتصادية.	04
دراسة السوق : تحليل العرض والطلب والمنافسة تحديد فئة الزبائن المستهدفة	05
إعداد خطة عمل لمشروع	06
دراسة الجدوى الاقتصادية	07

المحاضرة الثانية:

مدخل إلى المقاولاتة والابتكار الاقتصادي

مقدمة:

تُعدّ رياادة الأعمال أحد أهم المحرّكات الرئيسيّة للابتكار والتنمية الاقتصاديّة والاجتماعيّة في العصر الحديث، إذ تمثل القوّة الدافعة وراء إنشاء الأفكار الجديدة وتحويلها إلى مشروعات قادرة على إحداث قيمة مضافة في الاقتصاد الوطني والعالمي على حد سواء. ولا تقتصر أهميّة رياادة الأعمال على بعدها الاقتصادي المتمثل في خلق فرص العمل، وتحفيز التنافسيّة، وزيادة الإنتاجيّة، بل تمتد لتشمل أبعادًا اجتماعية وثقافيّة عميقّة، حيث تسهم في إحداث تغيير اجتماعي إيجابي من خلال تطوير مشاريع ذات طابع اجتماعي تستهدف تحسين جودة الحياة، أو من خلال إدخال ابتكارات تكنولوجية تحدث تحولات جذرية في أنماط العيش والعمل والتواصل.

1) مفاهيم رياادة الأعمال:

تُعدّ رياادة الأعمال من المفاهيم المحورية في الاقتصاد وإدارة الأعمال، وقد حظيت باهتمام متزايد نظرًا لدورها الحيواني في تحقيق النمو الاقتصادي وتعزيز الابتكار والتنمية المستدامة. وينظر إليها على أنها عملية متكاملة تتضمن إنشاء مشروع جديد أو تطوير مشروع قائم من خلال تحديد الفرص، وتعبئة الموارد، وتحمل المخاطر من أجل تحقيق قيمة مضافة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي.

وقد تعددت تعريفات رياادة الأعمال تبعًا لاختلاف المدارس الفكرية والمنظورات النظرية؛ إذ يعرّفها شومبيتر (Schumpeter, 1934) بأنها "عملية الابتكار التي تؤدي إلى التدمير الخلاق"، أي استبدال الهياكل الاقتصاديّة القديمة بأخرى جديدة أكثر كفاءة، مما يجعل رائد الأعمال محركاً للتغيير الاقتصادي والاجتماعي. بينما يرى دراكر (Drucker, 1985) أن رياادة الأعمال هي "البحث المستمر عن التغيير واستغلاله كفرصة"، مؤكداً على أن جوهرها لا يكمن في الإبداع فحسب، بل في القدرة على تحويل الابتكار إلى نتائج عملية.

ومن منظور آخر، تُعرّف رياادة الأعمال بأنها سلوك إداري واستراتيجي يعكس روح المبادرة، والقدرة على اتخاذ القرارات في ظل الغموض، والسعى لابتكار حلول جديدة لمشكلات قائمة. كما تشير بعض الأديبيات إلى أنها آلية للتجديد التنظيمي داخل المؤسسات من خلال ما يُعرف بـ"الريادة الداخلية" (Intrapreneurship)، أي ممارسة السلوك الريادي داخل المنظمات بهدف تعزيز قدرتها التنافسية والاستجابة للتغيرات السريعة في بيئتها.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن رياادة الأعمال تمثل منظومة فكرية وسلوكية تجمع بين الإبداع والابتكار، والمخاطرة المحسوبة، والقدرة على اقتناص الفرص، وهي بذلك تعدّ ركيزة أساسية في بناء اقتصاد معرفي قائم على الابتكار والتطور المستمر.

(2) مفاهيم رياادة الأعمال في الرياضة:

تُعرف رياادة الأعمال في الرياضة بأنها عملية ابتكار وتطوير مشاريع رياضية جديدة أو تجديد الأنشطة والممارسات داخل المؤسسات الرياضية القائمة، من خلال تحديد الفرص الاستثمارية في المجال الرياضي واستغلالها بطرق إبداعية بهدف تحقيق قيمة اقتصادية واجتماعية مضافة. وتشمل هذه العملية جميع الأنشطة المرتبطة بتأسيس المشاريع الرياضية وإدارتها، سواء كانت شركات إنتاج وتوزيع العتاد الرياضي، أو مؤسسات التدريب والتأهيل، أو تطبيقات الخدمات الرياضية الرقمية، أو تنظيم الفعاليات والمنافسات الرياضية.

وتحتند رياادة الأعمال الرياضية إلى نفس المبادئ العامة لريادة الأعمال، كـ الابتكار، وتحمل المخاطر، والقدرة على إدارة الموارد بكفاءة، واستشراف التغيير، لكنها تفرد بتركيزها على القطاع الرياضي بوصفه مجالاً يجمع بين الطابع الاقتصادي والاجتماعي والثقافي. فهي لا تهدف فقط إلى تحقيق الربح المالي، بل تسعى أيضًا إلى نشر الثقافة الرياضية، وتحسين جودة الخدمات الرياضية، والمساهمة في التنمية البشرية والصحية للمجتمع.

ومن منظور استراتيجي، تُعدّ رياادة الأعمال في الرياضة وسيلة لتعزيز الاحترافية والتنوع الاقتصادي في القطاع الرياضي، إذ تتيح فرصًا واسعة للابتكار في المنتجات والخدمات الرياضية، وتسهم في تطوير الاقتصاد الرياضي كقطاع متوج وفعال في النمو الوطني، إلى جانب دورها في تمكين الشباب، وتشجيع الاستثمار، وتحفيز الإبداع في مجالات التدريب، والتسويق، والتكنولوجيا الرياضية.

(3) المرجعية النظرية وتعريف رياادة الأعمال (المقاولاتية):

1.3. ماهية المقاولاتية والمدارس التعريفية:

شهد مفهوم المقاولاتية أو رياادة الأعمال انتشاراً واسعاً في العقود الأخيرة، وأصبح محوراً أساسياً في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية نظراً لدوره المحوري في تحقيق التنمية والابتكار. غير أن تعدد المقارب النظرية التي تناولته أدى إلى غياب تعريف موحد وشامل، إذ يستخدم المصطلح في سياقات متعددة ترتبط بالنشاط الاقتصادي والاجتماعي والإداري. ويمكن تصنيف أبرز المدارس التعريفية إلى ثلاث اتجاهات رئيسية:

• أولاً : المدرسة القائمة على الفرص والاستغلال(Shane & Venkataraman)

ترى هذه المدرسة أن المقاولاتية هي عملية اكتشاف وتقدير واستغلال الفرص التي تتيح إنتاج منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة، أو تطوير استراتيجيات وأشكال تنظيمية وأسواق لم تكن موجودة سابقاً. وتركز هذه المقاربة على البعد الفرعي في النشاط المقاولاتي باعتباره جوهر العملية الريادية.

٠ ثانِيًّا : المدرسة القائمة على إنشاء المؤسسات الجديدة (Gartner)

يُعرف **William B. Gartner** المقاولاتية بأنها عملية إنشاء مؤسسات جديدة، ويركّز هذا الاتجاه على أربعة متغيرات أساسية هي : الفرد، العملية، البيئة، والتنظيم . وتبرز المقاولاتية هنا كفعل عملي ملموس يرتبط بتأسيس الكيانات الاقتصادية وتنميتها .

٠ ثالثًا : المدرسة السلوكية (Howard Stevenson)

ينظر **Howard Stevenson** ، من جامعة هارفارد، إلى المقاولاتية بوصفها سلوكاً رياديًّا يتمثل في التعرف على الفرص ومتابعتها وتجسيدها ، سواء من طرف الأفراد أو المنظمات ، مما يجعلها عملية سلوكية واستراتيجية في الوقت ذاته .

٣. ٢. المقاولاتية ك فعل اجتماعي :

تعتبر المقاولاتية أيضًا ظاهرة اجتماعية تتجلى في الأفعال والممارسات التي يقوم بها الأفراد لإنشاء أو تطوير مؤسساتهم ضمن الإطار القانوني السائد .

فوفقاً لـ **Julien Marchesnay** ، تُعرف المقاولاتية بأنها :

"الأفعال والعمليات الاجتماعية التي يقوم بها المقاول لإنشاء مؤسسة جديدة أو تطوير مؤسسة قائمة بهدف خلق الثروة ، من خلال المبادرة ، وتحمل المخاطر ، والتعرف على فرص الأعمال وتجسيدها في الواقع ."

أما من نظور **(Marcel Mauss 1923-1924)** ، فإن المقاولاتية تمثل "فعلاً اجتماعياً" يمارس في سياقات مختلفة ، ويتخذ أشكالاً متعددة؛ فقد يكون تأسيساً لمؤسسة جديدة أو تطويراً لمؤسسة قائمة ، ما يجعل النشاط المقاولي في جوهره عملية إنسانية واجتماعية تهدف إلى تحقيق التغيير والإبداع داخل المجتمع .

٣. ٣. التفريق المصطلحي للمقاولاتية

يشير **Beranger** إلى أن مفهوم المقاولاتية يمكن تناوله من زاويتين رئيسيتين :

٠ على أساس النشاط : (Entrepreneurship)

وهي مجموعة من الأنشطة والسيرورات التي تشمل إنشاء وتطوير مؤسسة جديدة أو نشاط اقتصادي قائم ، أي بعد العملي التطبيقي للمقاولاتية .

٠ على أساس التخصص العلمي : (Entreprenariat)

وهو مجال علمي يهتم بدراسة سيرورة خلق الثروة من خلال المغامرة الفردية والمخاطرة المحسوبة ، وبذلك يشكل إطاراً معرفياً لفهم الظاهرة المقاولاتية من منظور أكاديمي وبحثي .

٤) المفاهيم المرتبطة بالمقاولاتية وريادة الاعمال:

٤.١. الفرق بين المقاولاتية وريادة الاعمال:

يُستخدم كلٌ من مصطلحي رياادة الأعمال (Entrepreneurship) والمقاولاتية (Entreprenariat) في الأديبيات الاقتصادية والإدارية للإشارة إلى الظاهرة الريادية التي تتمحور حول إنشاء المشاريع الجديدة وتطويرها، غير أن هناك اختلافات دقيقة في الأصل اللغوي والدلالة النظرية والتطبيقية لكل مصطلح، يمكن توضيحها كما يلي :

٤.١.١. الأصل اللغوي والاستخدام :

- **ريادة الأعمال :** (Entrepreneurship)

أصلها أنجلوساكسوني، وتُستخدم بكثرة في الأديبيات الأمريكية والبريطانية. تُشير إلى النشاط الريادي العملي الذي يقوم به الأفراد أو المنظمات لإنشاء مشاريع جديدة، أو تطوير قائمة، أو إدخال الابتكارات إلى السوق .

" فهي تُركّز على الفعل والممارسة والسلوك الريادي "

- **المقاولاتية :** (Entreprenariat)

أصلها فرنكوفوني، وتستعمل في الأديبيات الفرنسية والفرنكوفونية عامةً (ومنها الجزائر والمغرب وتونس). وينظر إليها كتخصص علمي أو حقل معرفي يدرس الظاهرة الريادية من منظور أكاديمي، اجتماعي، واقتصادي .

" فهي تُركّز على المجال العلمي والنظري الذي يدرس الريادة وليس فقط على ممارستها"

٤.١.٢. البعد المفاهيمي :

- **ريادة الأعمال** (Entrepreneurship) تُشير إلى :

"مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى إنشاء مشروع جديد، أو ابتكار منتج أو خدمة جديدة، أو تطوير طريقة عمل مبتكرة داخل مؤسسة قائمة، بغرض تحقيق قيمة اقتصادية واجتماعية".
أي أنها تتعلق بالممارسة العملية والسلوك الريادي، بما في ذلك اكتشاف الفرص، تعبئة الموارد، تحمل المخاطر، والسعى نحو النمو والابتكار .

- **المقاولاتية** (Entreprenariat) تُشير إلى :

"مجال علمي يهتم بدراسة كيفية خلق الثروة وتكوين المشاريع، وتحليل سلوك المقاولين، والعمليات التي تقود إلى الابتكار والتنمية الاقتصادية".

أي أنها تتعلق بالتفكير والمنهج العلمي الذي يفسّر الظاهرة الريادية ويحلل عناصرها وأبعادها .

٤.١.٣. البعد التطبيقي : في ما يلي الجدول الذي يوضح الفرق بين المقاولاتية وريادة الاعمال :

الجانب التطبيقي	ريادة الأعمال (Entrepreneurship)	المقاولاتية (Entreprenariat)
الطبيعة	نشاط عملی ومیدانی يترجم إلى مبادرات ومشروعات ریادیة.	إطار علمي وتحليلي يدرس الظواهر الريادية ويحللها.
التركيز الأساسي	إنشاء المشاريع الجديدة، تطوير المنتجات والخدمات، وتحقيق القيمة المضافة.	تحليل سيرورة إنشاء المشاريع، ودراسة خصائص وسلوك المقاولين.
المهدف	تحقيق نتائج اقتصادية واجتماعية ملموسة عبر مشاريع واقعية.	بناء معرفة علمية ومنهجية لفهم الظاهرة الريادية وتفسيرها.
المجال التطبيقي	المؤسسات، الشركات الناشئة، المبادرات الفردية، المشاريع الميدانية.	الجامعات، مراكز البحث، مؤسسات دعم المقاولاتية.
الفاعلون الرئيسيون	رواد الأعمال، المستثمرون، المبتكرون.	الأكاديميون، الباحثون، خبراء التنمية الاقتصادية.
الوسائل المستخدمة	الإبداع، الابتكار، استغلال الفرص، تعبئة الموارد، إدارة المخاطر.	التحليل النظري، النماذج المفاهيمية، الدراسات الميدانية، القياس العلمي.
النتائج المتوقعة	إنشاء مؤسسات جديدة، تطوير الاقتصاد، خلق فرص عمل.	إنتاج معرفة علمية، تطوير نظريات، صياغة سياسات لدعم الريادة.
البيئة التطبيقية	الأسواق والمؤسسات الاقتصادية.	الوسط الأكاديمي والبحثي.
المقاربة المعتمدة	عملية وتنفيذية تعتمد على التجربة والممارسة.	تفسيرية وتحليلية تعتمد على الدراسة والفهم.

٤.١.٤. علاقة التكامل بين المفهومين

على الرغم من هذا الاختلاف ، فإن المصطلحين مكملان بعضهما البعض ، حيث تمثل رياادة الأعمال (الجانب العملي التطبيقي) Entrepreneurship

في حين تمثل المقاولاتية (الجانب العلمي والنظري).

"المقاولاتية كعلم تدرس الظاهرة الريادية من زوايا اقتصادية، اجتماعية، ونفسية، بينما رياادة الأعمال تمثل التطبيق الواقعي لهذه المفاهيم في إنشاء المشاريع وتنميتها"

وكخلاصة للمقارنة يمكن تلخيص الفرق على النحو الآتي :

ريادة الأعمال : (Entrepreneurship) تعني الفعل والسلوك الريادي الذي يقوم به الأفراد

لإنشاء مشاريع جديدة أو تطوير قائمة .

المقاولاتية : (Entreprenariat) تعني مجالاً علمياً يعني بدراسة رياادة الأعمال كسيرورة اجتماعية

واقتصادية ونفسية تهدف إلى خلق الثروة والتنمية .

٤.٢. الإبداع والابتكار (Creativity & Innovation) :

يشير الإبداع (Creativity) إلى قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة وغير مألوفة، أما الابتكار (Innovation) فهو عملية تحويل هذه الأفكار الإبداعية إلى منتجات أو خدمات قابلة للتطبيق تحقق قيمة في السوق.

الإبداع هو الشارة الأولى، بينما الابتكار هو المرحلة التي يتم فيها تحسين الفكرة في شكل عملي . ومن ثم، فإن رياضة الأعمال تتطلب تكاملاً بين الإبداع كقدرة ذهنية على توليد الأفكار، والابتكار كقدرة تنفيذية على تحويلها إلى واقع ملموس .
مثال في المجال الرياضي :

اقراح فكرة ”مدرب افراطي ذكي لتحليل الأداء في السباحة“ يُعد إبداعاً، أما تطوير تطبيق فعلي يعتمد على الذكاء الاصطناعي لتحقيق ذلك فهو ابتكار .

٤.٣. الإدارة (Management) :

تعرف الإدارة بأنها عملية تنظيم وتنسيق الموارد البشرية والمادية والمالية من أجل تحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية .

في المقابل ، تُعد رياضة الأعمال نشاطاً يقوم على البحث عن فرص جديدة وإنشاء مشاريع مبتكرة في بيئة تتسم بعدم اليقين .

يختلف رائد الأعمال عن المدير في طبيعة التفكير والسلوك والأهداف :

المقارنة	المدير	رائد الأعمال
الوظيفة الأساسية	تسخير مؤسسة قائمة	إنشاء مشروع جديد
المدف	الحفاظ على الاستقرار والتنظيم	السعي للتغيير والابتكار
الموقف من المخاطرة	يتجنب المخاطر	يواجه المخاطرة ويديرها
البيئة	مستقرة ومنظمة	متغيرة وغير مؤكدة

مثال في المجال الرياضي :

المدير التقني لناد رياضي يسعى لتنظيم العمل الإداري وفق خطة محددة ، في حين أن المدرب الذي يؤسس أكاديمية رقمية لتعليم المهارات الرياضية عبر الإنترنت يمارس فعلاً رياضياً .

٤.٤. المخاطرة (Risk Taking) :

تعتبر المخاطرة أحد العناصر الجوهرية في رياضة الأعمال ، إذ تمثل إمكانية التعرض للفشل أو الخسارة نتيجة اتخاذ قرارات غير مؤكدة النتائج .

غير أن المخاطرة ليست سلوكاً عشوائياً، بل هي سلوك مدروس يقوم على التقييم المسبق لاحتمالات النجاح والفشل، واستعداد رائد الأعمال لتحمل النتائج مقابل فرصة تحقيق مكاسب أكبر.

أنواع المخاطرة في المشاريع الريادية تشمل :

1. **المخاطرة المالية** : استثمار رأس المال دون ضمان للعائد.
2. **المخاطرة السوقية** : احتمال عدم تقبل السوق للمنتج الجديد.
3. **المخاطرة التقنية** : فشل التكنولوجيا أو الأدوات المستخدمة.
4. **المخاطرة الاجتماعية** : رفض المجتمع للفكرة أو ضعف الإقبال عليها.

مثال في المجال الرياضي :

رائد أعمال يُنشئ مركز تدريب للنساء في منطقة لم يسبق أن عُرضت فيها خدمات مشابهة، يواجه مخاطرة اجتماعية وسوقية، لكنها قد تشعر نجاحاً كبيراً في حال تحقق الإقبال.

٥.٤ الفرصة (Opportunity) :

الفرصة هي الظروف أو الحاجات غير الملبة في السوق التي يمكن تحويلها إلى مشروع ذي قيمة اقتصادية أو اجتماعية. وهي تمثل نقطة الانطلاق لكل مشروع ريادي ناجح.

تمّ الفرصة الريادية بعدة مراحل :

1. **اكتشاف الفرصة** : ملاحظة مشكلة أو حاجة قائمة في السوق.
2. **تقييم الفرصة** : تحليل جدواها الاقتصادية ومدى قابلية تنفيذها.
3. **استغلال الفرصة** : تحويلها إلى منتج أو خدمة واقعية.
4. **توسيع الفرصة** : تطوير المشروع ليشمل شرائح أوسع من المستفيدين.

مثال في المجال الرياضي :

ملاحظة غياب خدمات التدريب الرياضي للأطفال ذوي الإعاقة في منطقة معينة تمثل فرصة، وإنشاء مركز متخصص لتقديم هذه الخدمات يمثل استثماراً ناجحاً للفرصة.

٥) الخصائص الأساسية لريادة الأعمال.

تجسد ريادة الأعمال في مجموعة من السمات والقدرات التي تمكّن الأفراد من تحويل أفكارهم الإبداعية إلى مشاريع ناجحة تسهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومن أبرز هذه الخصائص الموضحة في الجدول التالي :

العنصر	التوضيح الأكاديمي
--------	-------------------

روح الابتكار	تعد القدرة على الإبداع والتجديد من الركائز الأساسية لريادة الأعمال، إذ يتميز رواد الأعمال بقدرتهم على تطوير أفكار مبتكرة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات تُضيف قيمة جديدة إلى السوق أو المجتمع.
المخاطرة	تعتبر المخاطرة جزءاً جوهرياً في العملية الريادية، حيث يبدي رواد الأعمال استعداداً لتحمل الشكوك ومواجهة التحديات بهدف تحقيق النجاح واستغلال الفرص غير المؤكدة.
ادراك الفرص	تتطلب ريادة الأعمال مهارة عالية في استشعار وتحديد الفرص الكامنة في البيئة المحيطة، سواء كانت ناتجة عن تطورات تكنولوجية، أو تغيرات في احتياجات المستهلكين، أو ظهور أسواق جديدة.
العمل الحر	يتميز رواد الأعمال باستقلاليتهم في اتخاذ القرار وتنفيذ الرؤى الشخصية، مع تحمل كامل المسؤولية عن نتائج أعمالهم سواء كانت ناجحةً أو إخفاقاً.
القدرة على التكيف	نظراً للطبيعة المتغيرة لبيئة الأعمال، يجب على رواد الأعمال التحليل بالمرونة والقدرة على التكيف السريع مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية ومتطلبات السوق المتعددة.

اما بالنسبة للخصائص الأساسية لريادة الأعمال وتطبيقاتها في المجال الرياضي فقمنا بإبرازها في الجدول التالي :

العنصر الرئيسي	الشرح الأكاديمي	أمثلة تطبيقية في المجال الرياضي
Creativity & Innovation	تعد الابتكارية جوهر العملية الريادية، حيث يسعى رواد الأعمال إلى تحويل فكرة جديدة إلى منتج أو خدمة تحدث قيمة مضافة وتميّزه عن المنافسين. يقوم المبدع الرياضي بتحليل المشكلات القائمة في السوق، وتوليد حلول غير تقليدية قادرة على إحداث تغيير إيجابي في المجتمع أو القطاع الذي يعمل فيه.	في المجال الرياضي، يمكن أن يتجلّى الابتكار في تصميم تطبيقات ذكية لمتابعة الأداء البدني، أو تطوير أجهزة تدريب حديثة، أو إنشاء منصات رقمية لربط المدربين باللاعبين. مثال: منصة Bazariadi التي تقدم خدمات رياضية ومنتجات رقمية تفاعلية.
Risk Taking	تعتبر المخاطرة سمة محورية لريادة الأعمال، إذ يتعامل رواد الأعمال مع مستويات عالية من عدم اليقين تتعلق بالتمويل، والسوق، والمنافسة. غير أن المخاطرة هنا ليست انفعالية بل محسوبة، إذ يتم تقديرها وتحليلها علمياً قبل اتخاذ القرار.	في الرياضة، قد يتجلّى ذلك في إطلاق مشروع جديد مثل أكاديمية تدريب في رياضة غير منتشرة محلياً، أو الاستثمار في منتج رياضي جديد (مثل الملابس الذكية أو تطبيقات تتبع اللياقة) رغم محدودية التجارب السابقة في السوق المحلي.
Opportunity Recognition	من أهم خصائص رائد الأعمال قدرته على استشعار التغيرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية وتحويلها إلى فرص استثمارية. هذه المهارة تتطلب رؤية استراتيجية وفهمًا عميقًا لاحتياجات السوق واتجاهات المستهلكين.	مثال على ذلك: ملاحظة تزايد اهتمام فئة الشباب بالصحة واللياقة، واستغلال هذا التوجه لإنشاء نوادٍ مصغرٍ (Micro Gyms) أو برامج تدريب عبر الإنترنت.
Autonomy & Self-Reliance	يتمتع رائد الأعمال بدرجة عالية من الاستقلالية في التفكير واتخاذ القرار، مع القدرة على تنفيذ رؤاه الخاصة دون الاعتماد على الأنظمة التقليدية. هذا الاستقلال يعزز روح المسؤولية والمبادرة الذاتية.	في المجال الرياضي، قد يظهر ذلك في إنشاء مدرب رياضي لمشروعه الشخصي عبر الإنترنت لتقديم برامج تدريبية خاصة، أو إطلاق قناة رقمية متخصصة في تحليل الأداء الرياضي.

القدرة على التكيف والمرنة (Adaptability & Flexibility)	تميّز ريادة الأعمال ببيئة ديناميكية متغيرة باستمرار، لذا يحتاج رائد الأعمال إلى المرونة والقدرة على إعادة توجيه مشروعه وفقاً للظروف الاقتصادية أو التكنولوجية أو الاجتماعية الجديدة.	في الرياضة، تُنصح هذه السمة في قدرة المؤسسات الرياضية على تعديل خدماتها خلال الأزمات (مثل جائحة كوفيد-19) بالانتقال إلى التدريب عن بعد أو البث المباشر للحصول على التدريب.
القيادة الريادية (Entrepreneurial Leadership)	القيادة الريادية تتجاوز الإدارة التقليدية، إذ تركز على الإلهام، وتحفيز الفريق، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والمبادرة. القائد الريادي يوجه الأفراد نحو تحقيق الأهداف بطريقة تشاركية ومبتكرة.	في المجال الرياضي، يمكن أن نلاحظها في إدارة الأندية أو الأكاديميات الرياضية الحديثة التي تعتمد على فرق عمل متعددة التخصصات لتطوير الأداء الإداري والتربوي والتسويقي.
الرؤية المستقبلية (Visionary Thinking)	يملك رائد الأعمال رؤية استراتيجية بعيدة المدى تمكنه من استشراف المستقبل وتحديد الاتجاهات التي ستؤثر على قطاعه. هذه الرؤية توجه القرارات وتحفز الابتكار المستدام.	في الرياضة، يمكن أن تتجسد في الاستثمار في التكنولوجيا المستقبلية مثل الواقع الافتراضي في التدريب الرياضي أو الذكاء الاصطناعي لتحليل الأداء.

وكل خصص لما سبق يمكننا القول انه عند الخوض في خصائص ريادة الاعمال او المقاولاتية فيجب علينا الإحاطة والالتزام بالعناصر التالية :

✓روح الابتكار : يتميز رواد الاعمال بقدرتهم على تطوير أفكار مبتكرة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات ذات قيمة مضافة .

✓المخاطرة : تُعد المخاطرة ركناً أساسياً من أركان ريادة الاعمال . رواد الاعمال مستعدون لتقبل الشكوك ومواجهة التحديات لتحقيق أهدافهم .

✓إدراك الفرص : تتطلب ريادة الاعمال القدرة على تحديد الفرص المتاحة في البيئة والتي قد يغفل عنها الآخرون . قد يكون هذا المجال سوقاً جديداً، أو تقدماً تكنولوجياً، أو تغيراً في طلب العملاء .

✓العمل الحر : غالباً ما يكون رواد الاعمال أفراداً قادرين على البدء بأنفسهم وتنفيذ رؤاهم بشكل مستقل وتحمل مسؤولية النجاح أو الفشل .

✓القدرة على التكيف : نظراً لأن ريادة الاعمال تنطوي بطبيعتها على عدم اليقين ، يجب أن يكون رواد الاعمال مرنين وقدررين على التكيف للاستجابة للتغيرات في السوق أو بيئه الاعمال .

6) الأهمية الإستراتيجية والمحاور المقترحة لدعم ريادة الاعمال :

6.1. الأهمية المحورية والدور الاقتصادي لريادة الاعمال :

تُعدّ ريادة الأعمال من الركائز الأساسية في بناء الاقتصاد الحديث، إذ تمثل قوة دافعة للنمو، والابتكار، وتوليد فرص العمل . فهي تحول الأفراد من موقع الاعتماد إلى موقع الإنتاج، وتجعلهم خالقين للوظائف

(Job Seekers) Job Creators (بدلاً من أن يكونوا مجرد باحثين عن عمل .)

يسهم هذا التحول في تعزيز ثقافة التمكين الذاتي وتقليل التبعية الاقتصادية للدولة، ما يؤدي إلى تنويع مصادر الدخل الوطني، وزيادة القدرة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية. كما تُعدّ ريادة الأعمال محركاً لاقتصاد المعرفة، من خلال تطوير مشاريع قائمة على الأفكار الإبداعية والتكنولوجيا الحديثة.

ومن جهة أخرى، فإن تنمية روح المبادرة الفردية تتمثل استثماراً في رأس المال البشري، إذ تتيح للأفراد إطلاق مشاريعهم الخاصة التي تلبي احتياجات المجتمع وتسهم في تغطية الطلب المتزايد على السلع والخدمات. وبالتالي، فإن ريادة الأعمال ليست مجرد وسيلة لتقليل البطالة، بل استراتيجية وطنية للتنمية المستدامة. ولتحقيق هذه الغايات، لا بد من دعم وطني شامل لريادة الأعمال يتکامل فيه الجانب السياسي، والاقتصادي، والتعليمي، والتشريعي، بما يضمن المساواة في الفرص، وتبسيير الوصول إلى الموارد، وحماية حقوق المبادرين .

6.2. تحديات البيئة الريادية وعوامل نجاحها :

رغم توافر الموارد المالية في كثير من الحالات، فإن العائق الأكبر أمام ازدهار ريادة الأعمال يتمثل في ضعف الإدارة والتسيير الاستراتيجي . فغالباً ما تُهدِر الطاقات الريادية بسبب غياب الرؤية الواضحة، أو سوء التخطيط والتنظيم، أو الإجراءات البيروقراطية المعقدة .

جوانب الخلل في البيئة الريادية يمكن أن تشمل ضعف ثقافة العمل الحر، أو غياب الحوافز الجاذبة للمبادرين الشباب، أو عدم تكيف التشريعات مع طبيعة المشاريع الصغيرة والمتوسطة .

كما أن سياسات التمويل التقليدية التي تعتمد فقط على الضمانات المادية قد تُقصي العديد من المبدعين الذين يتذكرون أفكاراً ذات جدوى اقتصادية عالية ولكن دون رأس مال كاف .

لذا، يجب أن يُبني التمويل والدعم على قيمة الفكرة الريادية وجدواها التنموية ، وليس فقط على القدرة المالية للمبادر .

كما تبرز أهمية تطوير منظومة تشريعية مرنة تُشجّع على الابتكار وتحمي المشاريع من الممارسات التي قد تُعيقها، مع تعزيز الشفافية والحكومة للحد من الفساد الإداري والمالي الذي يُعيق التطور الريادي .

6.3. محاور مقتراحه لتعزيز بيئة ريادة الأعمال (توصيات عملية) :

لضمان بيئة مستدامة وداعمة للابتكار والمبادرة، يمكن اقتراح مجموعة من المحاور العملية التالية :

المدّور	الإجراءات المقترحة
---------	--------------------

المراجعة الأكاديمية والتربيوية	<ul style="list-style-type: none"> -إدماج مفاهيم ريادة الأعمال ضمن المناهج الدراسية في جميع التخصصات الجامعية -تدرис مساقات تطبيقية في إعداد دراسات الجدوى، وإدارة المشاريع الصغيرة، والتسويق الريادي -تحفيز الجامعات على تبني برامج "حاضنات أعمال" لدعم الأفكار الريادية للطلبة.
تأهيل الكفاءات وتبادل الخبرات	<ul style="list-style-type: none"> -تنظيم ندوات علمية ودورات تكوينية بمشاركة خبراء واقتصاديين ومبادرين ناجحين . -دعم الشراكات بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية لخلق بيئة تعلم تطبيقية .
الرقمنة وتبسيط الإجراءات	<ul style="list-style-type: none"> -إنشاء منصات رقمية وطنية لتسجيل المشاريع الناشئة وتقديم الاستشارات الريادية . -تطوير مكاتب محلية مختصة بريادة الأعمال لتسهيل الإجراءات الإدارية والقانونية .
الدعم المالي والتقني	<ul style="list-style-type: none"> -استحداث صناديق تمويل صغيرة ومتوسطة مخصصة للمبادرات الشبابية . -تشجيع البنوك والمؤسسات على تمويل الأفكار المبتكرة بشروط مرنة .
التحفيز الاجتماعي والإعلامي	<ul style="list-style-type: none"> -إطلاق حملات توعوية لتغيير النظرة الاجتماعية تجاه العمل الحر . -إبراز قصص نجاح محلية في الإعلام لتشجيع الشباب على خوض التجربة الريادية .

7) من هو رائد الأعمال وما هي خصائصه وصفاته؟ :

تُعدّ شخصية رائد الأعمال محور العملية الريادية، إذ تمثل الخصائص الشخصية والمعرفية والسلوكية لرائد الأعمال العوامل الخامسة في نجاح المشروع الريادي واستمراره .

فالريادة ليست مجرد فكرة أو مشروع، بل هي طريقة تفكير وسلوك متميز تتجسد في صفات محددة تمكن الفرد من تحويل الأفكار إلى واقع ملموس، ومواجهة التحديات بثقة وإصرار .

7.1. التعريف برائد الأعمال :

رائد الأعمال هو الشخص الذي يبادر إلى ابتكار فكرة جديدة أو استغلال فرصة قائمة، ويتحمل مخاطر تحويلها إلى مشروع ذي قيمة اقتصادية أو اجتماعية .

ويتاز رائد الأعمال بقدرته على اكتشاف الفرص ، والتفكير الابتكاري ، واتخاذ القرارات في ظل بيئة تتسم بعدم اليقين .

7.2. التعريف برائد الأعمال في المجال الرياضي :

وفي المجال الرياضي ، يمكن تعريف رائد الأعمال الرياضي بأنه : "الشخص الذي يوظف معارفه وخبراته الرياضية لتأسيس مشروع أو خدمة رياضية مبتكرة تساهم في تطوير الممارسة الرياضية وتحقيق عائد اقتصادي " .

7.3. الخصائص الأساسية لرائد الأعمال :

يمكن تصنيف خصائص رواد الأعمال إلى خصائص شخصية وخصائص سلوكية ومهارية ، مع تداخل واضح بينها في الممارسة الواقعية .

7.3.1. الخصائص الشخصية :

1. الطموح العالي والرغبة في الإنجاز :

يتلك رائد الأعمال دافعاً قوياً لتحقيق أهدافه ، والسعى نحو التميز ، وعدم الاكتفاء بالنتائج العادبة .
الطموح هو المحرك الذي يدفعه لتجاوز العقبات وبذل الجهد المستمر .

2. الثقة بالنفس :

يؤمن بقدراته وإمكانياته في اتخاذ القرار وتحمل نتائجه ، وهي خاصية ضرورية لمواجهة الغموض والمخاطرة في المراحل الأولى من المشروع .

3. الاستقلالية في التفكير :

يميل رائد الأعمال إلى اتخاذ قراراته بنفسه ، بعيداً عن التبعية أو التقليد ، مما يجعله أكثر جرأة في خوض التجارب الجديدة .

4. الرؤية المستقبلية :

يتلك نظرة استراتيجية بعيدة المدى ، تمكنه من استشراف الاتجاهات المستقبلية والتخطيط لمشاريع قابلة للنمو والتوسيع .

5. المثابرة والصبر :

يدرك أن النجاح لا يتحقق بسهولة ، لذا يتحمل الصعوبات ، ويواصل العمل رغم الإخفاقات ، ويعتبر الفشل فرصة للتعلم والتحسين .

6. المرونة في التفكير والسلوك :

يعامل ببرونة مع التغيرات المفاجئة في السوق أو البيئة ، ويستطيع تعديل خططه واستراتيجياته بما يتناسب مع الواقع .

7.3.2. الخصائص السلوكية والمهارية :

1. روح المبادرة:

هي السمة الجوهرية لرائد الأعمال، إذ لا ينتظر الفرص بل يسعى إلى خلقها واستثمارها بذكاء.

2. القدرة على تحمل المخاطرة:

يتخذ قراراته رغم وجود احتمالات للفشل، لكنه يسعى دائمًا إلى إدارة المخاطرة بطريقة مدققة تقلل من الخسائر المحتملة.

3. الابتكار والإبداع:

يمتلك القدرة على التفكير بأساليب غير تقليدية، وتقديم حلول جديدة لمشكلات قائمة، أو تطوير منتجات وخدمات متميزة.

4. مهارات التواصل والتفاوض:

يستطيع بناء شبكة علاقات فعالة مع العملاء والممولين والشركاء، ويجيد فن الإقناع والتفاوض لتحقيق مصالح مشروعه.

5. القدرة على التخطيط والتنظيم:

يدبر وقته وموارده بكفاءة، ويضع أهدافًا محددة وخططًا عملية لتحقيقها ضمن آجال زمنية واقعية.

6. القيادة والتحفيز:

يتمتع بقدرة على توجيه فريق العمل، وتحفيزه نحو الأهداف المشتركة، ويعرس فيهم روح الانتماء والالتزام.

7. اتخاذ القرار في ظل عدم اليقين:

في بيئة الأعمال المتقلبة، يتخذ رائد الأعمال قرارات سريعة وحاسمة استنادًا إلى الحدس والتحليل المنطقي في آن واحد.

3.3. الخصائص الأخلاقية والاجتماعية**1. الالتزام والمسؤولية:**

يتحمل نتائج قراراته، ويحرص على الوفاء بالتزاماته تجاه العملاء والموظفين والمجتمع.

2. النزاهة والشفافية:

يلتزم بالقيم الأخلاقية في معاملاته التجارية، مما يعزز الثقة بمشروعه.

3. المسؤولية الاجتماعية:

يرى في مشروعه وسيلة لخدمة المجتمع، لا مجرد أداة للربح، خاصة في المجال الرياضي حيث يتداخل الجانب الإنساني مع الاقتصادي.

4. خصائص رائد الأعمال في المجال الرياضي:

يتميز رائد الأعمال الرياضي بصفات تضاف إلى ما سبق، منها:

1. شغف بالرياضة ومعرفة عميقه بخصائصها.

-
2. القدرة على توظيف المعرفة العلمية في تطوير منتجات وخدمات رياضية.
 3. الإيمان بدور الرياضة في التنمية البشرية والاجتماعية.
 4. القدرة على التعامل مع فئات مختلفة (رياضيين، مدربين، جمهور، رعاة.)

أمثلة تطبيقية :

- رائد أعمال أسس شركة لتسويق العتاد الرياضي المحلي في الأسواق العالمية.
- مدرب سابق ابتكر منصة رقمية للتدريب عن بعد وتحليل الأداء الرياضي.

طبيعة المحاضرة:

تناولت المحاضرة مفهوم ريادة الأعمال والمقابلاتية من حيث الأسس النظرية والعلاقات المفاهيمية التي تربطها بعناصر الإبداع والإدارة والمخاطر والفرص.

تبين أن ريادة الأعمال (Entrepreneurship) تمثل نشاطاً ابتكارياً يهدف إلى خلق قيمة جديدة عبر استثمار الفرص وتحمل المخاطر، في حين أن المقابلاتية (Enterprise) تُعد الإطار العملي والتنظيمي لتجسيد تلك الأفكار في شكل مؤسسات أو مشاريع اقتصادية أو رياضية.

كما وُضّح أن الإبداع والابتكار يشكّلان جوهر العملية الريادية، لأنهما المحرك الرئيس لتطوير الأفكار والمنتجات والخدمات الجديدة. أما الإدارة فتعنى بالحفظ على استقرار العمل وتنظيم الموارد، مما يجعل الفرق بين المدير ورائد الأعمال قائماً على كون الأول يسعى إلى الاستقرار، بينما الثاني يسعى إلى التغيير والنمو. وتم التركيز أيضاً على المخاطرة كعنصر أساسي في ريادة الأعمال، إذ لا يمكن تحقيق إنجاز ريادي دون استعداد لتحمل درجات محسوبة من الخطير، يقابلها قدرة على البحث عن الفرص واستثمارها في الوقت والمكان المناسبين.

خلصت المحاضرة إلى أن نجاح أي مشروع ريادي، سواء في المجال الاقتصادي أو الرياضي، يعتمد على توافر مزيج من الخصائص الشخصية والسلوكية لدى رائد الأعمال، أهمها: الطموح، الثقة بالنفس، المرونة، الإبداع، روح المبادرة، والرؤى المستقبلية.

إن رائد الأعمال هو قائد للتغيير يسعى إلى تحويل الأفكار إلى الواقع ملمساً يحقق قيمة اقتصادية واجتماعية، وتُعد المقابلاتية الأداة العملية التي تمكّنه من ذلك من خلال بناء مؤسسات قادرة على الابتكار والمنافسة في بيئة متغيرة باستمرار.

قائمة المراجع المستخدمة في المحاضرة:

1. الشميري، عبد الله بن صالح، وعلي، ناصر بن عبد العزيز. (2018). (ريادة الأعمال: المفهوم، الأهمية، المراحل، والمهارات .الرياض : دار المريخ للنشر .
يُستند إليه عند الحديث عن تعريف ريادة الأعمال ومراحلها (الفقرة 1.).)
2. الزاوي، عبد القادر. (2019). (المقاولاتية وبناء اقتصاد المعرفة .الجزائر: دار الهدى .
يُستخدم في قسم الفرق بين المقاولاتية وريادة الأعمال وأبعادها المفاهيمية (الفقرة 4.1.4.).)
3. الصيرفي، محمد. (2020). (ريادة الأعمال في الوطن العربي : بين النظرية والتطبيق .القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية .
يُستفاد منه في المحاور الخاصة بالدور الاقتصادي لريادة الأعمال (الفقرة 1.6.).)
4. حميد، مصطفى. (2021). (ريادة الأعمال الرياضية : مدخل لتطوير الاقتصاد الرياضي .عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع .
مراجع مهم عن رياضة الأعمال في المجال الرياضي (الفقرة 2.).)
5. عبد الغني، نبيل، وبعلعبد، حسان. (2019). (المقاولاتية والإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .الجزائر: دار اليمامة .
يدعم فقرة الإبداع والابتكار والمخاطرة (الفقرة 2.4 و 4.4.).)
6. صادق، خالد. (2020). (القيادة الريادية والابتكار التنظيمي في المؤسسات الحديثة .عمان: دار المسيرة .
مراجع مناسب لخصائص القيادة الريادية والرؤية المستقبلية (الفقرة 5.).)
7. الحربي، محمد. (2017). (مبادئ رياضة الأعمال .الرياض: جامعة الملك سعود .
يُشتمل به عند تعريف رائد الأعمال وخصائصه (الفقرة 7.).)
8. عمر، نادية. (2021). (المقاولاتية كآلية لتحقيق التنمية المحلية .مجلة دراسات اقتصادية، جامعة الجزائر ، 15(2)، 45–68 .
يدعم الجانب النظري للمقاولاتية كفعل اجتماعي (الفقرة 2.3.).)
9. الخطيب، أحمد. (2022). (التوجهات الحديثة لريادة الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي .مجلة البحوث الإدارية، جامعة القاهرة ، 10(1)، 88–110 .
يدعم المحور الخاصل برقمنة بيئة رياضة الأعمال (الفقرة 3.6.).)
10. عبد الرحمن، فاطمة. (2020). (ريادة الأعمال النسائية في الجزائر: التحديات والآفاق .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة ، 8(1)، 122–141 .

المحاضرة الثالثة

أنواع المؤسسات الاقتصادية

مقدمة

يعتبر إنشاء المؤسسة الاقتصادية خطوة أساسية في بناء الاقتصاد الوطني وتنويع مصادر الثروة. وهي الإطار القانوني الذي يسمح للأفراد والجماعات بممارسة النشاط الاقتصادي بصفة منتظمة، مما يضمن الحقوق ويحدد الالتزامات.

وقد أولت الجزائر أهمية كبيرة لتطوير منظومة إنشاء المؤسسات من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وتحديث الإطار القانوني، خاصة بعد تعديل قانون التجارة سنة 2022 وصدور قانون الاستثمار الجديد سنة 2022 وقانون المؤسسات الناشئة سنة 2020.

أما في المجال الرياضي، فقد أصبح الاستثمار في النشاط الرياضي ظاهرة حديثة تفتح آفاقاً جديدة للمقاولاتية الشبابية، من خلال إنشاء شركات تسويير رياضي، مؤسسات تدريب، أو منصات رقمية رياضية.

مفهوم المؤسسة الاقتصادية

8. التعريف العام :

المؤسسة الاقتصادية هي وحدة إنتاجية أو خدمية تجمع بين عناصر بشرية ومادية ، بهدف إنتاج السلع أو تقديم الخدمات وتحقيق الربح في إطار قانوني منظم .

2.1 . التعريف في التشريع الجزائري :

لم يرد تعريف دقيق للمؤسسة الاقتصادية في قانون التجارة ، ولكن المادة 564 تنص على أن : "الشركة عقد يتلزم بمقتضاه شخصان طبيعيان أو أكثر على المساهمة في مشروع مالي يهدف إلى اقتسام الأرباح أو تحقيق اقتصاد يعود بالنفع عليهم" .

وتكتسب الشخصية القانونية للمؤسسة من تاريخ تسجيلها في السجل التجاري وفق المادة 549 من نفس القانون .

إذن فالقانون الجزائري يُعرف المؤسسة من خلال شخصيتها المعنوية ونظامها القانوني ، أي إنها كيان قانوني مستقل يمارس نشاطاً اقتصادياً وفقاً للقانون .

9. أنواع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر

تتعدد تصنيفات المؤسسات الاقتصادية حسب معايير مختلفة كما يلي :

1.2 . حسب الشكل القانوني

• المؤسسة الفردية :

يملكها شخص واحد يتحمل جميع المسؤوليات والديون ، وتناسب الأنشطة الصغيرة .

مثال رياضي : مدرب شخصي يقدم خدمات تدريب رياضي خاص .

• المؤسسة ذات الشخص الواحد ذات المسؤولية المحدودة : (EURL)

مؤسسة فردية بشخص واحد ، لكن بمسؤولية محدودة في حدود رأس المال .

مثال : أستاذ تربية بدنية ينشئ EURL لتسهيل قاعة لياقة بدنية .

• الشركة ذات المسؤولية المحدودة : (SARL)

تتكون من 2 إلى 20 شريكاً ، وتعتبر الشكل الأكثر انتشاراً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

مثال : شركة لتسويق العتاد الرياضي .

• الشركة المساهمة : (SPA)

تُستخدم في المشاريع الكبرى ، وتقسم رأس المال إلى أسهم .

مثال : شركة لإدارة ناد رياضي محترف أو تنظيم دوري رياضي خاص .

• الشركة التوصية:

تجمع بين شركاء متضامنين يتحملون المسؤولية الكاملة وشركاء موصين مسؤوليتهم محدودة.

2.2. حسب طبيعة النشاط

- مؤسسات إنتاجية : تصنع السلع . مثل: مصنع تجهيزات رياضية .
- مؤسسات خدمية : تقدم خدمات . مثل: مركز تدريب رياضي .
- مؤسسات تجارية : تبيع أو توزع منتجات . مثل: محلات بيع العتاد الرياضي .

2.3. حسب حجم المؤسسة

- المصغرة : من 01 الى 09 عمال .
- الصغيرة : من 10 الى 49 عامل .
- متوسطة : من 50 إلى 250 عاماً .
- كبيرة : أكثر من 250 عاماً .

2.4. حسب طبيعة الملكية

- عمومية : مملوكة للدولة . مثل: الدواوين الرياضية
- خاصة : مملوكة لأفراد أو مستثمرين .
- مختلطة : بمشاركة الدولة والقطاع الخاص .

10. الفرق بين المؤسسات من الجوانب المادية والبشرية :

1.1. الجانب المادي

يتعلق بالأموال والوسائل الملموسة :

- رأس المال وحجمه ومصدره .
- الأصول الثابتة والمنقولة .
- التجهيزات والعقارات والوسائل اللوجستيكية .

في الشركات الكبرى(SPA) ، رأس المال مقسم إلى أسهم قابلة للتداول ، بينما في الشركات الصغيرة

(SARL/EURL) ، يُقسم إلى حصص اجتماعية غير قابلة للتداول العام .

1.2. الجانب البشري

يشمل :

- المؤسسين والشركاء .
- المسيرون والإدارة القانونية .
- العمال والإطارات .

في المؤسسة الفردية ، يجمع شخص واحد بين المالك والمسير .

أما في الشركات ، فيفصل القانون بين الملكية والتسهيل (الماد 576-578 من قانون التجارة)

في المجال الرياضي:

يمكن للمسير أن يكون تقنياً (مدرباً) أو إدارياً (مدير تسويق رياضي) ، شرط أن تحدد الصفة القانونية في النظام الأساسي .

الجدول التالي يوضح الفرق أنواع المؤسسات الاقتصادية والفرق بينها :

النوع	الوصف القانوني	عدد الشركاء	المسؤولية القانونية	رأس المال الأدنى	الوثائق الأساسية للتأسيس	مجال النشاط المحتمل (مثال رياضي)
المؤسسة الفردية (Entreprise Individuelle)	مؤسسة يملكونها شخص واحد دون انفصال بين ذمته الشخصية وذمة المؤسسة .	شخص واحد	غير محدودة - يتحمل المالك جميع الديون	غير محدد قانونا	نسخة من بطاقة الهوية، عقد المقر، استماراة التسجيل في CNRC	مدرب رياضي خاص ، متجر صغير لبيع العتاد الرياضي
المؤسسة ذات الشخص الواحد ذات المسؤولية المحدودة (EURL)	مؤسسة تجارية ذات شخصية معنوية ، يملكونها شخص واحد بمسؤولية محدودة .	شخص واحد	محدودة في حدود رأس المال	دج 100.000 (حد أدنى تقريبي)	النظام الأساسي، وصل إيداع رأس المال، السجل التجاري	مركز تدريب شخصي أو ناد نسوى للرياضة
الشركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL)	شركة تتكون من 2 إلى 20 شريكاً ، لا يسألون إلا في حدود حصتهم .	من 2 إلى 20	محدودة في حدود الحصص	دج 100.000 كحد أدنى	عقد التأسيس، النظام الأساسي، وصل إيداع رأس المال	شراكة لتسهيل قاعة رياضية أو تنظيم مسابقات محلية
الشركة المساهمة (SPA)	شركة ذات رأس المال ضخم يقسم إلى أسهم قابلة للتداول .	شركاء على الأقل 7	محدودة في حدود الأسهم	دج على الأقل 1.000.000	النظام الأساسي، اكتتاب الأسهم، محضر الجمعية التأسيسية	شركة لتسهيل دورى محترف أو لإنتاج معدات رياضية وطنية
الشركة التوصية البسيطة أو بالأسهم	تجمع بين شركاء متضامنين (مسؤوليتهم غير محدودة) وموصين (مسؤوليتهم محدودة) .	متغير حسب العقد	مختلطة (محدودة/غير محدودة)	غير محدد بدقة	عقد التأسيس يوضح نوع الشريك	مشروع رياضي مشترك بين مستثمرين ورياضيين
المؤسسة العمومية (EPE) الاقتصادية	مؤسسة مملوكة للدولة بالكامل ، ذات طابع صناعي أو تجاري .	لا ينطبق	مرتبطة بالدولة - تسهيل إداري	حسب طبيعة النشاط	مرسوم إنشاء صادر عن الدولة	الدواوين الرياضية أو مصانع العتاد الرياضي العمومي
المؤسسة المختلطة (Mixte)	مساهمة مشتركة بين الدولة والقطاع الخاص .	شركاء من القطاعين	محدودة في حدود المساهمة	حسب الاتفاق	عقد شراكة ومرسوم وزاري بالموافقة	شراكة في مشاريع البنية التحتية الرياضية الكبرى
المؤسسة الناشئة (Start-up)	مؤسسة حديثة النشأة ذات طابع ابتكاري أو تكنولوجي ،	من 1 إلى عدة مؤسسين	محدودة حسب الشكل القانوني (غالباً EURL أو SARL)	غير محدد - يُحدد حسب المشروع	النظام الأساسي، وثيقة الوسم ،	تطبيقات رقمية رياضية ، منصات لجزء الملاعب ،

حاصلة على وسم “Label Start-up”.			السجل التجاري	حلول Smart Gym
---------------------------------------	--	--	------------------	----------------------

11. الآليات القانونية لإنشاء مؤسسة اقتصادية في الجزائر

1. اختيار الشكل القانوني حسب طبيعة النشاط .
 2. حجز الاسم التجاري عبر بوابة السجل التجاري . (www.sidjilcom.cnrc.dz) .
 3. تحرير النظام الأساسي لدى كاتب عدل (المادة 418) .
 4. إيداع رأس المال البنكي والحصول على وصل الإيداع .
 5. تسجيل المؤسسة في السجل التجاري . (CNRC)
 6. الحصول على البطاقة الجبائية من مصالح الضرائب .
 7. التسجيل في صناديق الضمان الاجتماعي (CASNOS) أو CNAS .
 8. الحصول على التراخيص الخاصة بالنشاط الرياضي من مديرية الشباب والرياضة .
- بعد هذه الخطوات ، تكتسب المؤسسة شخصيتها القانونية وتصبح قادرة على ممارسة النشاط رسميًا .

12. المؤسسات الناشئة : START UP

1.5. مفهوم المؤسسة الناشئة :

الشركة الناشئة هي الشركة التي تميز بإمكانية توسيع أعمالها بسرعة ، مما يعني زيادة الإنتاج والمبيعات دون زيادة التكاليف . ونتيجة لذلك ، ترتفع أرباحها بشكل ملحوظ . هذا يشير إلى أن الشركات الناشئة ليست بالضرورة أقل ربحية لأنها صغيرة ، بل إنها قادرة على تحقيق أرباح كبيرة جدا (بورنان و صولي ، 2020 ، ص . 133) .

التعريف الاجرامي :

المؤسسة الناشئة هي عبارة مؤسسة نابعة من فكرة مبتكرة ومرنة حيث تتركز على تقديم الحلول لمشكلة ما وهذا عن طريق انتاج متوج أو تقديم خدمة يمكن من خلالهما تلبية حاجة مستخدمها .

2.5. الخطوات العلمية والقانونية لتأسيس مشروع مؤسسة ناشئة :

2.5.1. أهمية المؤسسات الناشئة :

ذكر حسين و صديقي (2021) أن أهمية إنشاء المؤسسات الناشئة تتلخص في النقاط التالية :

- خلق فرص عمل مجدها والعمل على حل مشكلة البطالة .
- تقديم ابتكارات جديدة في البحث والتطوير ، مع التركيز على التكنولوجيا .
- تعزيز الإنتاجية مع الحافظة على القدرة التنافسية .

- نشر القيم الإيجابية في المجتمع : تساهم الأبحاث التي تقوم بها المؤسسات الناشئة في معالجة العديد من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

- الإسهام في تعزيز التطور النسبي للاقتصاد .

- تنمية المدخرات وجذب الاستثمارات والمستثمرين الأجانب .

- المساهمة في تعزيز النمو الاقتصادي عبر توفير فرص عمل جديدة على المدى الطويل .

2.2.5 أنواع وتصنيفات المؤسسات الناشئة :

أوضح مشروع مذكرة تخرج (ديبلوم) مؤسسة ناشئة المعد من وزارة التعليم العالي وبالحث العلمي بالجزائر أن أشهر تصنيفات المؤسسات الناشئة هي ما يلي :

- المؤسسات الناشئة المعرضة للبيع .

- المؤسسات الناشئة المؤقتة .

- المؤسسات الناشئة الكبيرة .

- المؤسسات الناشئة التي تقبل النمو والتطور .

2.2.6 دورة حياة المؤسسة الناشئة :

تمر المؤسسة الناشئة على عدة مراحل للوصول إلى قمة النجاح ولكل مرحلة خصوصية معينة وهذا ما أوضحته (بوالشعور ، 2018 ، كما ورد في بول جراهام Paul Graham) والشكل التالي يلخص أهم وابرز المراحل التي تمر بها دورة حياة المؤسسة الناشئة :

الشكل 1: منحنى دورة حياة المؤسسة الناشئة .



المصدر : (Paul Graham، كما ورد في بوالشعور ، 2018)

- المرحلة الأولى : تبدأ قبل إطلاق المؤسسة الناشئة ، حيث يتم طرح فكرة إبداعية أو جديدة ويتم دراسة السوق واستجابة المستهلكين ، بالإضافة إلى البحث عن تمويل ذاتي ومساعدات حكومية .
- المرحلة الثانية : هي مرحلة الإطلاق ، حيث يتم إطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة ، ويتم الاعتماد على تمويل من الأصدقاء والعائلة أو المستثمرين المستعدين للمخاطرة . المنتج يحتاج إلى ترويج كثيف ويكون سعره مرتفعاً في هذه المرحلة .
- المرحلة الثالثة : مرحلة النمو المبكر حيث يصل المنتج إلى ذروته ويتم التوسع في العرض ، مما يزيد من الضغط التنافسي وقد يواجه المشروع عوائق تؤدي إلى تراجع الأداء .
- المرحلة الرابعة : المرحلة الانزلاقية حيث يتواجه المشروع بتحديات متزايدة وقد يصل إلى مرحلة "وادي الحزن" أو "وادي الموت" مما يتطلب إجراءات تدارك لاحفاظ على استمراريه .
- المرحلة الخامسة : مرحلة التعافي والتجديد حيث يتم إدخال تعديلات على المنتج وإطلاق إصدارات محسنة ، وتطبيق استراتيجيات جديدة لاستعادة النشاط والنمو .
- المرحلة السادسة : مرحلة النمو المرتفع حيث يتم تحسين المنتج بشكل نهائى وطرحه في الأسواق المستهدفة ، وتبدأ الشركة الناشئة في تحقيق نمو مستدام وأرباح كبيرة بفضل اعتماد الجمهور على المنتج وتحقيق الاقتصاديات من حجم الإنتاج .

4.2.5 آليات تمويل المؤسسات الناشئة :

ذكر بورنان وصولي (2020) ، العديد من مصادر التمويل التي يمكن أصحاب مشاريع المؤسسات الناشئة من بعث مشاريعهم نوجزها في الآتي :

✓ التمويل المحلي :

- المدخرات الوطنية الاختيارية .
- الجباية .
- القروض العامة .
- الإصدار النقدي الجديد .

✓ التمويل الخارجي :

- الاستثمار الأجنبي المباشر .
- المساعدات المالية والهبات .
- القروض الدولية طويلة الأجل .

✓ دعم الحكومة للمؤسسات الناشئة :

- تشمل الإعلانات النقدية .

- الإعلانات العينية مثل تقديم الأراضي بأسعار تشجيعية .

- القروض طويلة ومتوسطة الأجل بدون فوائد أو بفوائد مدرومة .

- ومنح الإعفاءات الجبائية والجمالية .

- ✓ الحصول على التمويل عبر استثمار حقوق الملكية الفكرية .

- ✓ التمويل عن طريق رأس مال الخاطر .

- ✓ التمويل عن طريق القروض الإيجارية .

5.2.5. شروط انشاء واعتماد مشروع المؤسسة الناشئة وفق المشرع الجزائري :

أكمل المشرع الجزائري على ضرورة الاهتمام بإنشاء المؤسسات الناشئة وتشجيع كل من يريد إنشائها، وحدد شروط إنشائها واعتمادها في المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 254-2020 الصادر سنة (2020) ولنشره إلى ما نص به مضمون هذا المرسوم قمنا بعرضها على شكل العناصر التالية:

✓ نشاط المؤسسة:

- يجب أن تعمل المؤسسة ضمن الحدود الجغرافية للجزائر، مما يعني أن نشاطها يجب أن يكون داخل البلاد.

✓ عمر المؤسسة:

- يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة (08) ثمانية سنوات. يمكن أن تحصل المؤسسة على صفة مؤسسة ناشئة لمدة أربع سنوات، مع إمكانية التجديد لأربع سنوات إضافية لمرة واحدة.

✓ نوع النشاط:

- يجب أن يركز نشاط المؤسسة على إنتاج سلع أو تقديم خدمات تتضمن عناصر ابتكارية.

✓ رقم الأعمال:

- ينبغي ألا يتعدى رقم أعمال المؤسسة الحد الأقصى المقرر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو 02 مiliar دينار جزائري.

✓ إمكانية النمو:

- يجب أن يكون لدى المؤسسة إمكانية كبيرة للنمو والتوسّع في نشاطها.

✓ عدد العمال:

- يجب ألا يزيد عدد العمال في المؤسسة عن 250 فرداً، بما يتماشى مع المعايير المعتمدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ نسبة رأس المال :

- يجب أن يكون على الأقل 50% من رأس مال المؤسسة مملوكاً لأشخاص طبيعيين، أو صناديق استثمار معتمدة، أو مؤسسة ناشئة أخرى .

6.2.6. مراحل احتضان مشروع المؤسسة الناشئة :

ذكرت بوالشعور (2018)، كما ورد في ريزونكوف Ryzhonkov)، أن المؤسسة الناشئة تمر على ثلاث مراحل أساسية من قبل حاضنات الأعمال وتمثل هذه المراحل كمايلي :

✓ المرحلة الأولى : ما قبل الاحضان

- تركز هذه المرحلة على دعم رائد الأعمال في تطوير فكرة مشروعه قبل انضمام المؤسسة الناشئة إلى الحاضنة .

- تبدأ بعقد لقاء بين رائد الأعمال وإدارة الحاضنة لتحليل الفكرة وتقييم جدواها وابتكارها من خلال لجان داخلية وخارجية .

- تساعد الحاضنة في تحديد فكرة المشروع بدقة وإنشاء نموذج أعمال، بما في ذلك تحديد الجمهور المستهدف ، قنوات التوزيع ، والجهات الممولة .

- تشمل هذه المرحلة إعداد خطة العمل وإجراء التقديرات المالية .

- تقديم تدريب في المهارات الإدارية ومواضيع متخصصة مثل حقوق الملكية والقوانين والتشريعات الإدارية .

✓ المرحلة الثانية : الاحضان

- تبدأ هذه المرحلة من تنفيذ فكرة المشروع وتمتد حتى بلوغها مرحلة النضج والتوسع ، وعادة ما تتراوح مدتها بين سنة وثلاث سنوات .

- تقدم الحاضنة كافة الخدمات التي تساعد رائد الأعمال على تنفيذ فكرته بتكليف منخفضة . تختلف الخدمات المقدمة بناء على نوع الحاضنة وطبيعة المشروع .

- يتم تقديم الإشراف والتوجيه خلال مراحل تنفيذ المشروع ، بالإضافة إلى المساعدات والاستشارات الفنية المتخصصة .

- يستمر التدريب خلال هذه المرحلة ، مما يساعد الشركة الناشئة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة .

✓ المرحلة الثالثة : التخرج من الحاضنة

- هذه المرحلة تتبع نجاح الشركة الناشئة في تحقيق أهدافها وتوسيع نشاطها .

- تنتقل الشركة من نطاقها المحلي إلى العالمية وتبث نفسها كفكرة إبداعية ناجحة.
- يتم وضع خطة خروج تحدها الحاضنة.
- تشمل هذه الخطة استراتيجيات التدويل والتسويق الإلكتروني.
- تعتمد عملية التخرج على أداء الشركة المالي ومستوى التوظيف بدلاً من مدة البرنامج.
- التقييم يتم بناء على معايير مثل عوائد الشركة ومعدل النمو.
- بالرغم من أن الشركة تصبح قادرة على العمل بشكل مستقل، إلا أنها يمكن أن تستمر في الاستفادة من خدمات وتوجيهات الحاضنة حتى بعد التخرج.

○ شروط اعتبار المؤسسة ناشئة

- عمرها أقل من 8 سنوات.
- طابعها ابتكاري أو تكنولوجي.
- لا يتجاوز عدد موظفيها 250 شخصاً.
- رقم أعمال أقل من 2 مليار دج.
- حاصلة على وسم "Label Start-up".

○ الامتيازات

- إعفاء ضريبي وجمركي.
- مراقبة تقنية وتمويلية.
- تسهيلات إدارية ورقمية.
- دعم حكومي مباشر عبر وزارة اقتصاد المعرفة.

13. وسم لباب:

وسم "مؤسسة ناشئة (Startup Label)" هو علامة تمنحها اللجنة الوطنية للمؤسسات الناشئة في الجزائر للمؤسسات التي تستوفي شروطاً معينة تتعلق بالابتكار، والعمر، ورقم الأعمال، ورأس المال، وإمكانيات النمو. يهدف الحصول على هذا الوسم إلى تقديم مزايا ضريبية ودعم إضافي للمؤسسات الناشئة المبتكرة.

شروط الحصول على الوسم

- عمر المؤسسة : لا يتجاوز ثمانين سنوات.
- النموذج الابتكاري : يجب أن يعتمد نموذج عمل المؤسسة على فكرة مبتكرة في منتجاتها أو خدماتها.
- رقم الأعمال السنوي : يجب ألا يتجاوز المبلغ المحدد من قبل اللجنة الوطنية.

- **رأس المال :** أن يكون مملوکاً بنسبة 50% على الأقل لأشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو مؤسسات حاصلة على نفس الوسم.
- **إمكانيات النمو :** يجب أن تكون لديها إمكانيات نمو كبيرة.
- **عدد العمال :** لا يتجاوز 250 عاملًا .
معايير الابتكار (يكفي تحقيق معيار واحد)

- **النفقات في البحث والتطوير :** أن تتفق المؤسسة ما لا يقل عن 15% من رقم أعمالها في البحث والتطوير.
- **المؤهلات العلمية :** أن يكون نصف أعضاء الفريق المؤسس حاصلين على شهادة دكتوراه أو أكثر.
- **الملكية الفكرية :** أن تمتلك المؤسسة براءة اختراع أو برنامجًا مسجلًا .
- **نموذج مبدئي :** أن تقدم المؤسسة نموذجًا مبدئيًّا للابتكار، مثل منصة إلكترونية تجريبية(demo) ، أو نموذج أولي(prototype) ، أو رابط لتطبيق ، أو فيديو تجريبي

منشور في الصفحة الرسمية عبر الفايسبوك للوزير السابق لاقتصاد المعرفة والمؤسسة الناشئة يبين كيفية الحصول على وسم لبابا :



Yacine Oualid ✅

May 7, 2022 ·

...

تُريد الحصول على علامة مؤسسة ناشئة (label startup) و تتسائل كيف يمكن أن تثبت الطابع الإبتكاري لمؤسستك؟منذ التعديل الأخير للإطار القانوني قمنا بإدراج أربعة معايير موضوعية يمكنك من خلالها إثبات الطابع الإبتكاري لنشاطك، و يكفي أن تتوفر على معيار واحد لكى تحصل على العلامة:

- ✓ 1- النفقات في البحث و التطوير : إذا كانت شركتك تتفق 15% من حجم أعمالها في البحث و التطوير
- ✓ 2- صفة الأعضاء المؤسسين: إذا كان نصف أعضاء الفريق المؤسس يملكون شهادة دكتوراه أو أكثر (و أسسوا شركات ناشئة في مجال أبحاثهم الأكاديمية)

✓ 3- تقديم نموذج مبدئي: إذا كان بإمكانك تقديم على الأقل نموذج مبدئي للابتكار المقدم، إذ يمكن أن يأخذ هذا النموذج عدة أشكال:

- منصة إلكترونية كاملة أو تجريبية (demo)
- نموذج أولي لمنتجك إذا كان مصنع (prototype)
- رابط نحو تطبيقك
- فيديو تجريبي

✓ 4- ملكية فكرية: إذا تحصلت شركتك على براءة اختراع أو برنامج مسجل سواء على المستوى الوطني أو الدولي علامة شركة ناشئة تمنحك عدة مزايا ضريبية بالإضافة إلى دعم وزارتنا و إمكانية الحصول على التمويل. من أجل طلب العلامة، كل ما عليك فعله هو التسجيل على موقع startup.dz. دون عناء التنقل إلى الوزارة.

طبيعة المحاضرة

إن إنشاء مؤسسة اقتصادية في الجزائر يعد خطوة أساسية نحو تفعيل المبادرة الفردية وتعزيز روح المقاولاتية في مختلف القطاعات، ومن بينها القطاع الرياضي الذي أصبح اليوم مجالاً واعداً للاستثمار والإبداع. وقد تبين من خلال المحاضرة أن المؤسسة الاقتصادية، في جوهرها، هي كيان قانوني منظم يجمع بين الموارد البشرية والمادية بهدف إنتاج السلع أو تقديم الخدمات وتحقيق الربح ضمن إطار قانوني محدد.

كما تنوّعت أنواع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بين مؤسسات فردية، وشركات ذات مسؤولية محدودة أو مساهمة، ومؤسسات عمومية أو مختلطة، وصولاً إلى المؤسسات الناشئة التي تمثل الجيل الجديد من المشاريع المبتكرة المعتمدة على المعرفة والتكنولوجيا.

ويخضع إنشاء هذه المؤسسات إلى آليات قانونية دقيقة تشمل: اختيار الشكل القانوني، تحرير النظام الأساسي، التسجيل في السجل التجاري، والحصول على التراخيص الجبائية والإدارية الخاصة بالنشاط.

أما الجانب الجامعي، فقد برزت فيه حاضنات الأعمال كفضاءات لدعم الطلبة المبدعين ومرافقتهم لتحويل أفكارهم إلى مؤسسات فعلية، خاصة في المجال الرياضي الذي يجمع بين النشاط الاقتصادي والخدمة المجتمعية. إن هذه المنظومة القانونية الحديثة تعكس رؤية الجزائر لبناء اقتصاد معرفي متتنوع، وتفتح أمام طلبة التربية البدنية والرياضة آفاقاً واسعة لإنشاء مشاريع رياضية ناجحة تساهم في تنمية المجتمع وتحقيق الازدهار الاقتصادي المستدام.

قائمة المراجع القانونية والمصادر المستخدمة في المحاضرة

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (الأمر رقم 59-75 المؤرخ في 1975). المتضمن قانون التجارة الجزائري، المعدل والتمم بالقانون رقم 22-09 لسنة 2022.
2. القانون رقم 22-18 لسنة 2022 المتعلقة بالاستثمار.
3. القانون رقم 20-02 المؤرخ في 6 مارس 2020 المتعلقة بالمؤسسات الناشئة.
4. المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 المحدد لشروط منح وسوم المؤسسة الناشئة والمشروع المبتكر.
5. المرسوم التنفيذي رقم 18-112 المؤرخ في 5 أبريل 2018 المحدد لشروط ممارسة بعض الأنشطة التجارية.
6. القرار الوزاري رقم 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022 المتعلقة بمشاريع الطالب المقاول وإنشاء الحاضنات الجامعية.
7. المركز الوطني للسجل التجاري (www.cnrc.dz)
8. الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (AND) ، (2022).
9. وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة. (www.startup.dz)

المحاضرة الرابعة:

أدوات توليد الأفكار لإنشاء مؤسسة اقتصادية.

مقدمة

يُعدّ الابتكار الاقتصادي أحد الركائز الأساسية للنمو والتنمية في المجتمعات الحديثة، إذ يُسهم في تحويل الأفكار الخلاقة إلى منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة تُعزّز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. فالابتكار أصبح اليوم ضرورة إستراتيجية تفرضها التغيرات التكنولوجية والتنافسية في الأسواق، ولم يعد مجرد خيار إداري . (Tidd & Bessant, 2014)

وفي القطاع الرياضي ، بات الابتكار الاقتصادي عاملًا رئيساً في تطوير المؤسسات الرياضية وتحسين أدائها الإداري والمالي ، حيث يُسهم في تطوير نماذج أعمال جديدة ، وتعزيز العلاقة مع الجماهير ، وتحسين جودة الخدمات الرياضية (بن يوسف ، 2022).

1. مفهوم الابتكار الاقتصادي

يشير الابتكار الاقتصادي إلى عملية إيجاد أفكار جديدة أو حلول مطبقة تؤدي إلى تحسين الكفاءة الاقتصادية أو إنتاج سلع وخدمات جديدة ذات قيمة مضافة. ويختلف الابتكار عن الاختراع في كونه يركّز على التطبيق العملي للأفكار المبدعة داخل السوق أو المؤسسة، بينما يُعدّ الاختراع عملية فكرية أو تقنية بحثة. (Drucker, 1985).

وقد عرّف شومبيتر (Schumpeter, 1934) الابتكار الاقتصادي بأنه : "إدخال تركيبات جديدة في النظام الاقتصادي من خلال تطوير منتجات جديدة أو أساليب إنتاج أو فتح أسواق جديدة أو مصادر جديدة للمواد الأولية أو إعادة تنظيم الصناعة".

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2018) فعرّفت أنه : "تنفيذ منتج أو عملية أو طريقة تسويقية أو تنظيمية جديدة أو محسنة بشكل كبير في أنشطة المؤسسة".

وتُعرف الفكرة الريادية بأنّها الفكرة التي تنشأ بأسلوب إبداعي ومبتكراً بهدف تلبية حاجة محددة لدى الزبائن أو سدّ فجوة في سوق معين ، وذلك من خلال تقديم منتج أو خدمة جديدة بطريقة تتسم بالابتكار والتميز . ويتم تطوير هذه الفكرة في حدود الموارد والمهارات المتاحة ، أو تلك التي يمكن اكتسابها ، مع استثمار الفرص المتاحة في البيئة المحيطة ، بما يُسهم في إخراج المشروع أو المنتج بصيغة فريدة تمنحه ميزة تنافسية عن غيره في السوق .

2. خصائص الابتكار الاقتصادي

من أبرز خصائص الابتكار الاقتصادي ما يلي (بوزيان، 2021) :

1. **الحداثة :** أي تقديم فكرة أو منتج جديد يختلف عما هو سائد .
2. **القيمة المضافة :** أن يؤدي إلى منفعة اقتصادية واجتماعية واضحة .
3. **القابلية للتطبيق :** إمكانية تحويل الفكرة إلى ممارسة عملية قابلة للتنفيذ .
4. **الاستدامة :** تحقيق أثر طويل الأمد يضمن استمرارية التطور .
5. **القدرة التنافسية :** المساهمة في تحسين موقع المؤسسة في السوق .

3. نظريات الابتكار الاقتصادي

تعددت التفسيرات النظرية لمفهوم الابتكار، ومن أهمها :

I. نظرية شومبيتر (Schumpeterian Theory) :

يرى شومبيتر أن الابتكار هو المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي، وأن رواد الأعمال يمثلون القوة الدافعة وراء التغيير الاقتصادي من خلال تقديم "التركيبات الجديدة". (Schumpeter, 1934)

II. نظرية التطور التكنولوجي :

تفترض أن الابتكار ناتج عن التقدم المستمر في التكنولوجيا، وأن المؤسسات التي تستثمر في البحث والتطوير تمتلك ميزة تنافسية أعلى. (Tidd & Bessant, 2014)

III. النظرية المؤسسية :

تركّز على البيئة الاجتماعية والقانونية والتنظيمية بوصفها عوامل تؤثر في مدى قدرة المؤسسات على الابتكار. (OECD, 2018)

IV. النظرية السلوكية :

تُبرز دور الأفراد في العملية الابتكارية، معتبرة أن سلوك المديرين والعاملين وقدرتهم على تقبّل المخاطرة والتغيير يشكّلان أساساً لنجاح الابتكار. (Drucker, 1985)

4. مجالات الابتكار الاقتصادي

يمكن تصنيف الابتكار الاقتصادي إلى عدة مجالات رئيسية : (Tidd & Bessant, 2014)

I. الابتكار في المنتجات : إدخال منتجات أو خدمات جديدة .

II. الابتكار في العمليات : تحسين أساليب الإنتاج والإدارة .

III. الابتكار التنظيمي : تطوير الهياكل التنظيمية ونظم التسيير .

IV. الابتكار التسويقي : اعتماد طرق جديدة في الترويج والعلاقات العامة .

V. الابتكار المالي : تطوير أدوات تمويلية جديدة تدعم الاستدامة .

5. الابتكار الاقتصادي في المؤسسات الرياضية

أصبح الابتكار الاقتصادي من أهم محددات النجاح في المجال الرياضي، إذ يعكس على الإدارة والتسويق والتمويل والتدريب (بن يوسف، 2022).

وتتجلى أهم مظاهر الابتكار في المؤسسات الرياضية فيما يلي :

- I. **الخدمات الرياضية الذكية** : مثل التطبيقات الرقمية التي تتبع الأداء البدني للرياضيين أو توفر برامج تدريبية مخصصة .
- II. **التسويق الرقمي** : من خلال التفاعل مع الجماهير عبر المنصات الإلكترونية وتوظيف البيانات لتحسين الحملات التسويقية .
- III. **إدارة الأحداث الرياضية** : باستخدام تقنيات حديثة في البث ، وحجز التذاكر ، وتنظيم الفعاليات الافتراضية .
- IV. **الم المنتجات الرياضية الذكية** : مثل الأدوات والملابس المزودة بحساسات لقياس الأداء .
- V. **التمويل الرياضي المبتكر** : عبر تنوع مصادر الدخل من حقوق البث والإعلانات الرقمية والرعاية .

6. دور الابتكار في إنشاء وتطوير المؤسسات الرياضية

يلعب الابتكار الاقتصادي دوراً أساسياً في نمو المؤسسات الرياضية من خلال (بوزيان، 2021) :

- I. تعزيز القدرة التنافسية .
- II. تحسين الكفاءة التشغيلية والإدارية .
- III. جذب الاستثمارات المحلية والدولية .
- IV. تحسين جودة الخدمات الرياضية المقدمة .
- V. دعم الاستدامة والتنمية الاقتصادية للقطاع الرياضي .

7. التحديات التي تواجه الابتكار في المؤسسات الرياضية

تواجه المؤسسات الرياضية في الجزائر والعالم العربي عدة صعوبات، من أبرزها (بن يوسف، 2022):

- I. ضعف التمويل المخصص للبحث والتطوير.
- II. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة.
- III. غياب ثقافة الابتكار داخل المؤسسات.
- IV. القيود الإدارية والبيروقراطية.
- V. محدودية البنية التكنولوجية.

8. سبل تعزيز الابتكار الاقتصادي في المجال الرياضي

لتعزيز ثقافة الابتكار في المؤسسات الرياضية، يجب العمل على؛ (Drucker, 1985;

OECD, 2018):

1. دعم الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الرياضية.

2. إنشاء حاضنات ومسرعات للمشاريع الرياضية المبتكرة.

3. الاستثمار في التحول الرقمي.

4. نشر ثقافة ريادة الأعمال بين الشباب الرياضي.

5. تطوير برامج التدريب المستمر في الإدارة والابتكار.

9. مراحل توليد الفكرة الابتكارية:

تتضمن عملية توليد الفكرة الابتكارية مجموعة من المراحل المتتابعة، التي تساعد المبدع على الانتقال من

اللحظة إلى الإبداع، ثم إلى التطبيق العملي. ومن أبرز هذه المراحل،

(Osborn, 2013; ClickUp, 2024):

1. مرحلة الإعداد(Preparation)

يتم فيها جمع المعلومات وتحليل المشكلات أو الحاجات القائمة في السوق أو المؤسسة الرياضية. على سبيل المثال، قد يلاحظ المدرب ضعف مشاركة الطلبة في الأنشطة الرياضية الجامعية، فيبدأ بجمع أسباب هذا العزوف.

2. مرحلة الخضانة (Incubation)

هي الفترة التي يبتعد فيها المبدع مؤقتاً عن التفكير المباشر، مما يسمح للعقل الباطن بإعادة ترتيب المعلومات بشكل خلاق. وتُعدّ هذه المرحلة مهمة لإنجاح أفكار أصيلة.

3. مرحلة الإلهام أو الإشراق (Illumination)

في هذه المرحلة تظهر الفكرة فجأة بعد فترة من التفكير غير الواعي. مثل ظهور فكرة لتطبيق إلكتروني يحفّز الطلبة على النشاط البدني بمكافآت رقمية.

4. مرحلة التتحقق (Verification)

يتم فيها تقييم الفكرة ومقارنتها بواقع الموارد المتاحة والاحتياجات الفعلية. إذا كانت قابلة للتنفيذ تحوّل إلى مشروع تجريبي أولي.

10. طرق وأدوات توليد فكرة مبتكرة:

○ العصف الذهني (Brainstorming) :

يُعدّ من أقدم وأكثر الطرق استخداماً لتوليد الأفكار. تقوم فكرته على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار في جلسة جماعية دون إصدار أي حكم مسبق. بعد جمع الأفكار، تُفرز وتحلل لتحديد أكثرها واقعية وابتكاراً.

في المجال الرياضي : يمكن للمدرب عقد جلسة عصف ذهني مع فريقه لاقتراح أساليب مبتكرة لتحفيز اللاعبين أو لجذب جمهور جديد للمركز الرياضي (Osborn, 1953).

○ الخرائط الذهنية (Mind Mapping) :

تُستخدم لتوسيع الفكرة الأساسية وتشعبها إلى مفاهيم فرعية متراقبة، مما يساعد على رؤية العلاقات بين العناصر. (Buzan, 2018)

تطبيق رياضي : وضع "التدريب عن بُعد" في مركز الخريطة، ثم تتفرع منها أفكار حول التغذية، تقييم الأداء، المعدات، والمنصات الرقمية.

○ تقنية SCAMPER :

تُعدّ من أكثر الأساليب العملية لتنشيط التفكير الإبداعي، حيث تقوم على سبعة إجراءات ذهنية، (Eberle, 2008) :

• Substitute (الاستبدال) : تغيير عنصر آخر.

• Combine (الدمج) : دمج فكرتين في فكرة جديدة.

- Adapt التكيف : تكيف فكرة ناجحة في مجال آخر.
- Modify (التعديل) : تغيير الحجم أو الشكل أو الوظيفة.
- Put to another use (الاستخدام الجديد) : إعادة توظيف الموارد في استخدام آخر.
- Eliminate (الإزالة) : حذف جزء غير ضروري.
- Rearrange (إعادة الترتيب) : تغيير ترتيب المكونات.

○ تحليل SWOT :

يُستخدم لتقييم الفكرة من حيث :

نقاط القوة (Strengths)

والضعف (Weaknesses)

والفرص (Opportunities)

والتهديدات (Threats)

○ التفكير العكسي (Reverse Thinking) :

يُقصد به التفكير بعكس المنطق المعتمد للوصول إلى حلول مبتكرة . (Michalko, 2006)

مثلاً ”: كيف يمكن أن نجعل المشكلة أسوأ؟ ” ثم تُعكس الإجابات للوصول إلى حلول فعالة.

تطبيق رياضي : بدلاً من التساؤل ”كيف تزيد عدد الممارسين؟“ يُسأل ”ما الذي يجعلهم يتوقفون؟“ ثم تحول الإجابات إلى إجراءات وقائية .

○ الملاحظة الميدانية (Field Observation)

تعتمد على دراسة السلوكيات والمواقف الحقيقة للمستفيدين لاستخلاص أفكار جديدة .

تطبيق رياضي : ملاحظة كيفية استخدام الطلبة للأجهزة الرياضية في القاعات ، مما قد يكشف عن فكرة تصميم معدات أكثر ملاءمة أو آمنة .

○ الذكاء الاصطناعي كأداة لتوليد الأفكار

في العصر الرقمي ، أصبحت أدوات الذكاء الاصطناعي مثل ChatGPT تسهم في توليد أفكار المشاريع وتحليل الأسواق .

11. التحديات التي تواجه توليد الفكرة الابتكارية

تواجه المؤسسات والأفراد عدة صعوبات أثناء عملية الإبداع ، من أبرزها :

- الخوف من الفشل الذي يحدّ من التجربة .
- ضعف ثقافة العمل الجماعي في بعض المؤسسات .
- غياب الحوافز المادية والمعنوية .
- نقص الموارد أو الوقت لتطوير الفكرة .
- الجمود التنظيمي الذي يرفض التغيير .

خاتمة المحاضرة:

يُعدّ الابتكار الاقتصادي حجر الأساس في تحقيق النمو والتنمية داخل المؤسسات الحديثة، حيث يمثل عملية تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات وخدمات أو عمليات ذات قيمة اقتصادية مضافة . وقد أكد شومبيتر (1934) أن الابتكار هو الحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي من خلال "التركيبيات الجديدة" التي يحدثها رواد الأعمال في النظام الاقتصادي .

في المجال الرياضي، أصبح الابتكار الاقتصادي ركيزة أساسية لتطوير المؤسسات الرياضية على المستويين الإداري والتسويقي، إذ يُسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع القدرة التنافسية، وجذب الاستثمارات، وتنوع مصادر الدخل . وتشمل مجالات الابتكار في الرياضة :

- الابتكار في الخدمات الرياضية والتطبيقات الرقمية ،
- الابتكار في التسويق والتفاعل مع الجماهير ،
- الابتكار في تمويل المشاريع والأحداث الرياضية ،
- الابتكار التنظيمي والإداري داخل الأندية والاتحادات .

وتُظهر التجارب الدولية، مثل تجربة نادي مانشستر سيتي، أن التحول الرقمي والابتكار التقني أصبحا عاملين حاسمين في بناء علاقة مستدامة مع الجماهير وتحقيق مكاسب مالية متزايدة .

غير أن تطبيق الابتكار في المؤسسات الرياضية المحلية يواجه عدة تحديات، من أهمها: ضعف التمويل، نقص الكفاءات، غياب ثقافة التغيير، والبيروقراطية الإدارية . وللتغلب على هذه العقبات، يُوصى بتعزيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال في التعليم الرياضي ، وتطوير شراكات بين الجامعات والمؤسسات الرياضية، وإنشاء حاضنات ومسرّعات أعمال رياضية تدعم المشاريع المبتكرة .

ختاماً، يمكن القول إن الابتكار الاقتصادي في المجال الرياضي لا يقتصر على التقنية فحسب ، بل يشمل رؤية استراتيجية متكاملة تهدف إلى بناء مؤسسات رياضية حديثة قادرة على المنافسة والاستدامة ، والمساهمة بفاعلية في دعم الاقتصاد الوطني وصناعة الرياضة الحديثة .

قائمة المراجع المستخدمة في المحاضرة:

1. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
2. OECD . (2018). *Oslo Manual : Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* . OECD Publishing.
3. Drucker, P . (1985). *Innovation and Entrepreneurship* . Harper & Row.
4. Tidd, J ., & Bessant, J. (2014). *Managing Innovation : Integrating Technological, Market and Organizational Change* . Wiley .
5. بوزيان، عبد القادر. (2021) . (الابتكار وريادة الأعمال في المنظمات الاقتصادية . دار الكتب الجامعية .
6. بن يوسف ، محمد. (2022) . (الاقتصاد الرياضي وإدارة الابتكار في المؤسسات الرياضية . دار الهدى للنشر .

المحاضرة الخامسة:

دراسة السوق.

تحليل العرض والطلب والمنافسة

تحديد فئة الزبائن المستهدفة

مقدمة :

تُعد دراسة السوق، بمفهومها الشامل، عملية تهدف إلى فهم المستهلكين أو المستفيدين المحتملين وتحليل خصائصهم ضمن أطهرهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية والقانونية. وتتطلب هذه الدراسة توافرًا معتبراً من المعلومات الكمية والنوعية التي تمنح المؤسسة رؤية واضحة ومتکاملة، مما يمكنها من بناء مزايا تنافسية مستدامة. ووتكتسب هذه المعرفة أهمية خاصة سواء بالنسبة للمؤسسات التي تنشط فعلياً في السوق أو تلك التي تخطط لإطلاق مشاريع جديدة .

1. مفهوم السوق :

يُستخدم مفهوم السوق في الاقتصاد للدلالة على العلاقة المتبادلة بين العرض والطلب الخاصة بسلعة أو خدمة معينة. ويتمثل إيجاد الطلب على المنتجات أو الخدمات أحد الأهداف الأساسية للنشاط التسويقي ، إذ لا يتحقق معنى السوق إلا بانتقال ملكية المنتج أو الاستفادة من الخدمة مقابل ثمن يدفعه المستهلك أو الزبون .
غيب عملية الشراء يُفقد السوق جوهره الاقتصادي (أيسر محمد عبد الله ، 2016)

أما في المجال التسويقي ، فيُعرَّف السوق بأنه مجموعة الأفراد أو المؤسسات الذين يتلذذون الرغبة في اقتناء سلعة أو خدمة بهدف الحصول على منافع تشع حاجاتهم ورغباتهم ، إلى جانب توفر الموارد الالزمة لإتمام عملية التبادل مثل الوقت والمال . وتستند عملية التبادل الناجحة إلى قدرة النشاط التسويقي على تقديم قيمة حقيقية للزبائن عبر عناصر متعددة تشمل : الجودة ، السعر ، التوزيع في المكان والوقت المناسبين ، والترويج الفعال . كما تتجلّى القيمة في الخدمات المصاحبة التي تقدّم قبل وأثناء وبعد عملية الشراء ، ما يتطلّب فهماً دقيقاً لاحتياجات المستهلكين ورغباتهم ، فضلاً عن قدرتهم على دفع ثمن المنتج أو الخدمة (أيسر محمد عبد الله ، 2016)

وقد يكون السوق مكاناً مادياً يلتقي فيه البائع والمشتري وجهاً لوجه ، أو قد يكون فضاءً افتراضياً تُستخدم فيه الوسائل الرقمية لإتمام عمليات البيع والشراء ، كالتجارة الإلكترونية والمنصات الحديثة للتواصل (العلاقى ، 1998)

وتُعرَّف جمعية التسويق الأمريكية السوق من زاويتين أساسيتين :

مجموعة القوى أو الظروف التي تحدّد في ضوئها قرارات البائعين والمشترين بما يؤدي إلى انتقال السلع والخدمات ، وتمثل كذلك إجمالي الطلب المحتمل على سلعة أو خدمة معينة .

وبناء على مجموع هذه التعريفات ، يمكن صياغة مفهوم شامل للسوق باعتباره نقطة التقاء بين العارض والطالب ، سواءً كان اللقاء مباشراً أو عبر قنوات افتراضية ، بقصد تحقيق تبادل منفي في شكل بيع وشراء لسلع أو خدمات ، وذلك في إطار يضمن رضا الطرفين (العلاقى ، 1998)

2. أنواع الأسواق :

2.1. أنواع التقسيم الاقتصادي للأسواق :

يرتكز هذا التصنيف على تحليل السوق من زاوية اقتصادية من خلال توصيف بنيتها وهيكלה وطبيعة العلاقات داخلها . ونتيجة لذلك ظهرت عدة أنماط من الأسواق :

I. سوق المنافسة الكاملة

تصف سوق المنافسة الكاملة بجملة من الشروط ، من أبرزها :

- تجانس السلع والخدمات الموجودة في السوق بشكل تام .

- حرية الدخول والخروج من السوق دون عوائق تنظيمية أو مالية .
- توافر المعلومات والبيانات التسويقية لجميع المتعاملين دون استثناء .
- عدم قدرة أي باع أو مشتري على التأثير في الأسعار بحكم صغر حجم معاملاته مقارنة بالسوق ككل .
- تحرك الأسعار بحرية كاملة وفق قوى العرض والطلب للوصول إلى حالة التوازن دون تدخل خارجي (فوكراش ، 2016)

II. سوق الاحتكار الكامل

يمثل الاحتكار الكامل النقيض المباشر للمنافسة الكاملة ، حيث يسيطر باع واحد على عرض منتج أو خدمة لا تتوفر لها بدائل قريبة . وفي هذا النمط تكون قدرة المحتكر واسعة في تحديد السعر ، وتوقيت البيع ، وشروط التوزيع ، إذ يُعدّ الطرف الوحيد القادر على تلبية الطلب . ويُستشهد على ذلك بأسواق الكهرباء أو الاتصالات في بعض الدول (فوكراش ، 2016)

III. سوق احتكار القلة

في هذا السوق يكون عدد البائعين محدوداً ، بحيث يؤدي غياب أحدهم إلى تأثير ملموس على الأسعار والكميات المعروضة . ويتسم هذا النمط بترابط كبير بين المنافسين ووعيهم بحركة السوق ، كما يظهر في أسواق الأجهزة الإلكترونية أو صناعة السيارات .

2. أنواع التقسيم الجغرافي للأسواق :

يقوم هذا التصنيف على توزيع الأسواق استناداً إلى موقعها الجغرافي ومدى انتشارها ، ومن أهم أنماطه :

I. أسواق القرية

توجد عادة في قرى محددة وفي أيام معينة من الأسبوع . وتحتمل صغر حجم المعاملات وقربها من المستهلكين المحليين .

II. أسواق المركز

تكون في عواصم الدول أو المدن الكبيرة ، وتتميز بحجم أكبر وتنظيم أفضل ، وقد تفتح يومياً أو في أيام محددة .

III. أسواق المدن

تتوسط ضمن المدن الكبرى ، وتعامل غالباً في سلع متعددة ، وتُعد في الكثير من الدول أسواقاً للجملة مثل "سوق العبور" بالقاهرة .

IV. الأسواق الدولية

وهي أسواق تشمل مجموعة من الدول، مثل السوق الأوروبية المشتركة، أو مشاريع الأسواق العربية المشتركة، وتمثل نمطاً من التكامل التجاري العالمي .

2 .3. أنواع تقسيم الأسواق حسب طبيعة السلع :

يعتمد على نوعية المنتجات أو القطاع الإنتاجي المرتبط بها ، ويشتمل :

I. أسواق السلع الزراعية

تتخصص في بيع المنتجات الزراعية ، ويعمل فيها عادة العاملون في القطاع الفلاحي ، وتشمل أسواق الجملة ونصف الجملة .

II. أسواق السلع الاستهلاكية

تركز على السلع التي تُسهل لك مباشرة من قبل الأفراد ، وتتسم بتنوع كبير في المنتجات .

III. أسواق السلع الصناعية

وهي موجهة لتزويد المصانع بما تحتاجه من مواد أولية أو نصف مصنعة ، وتُعد حلقة مهمة في السلسلة الإنتاجية .

2 .4. أنواع التقسيم التسويقي للأسوق :

يرتبط هذا النوع ببنية السوق ووظائفها التسويقية ، ومن أبرز أنواعه :

I. الأسواق المحلية

توجد بالقرب من مناطق الإنتاج ، وتتميز بصغر حجمها وسهولة التعامل فيها ، كما تتيح معرفة دقيقة بجودة السلع .

II. الأسواق المركزية

تُعد مراكز لتجمیع المنتجات وتخزينها ، وترتبط بوظائف تسويقية مثل الفرز وإعادة التعبئة ، وغالباً ما تقع في المدن الكبرى .

III. أسواق الجملة

أسواق كبيرة تتواجد فيها تجهيزات التخزين والنقل والاتصال ، وتتيح بيانات دقيقة حول حركة السلع . وتُعد الأقرب لنمط المنافسة التامة .

IV. أسواق التوزيع

تُعد وساطة بين المنتجين أو الجملة وبين التجزئة ، وتسهم في تسريع تدفق السلع إلى نقاط البيع .

V. أسواق التصدير

تتركز في المدن الساحلية أو الحدودية، وتُعني بتجهيز السلع للتصدير وفق المواصفات الدولية، وتتوفر فيها وسائل النقل والاتصال الحديثة.

VI. الأسواق المختلطة

أسواق تجمع بين وظائف الجملة والتوزيع والتجزئة والتصدير، وتتميز بتنوع كبير في السلع والعمليات التسويقية.

VII. الأسواق التجريبية

تمثل المرحلة النهاية للتسويق، حيث تتم عمليات التغليف والتعبئة النهاية قبل البيع المباشر للمستهلك، وغالباً ما توجد قرب المناطق ذات الكثافة السكانية المرتفعة.

3. المتذلون في السوق :

يمكن تصنيف الفاعلين في السوق إلى مجموعتين رئيسيتين : فئة المتذلين في جانب العرض وفئة المتذلين في جانب الطلب، ويضم كل منهما عدداً من الأطراف المؤثرة في ديناميكية السوق .

1. فئة المتذلين في العرض :

I. المنتجون (Les producteurs / Les offreurs)

يشمل المنتجون جميع المؤسسات التي تقدم السلع أو الخدمات، سواء كانت المؤسسة محل الدراسة أو منافسيها. ويسمح تحليل جانب العرض بفهم موقع المؤسسة مقارنة بالمنافسين من حيث :

- الحصة السوقية ؟
 - نوعية وخصائص الزبائن المستهدفين ؟
 - القدرات الإنتاجية ؟
 - مستوى التطور التكنولوجي ؟
 - صورة المؤسسة في السوق ؟
 - السياسات التسويقية (المتجر، السعر، التوزيع، قوة البيع، الاتصال).
- وتتوفر هذه المعطيات رؤية واضحة حول قدرة المؤسسة على التميّز في السوق .

(Les distributeurs) II. الموزعون

يمثل الموزعون الحلقة الوسيطة بين المنتج والمستهلك، ويؤدون دوراً محورياً في نظام التوزيع، إذ يمارسون تأثيراً مباشراً على المستهلك من خلال اختيار المنتجات التي يقومون بترويجها أو إعطائهما أولوية داخل قنوات التوزيع.

لذلك، من الضروري دراسة الموزعين من حيث:

- عددهم؛
- تخصصاتهم؛
- مواقعهم الجغرافية؛
- أساليب عملهم؛
- مواقفهم تجاه المنتجين والمستهلكين.

تساعد هذه الدراسة على تقييم فعالية قنوات التوزيع وتأثيرها على وصول المنتج إلى السوق.

2.3 . فئة المتتدخلين في الطلب :

(Les prescripteurs) I. الواصفون

يعد الواصفون من أهم المؤثرين في قرارات المستهلك، إذ يوجهون اختياراته بصورة مباشرة أو غير مباشرة. ويظهر تأثيرهم بوضوح في الحالات التي تتطلب خبرة متخصصة، مثل الأدوية التي تُشتري بناءً على وصفة طبية.

ويُضاف إلى هذه الفئة قادة الرأي (Les leaders d'opinion) مثل:

- رجال الدين؛
- الشخصيات السياسية؛
- الخبراء والمتخصصون؛

حيث يمتلك هؤلاء تأثيراً كبيراً على سلوك الشراء بفضل مكانتهم الاجتماعية ومهاراتهم وخبراتهم.

(Les acheteurs / Les consommateurs) II. المشترون والمستهلكون

غالباً ما يختلف الشخص الذي يقوم بعملية الشراء عن الشخص الذي يستهلك المنتج فعلياً، مما يستدعي تحليلاً دقيقاً لقنوات المستهلكين وسلوكياتهم.

فالمستهلك هو العنصر المحوري في السوق، وهو الذي تُوجه نحوه جميع الجهود التسويقية للمؤسسة، سواء

بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

وبالإضافة إلى هؤلاء ، توجد جهات أخرى لها دور تدخلية في السوق ، مثل :

- الدولة ؟

- الإدارات العمومية ؟

- المنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية ؟

وهي تساهم بدرجات متفاوتة في توجيه وتنظيم النشاط الاقتصادي .

هذا ويوجد متذللون آخرون في السوق يدعمون أدواراً مختلفة كالدولة والإدارات العمومية و

المنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية وغير ذلك .

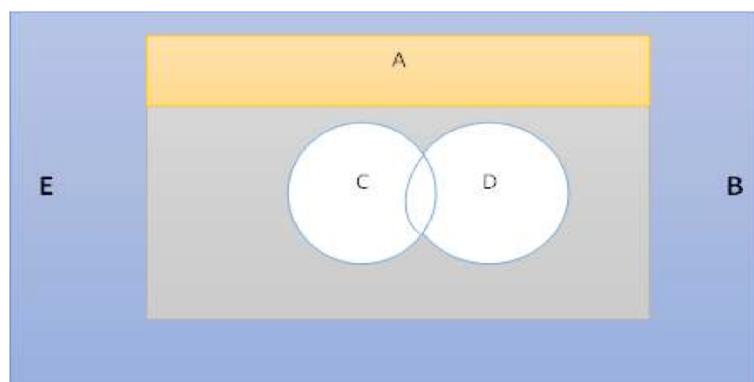
4. السوق من ناحية الطلب والعرض :

يختلف السوق حسب وجهة نظر كل من العارض والذي يتمثل في المنتج أو باع الجملة أو التجزئة ، والطلب الذي يتمثل في المستهلك سوى كان النهائي أو الوسيط . بحيث يمكن توضيح ذلك من خلال ما يلى :

4.1. السوق من ناحية الطلب :

يتكون السوق من ناحية الطلب من مجموعة من المستهلكين والزيائن والوسطاء للمنتجات المعتبرة وذلك في منطقة جغرافية معينة ، بحيث ليس بالضرورة أن يكون من يشتري المنتج هو مستهلكها ، فالوسطاء في هذه الحالة لا يشترون ولا يستهلكون المنتج ، ولكنهم السبب في عملية الشراء أو الاستهلاك من قبل أشخاص آخرين بسبب وضعهم الاجتماعي (المستشارين ، الأطباء ، المدرسين ، ... الخ)

الشكل رقم 01: السوق من ناحية الطلب



المصدر: بيير أمريان، وأخرون، التسويق و إدارة الأعمال، دار الرضا للنشر الطبعه الأولى، 1999، ص 25

مفتاح الشكل :

- E : إجمالي السكان ؛

- A : غير المستهلكين كلياً ؛

- B : غير المستهلكين نسبياً ؛

C : مستهلكون فعلياً للمؤسسة ؛ •

D : مستهلكون فعلياً للمؤسسات المنافسة ؛ •

C U D : السوق الحالي للمنتج أو الخدمة ؛ •

B U C U D : السوق الإجمالي النظري ؛ •

C U D : مجموعة الزبائن المشتركة للمؤسسة والمؤسسات المنافسة . •

✓ فئات المستهلكين للمنتج أو الخدمة

يمكن تصنيف المستهلكين إلى ثلاثة فئات رئيسية، تختلف وفق درجة استهلاكهم الفعلي أو المحتمل للمنتج أو الخدمة :

أ. المستهلكون الفعليون

وهم الأفراد الذين يستخدمون المنتج أو يستفيدون من الخدمة في الوقت الراهن. وتشكل هذه الفئة المصدر المباشر للطلب الحالي في السوق .

ب. غير المستهلكين إطلاقاً

هي الفئة التي تستحيل عليها عملية استهلاك المنتج أو الخدمة بشكل مطلق ، وذلك لأسباب قد تكون :

• مادية ؛

• جسدية أو صحية ؛

• نفسية ؛

• أو دينية .

وبالتالي ، لا يُتوقع أن تتحول هذه الفئة إلى مستهلكين مستقبلاً .

ج. غير المستهلكين نسبياً

تشمل هذه الفئة الأفراد الذين لا يستهلكون المنتج في الوقت الحالي ، لكن لديهم إمكانية التحول إلى مستهلكين فعليين لاحقاً. وتتنوع أسباب عدم الاستهلاك من شخص لآخر ، ومن أبرزها :

• عدم معرفتهم بوجود المنتج ؛

• تبنيهم آراء سلبية أو مسيبة عنه ؛

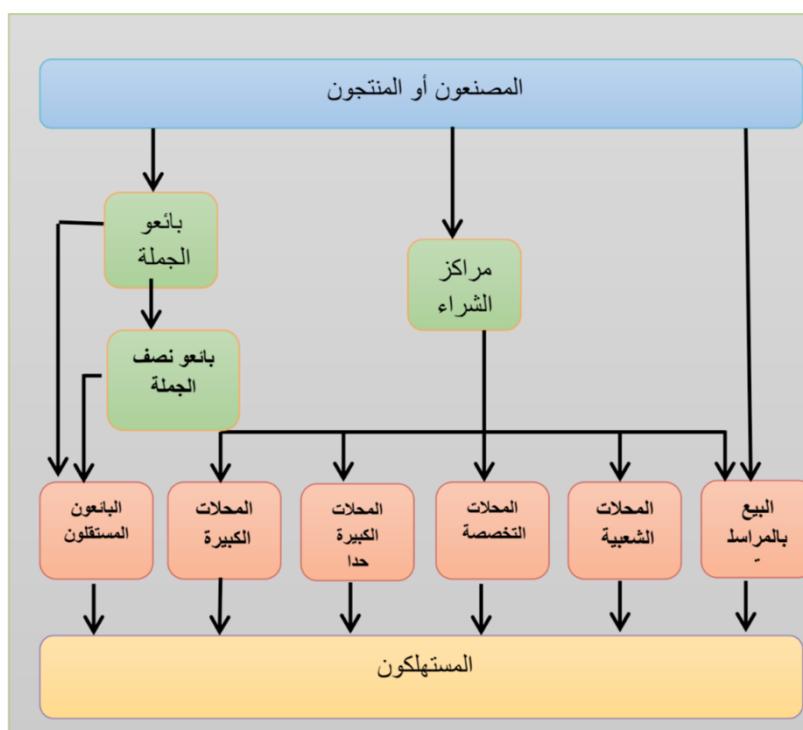
• ضعف القدرة الشرائية ؛

• عدم مطابقة المنتج لتوقعاتهم بعد التجربة .

تمثل هذه الفئة (غير المستهلكين نسبياً) مجالاً مهماً للنشاط التسويقي، إذ يمكن للمؤسسة التأثير عليهم من خلال العروض الترويجية والحملات الاتصالية المناسبة. لذلك يصبح تحليل خصائصهم وفهم دوافع عدم الاستهلاك خطوة أساسية لتحويلهم إلى مستهلكين مستقبليين.

٤.٢. السوق من ناحية العرض :

يُنظر إلى السوق من جانب العرض باعتباره مجموع المنتجين والموزعين لسلعة أو خدمة معينة داخل نطاق جغرافي محدد. ومن منظور المؤسسة، يتكون سوق العرض أساساً من المنافسين المباشرين لها، إضافة إلى الموزعين الذين يتولّون تسويق منتجاتها وخدماتها. ويتبّع ذلك من خلال الهيكل المبين في الشكل التالي، الذي يوضح تدرج قنوات التوزيع من المنتج إلى المستهلك النهائي.



المصدر: بير أميان، وأخرون، التسويق و إدارة الأعمال، دار الرضا للنشر الطبعة

الأولى، 1999، ص 27

يتمثل المنتجون أو المصنعون المستوى الأعلى في هذا الهيكل، يليهم في سلسلة التوزيع:

- بائعو الجملة؛

- مراكز الشراء؛

ومن هؤلاء تتفرع قنوات أخرى، مثل:

- بائعو نصف الجملة؛

- البائعون المستقلون؛

- المحلات الكبيرة والمحلات الكبيرة جداً؛

- الحالات المتخصصة ؟
- الحالات الشعبية ؟
- قنوات البيع بالراسلة .

وفي نهاية هذه السلسلة يوجد المستهلك النهائي الذي تصل إليه السلع والخدمات بعد المرور عبر هذه المراحل المتعددة من التوزيع (بير أمين وآخرون ، 1999 ، ص 27).

يتضح من هذا التصور أن لدى المؤسسة عدة بدائل لتسويق منتجاتها ، فبإمكانها الاعتماد على بائعي الجملة الذين يعيدون بيع المنتجات لموزعين آخرين (مثل بائعي نصف الجملة أو البائعين المستقلين) ، أو التعامل مع مراكز الشراء أو اللجوء إلى البيع بالراسلة . وتُستخدم هذه القنوات المختلفة بهدف ضمان وصول السلع والخدمات إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين والزبائن المستهدفين .

5. تعريف دراسة السوق :

يشير مصطلح دراسة السوق إلى مجموعة الإجراءات التقنية المنظمة التي تهدف إلى إنتاج معلومات دقيقة وموثوقة ، بغرض دعم اتخاذ القرار في مجالات التسويق المختلفة . وتُستخدم هذه المعلومات لتحليل المشكلات ، واقتراح حلول مناسبة ، أو تقييم فعالية القرارات التسويقية المتخذة ، بما يؤكد على أهمية المنهجية العلمية في هذا المجال . (Demeure, 2008, p. 41)

كما يُعرف هذا المفهوم على أنه استخدام مجموعة من الأدوات والتكنيات البحثية لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالسوق ، بهدف مساعدة المسوقين ومتخذي القرار على اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالمنتجات أو الخدمات القائمة أو المتوقعة في المستقبل .

من ناحية أخرى ، يمكن النظر إلى دراسة السوق على أنها عملية تحليل مزدوجة :

- تحليل كمي للطلب في السوق باستخدام الأساليب الإحصائية ؛
- تحليل نوعي للطلب بالاعتماد على أدوات مستمدة من العلوم الإنسانية والاجتماعية .

وتحتم هذه العملية وفق منهجية منظمة تبدأ بجمع المعلومات وتنتهي بتقديم التوصيات والحلول العملية للمؤسسة أو المنظمة (عبد شعبان وآخرون ، 2015 ، ص 125)

6. وظائف دراسة السوق

تتعدد وظائف دراسة السوق وتمثل في ثلاثة محاور رئيسية ، تسهم جميعها في دعم اتخاذ القرارات التسويقية بشكل علمي ومدروس (عبد شعبان وآخرون ، 2015 ، ص 125-126)

6.1. وظيفة تقدير الموقف (الوظيفة التشخيصية) :

تهدف هذه الوظيفة إلى تحليل جميع العناصر المؤثرة في حركة السوق ، بهدف التنبؤ بمستوى العرض للمنتج أو الخدمة ، وكفاءة استغلال الموارد خلال فترة زمنية محددة ضمن إطار البيئة المحيطة بالمؤسسة . ويُعد فهم موقع

العرض الحالي في السوق والفجوات المحتملة التي يمكن أن تغطيها العروض الجديدة أمراً ضرورياً. وتشمل هذه الوظيفة:

- تشخيص احتياجات السوق والزبائن المهتمين بعروض المؤسسة؛
- تشخيص المنافسة المباشرة وغير المباشرة؛
- تقييم القيمة التنافسية للعرض وعوامل النجاح المرتبطة بحيط السوق ومفاتيح نجاح المؤسسة.

6.2. الوظيفة الاستراتيجية:

تتمحور هذه الوظيفة حول تحليل عوامل نجاح المؤسسة في السوق، بما يتيح لتخاذلي القرار اختيار الاستراتيجيات المناسبة التي تتماشى مع أهداف المؤسسة وخططها العامة والتكتيكية. وتشمل الوظيفة الاستراتيجية:

- التوجهات الاستراتيجية مثل قرارات الاستثمار، حالة العرض، والتوضع السوقى؛
- الخيارات التكتيكية المتعلقة بالعلاقات مع الزبائن والمزيج التسويقي للمؤسسة؛
- التخطيط للحملات الإعلانية والترويجية.

6.3. الوظيفة الرقابية:

تهدف هذه الوظيفة إلى مراجعة مدى فعالية القرارات التسويقية التي تم اتخاذها في تحقيق الأهداف المحددة، وذلك للتحكم في تنفيذ الالتزامات وضمان الوصول إلى النتائج المرجوة. وتشمل وظيفة الرقابة:

- الرقابة على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة؛
- الرقابة على الأهداف المرتبطة بالقرارات التكتيكية؛
- الرقابة على الأهداف الخاصة بالربائين لضمان رضاهم واستمرارية العلاقة معهم.

7. أهداف دراسة السوق

تهدف دراسة السوق إلى تزويد المؤسسة بالمعلومات الدقيقة والموثوقة التي تساعد على اتخاذ قرارات تسويقية واستثمارية سليمة. وتتجلى أهداف دراسة السوق في عدة محاور رئيسية كما يلي:

7.1. دراسة السوق كمدخل لإنشاء مؤسسة أو طرح منتج جديد

تعتبر دراسة السوق الخطوة الأساسية لتقدير فرص الاستثمار واتخاذ القرارات النهائية بشأن المنتجات أو الخدمات الجديدة، وذلك من خلال فهم:

- خصائص الرغبات والاحتياجات المستهدفة؛
- حالة العرض والطلب في السوق؛
- مستويات الأسعار.

ويعد هذا التحليل حجر الأساس لنجاح المؤسسة في السوق.

7.2. توصيف السوق الحالي والمستقبل

يشمل هذا الهدف تدبير مجموعة من المعالم مثل:

- تحديد المنتجات المنافسة والبديلة والمكملة، وأسعارها، والعلاقات بينها وبين المنتجات محل الدراسة؛
- تقييم التشتت أو التركيز الجغرافي للسوق؛
- تقدير حجم العرض الحالي واتجاهاته المستقبلية؛
- تقدير حجم الطلب الحالي واتجاهاته المستقبلية؛
- تحديد الفجوات بين الطلب الحالي والمستقبل؛
- تحديد درجة المنافسة السائدة واتجاهاتها المستقبلية.

3.7 . تحديد حاجات الزبائن

تساعد دراسة السوق المؤسسة على فهم احتياجات المستهلكين والزبائن، وبالتالي تجنب الخسائر المستقبلية من خلال تقديم منتجات وخدمات تلبي تلك الاحتياجات بفعالية.

4.7 . تحديد الأسواق المستهدفة

من الأهداف الأساسية تقسيم السوق إلى قطاعات متماثلة من حيث الخصائص الجغرافية والاقتصادية والديموغرافية والاجتماعية والنفسية وسلوك استخدام المنتج، مما يساعد على توجيه الجهود التسويقية وتصميم السياسات والبرامج الملائمة لكل قطاع حسب أهميته النسبية ومستوى المنافسة.

5.7 . توصيف المستهلكين الحاليين

يشمل توصيف المستهلكين دراسة :

- سلوك الاستهلاك والاتجاهات المستقبلية؛
- معدل الاستهلاك الحالي المتوقع للمنتجات والخدمات؛
- حجم الاستهلاك وفق وحدات قياس مناسبة وكيفية توزيعه.

6.7 . تحليل الميزة التنافسية ووضع الاستراتيجية التسويقية

تسعى المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال إدراك الزبائن لتفوق منتجاتها أو خدماتها مقارنة بالمنافسين، وذلك عبر :

- التركيز على الزبائن وجودة المنتج؛
- تحسين راحة ورضا الزبائن؛
- الاهتمام بالإبداع والابتكار؛
- الالتزام بالسرعة والجودة في تقديم المنتجات والخدمات.

7.7 . وضع السياسة التسويقية واستراتيجيات السوق

تضمن هذه الخطوة تصميم سياسات المزيج التسويقي (المنتج، التسويق، الترويج، التوزيع) ودمج نتائج بحوث السوق مع خطة تطوير الميزة التنافسية. كما تشمل :

- تقديم غاذج تقديرية لحجم المبيعات؛

- تحديد الفضاء التنافسي ونقاط القوة والضعف للمنافسين ؟
- وضع استراتيجية لاختراق السوق بفعالية .

7.8. تحليل عناصر السوق الأساسية

تشمل دراسة وتحليل كل عنصر من عناصر السوق مثل: المنتجات، المنافسين، الزبائن، حجم المبيعات، وتفاعل هذه العناصر ضمن نظم المعلومات التسويقية، لضمان تسجيل حركة المنتجات والخدمات والأفكار بطريقة تدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي .

7.9. استراتيجيات التعامل مع السوق المستهدف

يمكن للمؤسسة اتباع أحد البديلين :

1. النظر إلى السوق ككل ومحاولة تقديم منتجات أو خدمات تلبي رغبات جميع الشرائح ؛
2. تقسيم السوق إلى شرائح أو قطاعات متقارنة ، لكل منها منتج أو خدمة مصممة خصيصاً ، مع تحديد الأسعار وطرق التوزيع المناسبة وفق القدرة الشرائية لكل شريحة .

ويعتمد اختيار البديل على الموارد المالية والبشرية المتاحة ، حجم كل شريحة ، سلوك المنافسين ، وظروف السوق المحيطة .

8. طبيعة دراسة الأسواق :

تقتضي دراسة السوق القيام بجملة من الخطوات التحليلية والإجرائية التي تهدف إلى تبسيط وفهم ديناميكية السوق بما يسمح باتخاذ قرارات تسويقية رشيدة . وتشكل هذه الدراسة إطاراً منهجياً يساعد على تحديد معالم السوق المستهدف بدقة ، من خلال تحليل العناصر المؤثرة فيه كالزبائن والمنافسين والمنتجات والبيئة العامة .

9. الدراسات التمهيدية لخطيط دراسة السوق

تهدف هذه الدراسات الأولية إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة الجوهرية التي تمكّن المؤسسة من تصميم خطة فعالة لتسويق منتجاتها أو خدماتها ، مثل : أين سيتم التسويق؟ ولمن؟ وما هو المنتج أو الخدمة؟ ومن هم المنافسون؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة ، يجب على السوق دراسة أنماط متعددة تشمل المستهلك ، المنتج ، والصناعة ، والبيئة التنافسية ، بحيث تتكامل هذه العناصر لتوفير رؤية واضحة عن السوق المستهدف .

9.1. أين سنسوق منتجاتنا وخدماتنا؟

يجب على المؤسسة تحديد السوق الذي ستوجه إليه منتجاتها ، مع العلم أن مفهوم السوق لا يقتصر على مكان مادي يجتمع فيه البائع والمشتري ، بل يشمل مجموعة من الزبائن الحالين أو المتوقعين الذين يتكونون القدرة والرغبة في شراء منتجات المؤسسة .

ويشترط لاعتبار الفرد زبوناً محتملاً توفر عاملين أساسين : الرغبة والقدرة على الشراء ، إضافة إلى أهمية الدور الذي يلعبه رجال التسويق في إثارة رغبة الزبائن تجاه المنتجات أو الخدمات.

٩.٢. من سنسوق منتجاتنا وخدماتنا؟

تستهدف عملية التسويق "الزبون" ، بوصفه الوحدة الأساسية التي يتكون منها السوق . ويختلف الزبائن حسب حاجاتهم ودوافعهم الشرائية ، مما يتطلب من المؤسسة تحديد خصائصهم وتوقعات سلوكهم . ويمكن التمييز بين فئتين رئيسيتين :

أ. المستهلك النهائي

هو الشخص الذي يشتري المنتج لاستهلاكه الشخصي أو لاستهلاك أفراده ، وقد يكون ذلك على المستوى المحلي أو الدولي . و يؤثر هذا النوع من المستهلكين على قرارات المؤسسة المتعلقة بالجودة ، والكمية ، وطريقة التوزيع .

ب. المستهلك الوسيط

هو الزبون الذي يشتري المنتج لأغراض غير الاستهلاك المباشر ، مثل :

- مشتري صناعي : يشتري المنتج لإدخاله في عملية صنع جديدة .
- مشتري تجاري : يشتري بهدف إعادة البيع .
- مؤسسة خدمية : حكومية أو خاصة غير ربحية تقدم خدمات للغير .

و يؤثر هذا النوع على طريقة تصميم المنتج ، وشروط البيع ، وطرق التوزيع .

ولفهم السلوك الشرائي ، يجب الإجابة عن أسئلة محورية :

- ماذا يريد أن يشتري ؟
- متى يشتري ؟
- من يشارك في اتخاذ القرار ؟
- ما الهدف من الشراء ؟
- أين وكيف تم عملية الشراء ؟

٩.٣. ماذا سنسوق ؟

ترتکز المؤسسة في نشاطها التسويقي على المنتجات والخدمات القادرة على إشباع حاجات الزبائن ، والتي يمكن تصنيفها إلى :

أ. المنتجات الاستهلاكية

وتشمل :

- سلع ميسّرة (مثل السكر ، الشاي ، الحليب ، الخبز)
- سلع انتقائية (مثل الملابس والأحذية)
- سلع معمرة (الأجهزة الكهربائية ، السيارات)

- سلع خاصة (مثل المجوهرات)
- ب. الخدمات

مثل : تعليم اللغات ، تنظيف الملابس ، خدمات السفر ، السياحة العلاجية .

4.9. من هم منافسونا؟

تواجه المؤسسة منافسة من شركات أخرى تعمل في نفس الصناعة أو تقدم منتجات بديلة تلبي نفس الحاجة .
لذلك من الضروري :

- تحديد المنافسين المباشرين وغير المباشرين ؛
- تقييم نقاط القوة والضعف لديهم (الجودة، الأسعار، السمعة، التكنولوجيا، الوضع المالي . . . إلخ)؛
- تحديد استراتيجياتهم وأهدافهم ؛
- دراسة كيفية دخولهم للسوق ؛
- فهم كيفية تقييم الزبائن لهم ؛
- معرفة عناصر التميز التي تمتلكها المؤسسة مقارنة بهم .

إن تجاهل المنافسين يشكل خطراً استراتيجياً ، إذ قد يؤدي إلى فقدان الحصة السوقية . ولذلك يُنصح بتطبيق قاعدة "اعرف خصوصك" ، التي تشكل أساس التفكير الاستراتيجي في التسويق الحديث .
ولقد استخدم فيليب كوتلر هذا المنظور في تحليله لدخول الشركات اليابانية للسوق الأمريكية ، حيث شبّه السوق بساحة معركة تتطلب معرفة دقيقة بخطط "الخصوم" ، وليس فقط بن يقدم منتجات مماثلة ، بل كذلك بالمنافسين الذين يقدمون بدائل تحقق نفس الإشباع .

خلاصة :

في ختام هذه المحاضرة، يمكن تلخيص مضمونها في أن السوق يمثل الإطار الذي تنتظم داخله علاقات التبادل بين العرض والطلب بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين مقابل مقابل مادي، ولا يقتصر على مكان مادي محدد بل يشمل كذلك الفضاءات الافتراضية الحديثة. وقد تناولت المحاضرة أنواع الأسواق وفق تصنيفات متعددة اقتصادية وجغرافية وتسويقية وحسب طبيعة السلع، مبرزة اختلاف بنيتها ودرجة المنافسة داخلها، كما تم التطرق إلى مختلف المتدخلين في السوق سواء في جانب العرض كالمتجرين والموزعين أو في جانب الطلب كالمستهلكين والمشترين والواعضين وقادة الرأي، مع إبراز دور الدولة في التنظيم والتوجيه. كما عالجت المحاضرة السوق من زاوية الطلب والعرض، مع توضيح فئات المستهلكين وأهمية الطلب المحتمل في النشاط التسويقي. وخصصت جانباً أساسياً لدراسة السوق باعتبارها أداة علمية ومنهجية لدعم اتخاذ القرار التسويقي، من خلال وظائفها التشخيصية والاستراتيجية والرقابية، وأهدافها المرتبطة بفهم حاجات الزبائن، تحليل المنافسة، تحديد الأسواق المستهدفة، وبناء الميزة التنافسية، بما يجعل دراسة السوق عنصراً محورياً لنجاح المؤسسات واستمراريتها في بيئة تنافسية متغيرة.

قائمة المراجع المستخدمة في المحاضرة:

1. أيسير محمد عبد الله (2016) . (مِبَادِئُ التَّسْوِيقِ) . عُمَانٌ: دار المسيرة للنشر والتوزيع .
2. العلاقي ، بشر (1998) . (التسويق : مدخل استراتيجي تطبيقي) . عُمَانٌ: دار زهران للنشر والتوزيع .
3. فوكراش ، محمد (2016) . (اقتصاد السوق والمنافسة) . الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر .
4. بير أمين ، وآخرون (1999) . (التسويق وتسخير الأسواق) . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .
5. عبد شعبان ، محمد ، وآخرون (2015) . (بحوث التسويق: الأسس والتطبيقات) . القاهرة: دار الفكر العربي .
6. كوتلر ، فيليب (ترجمة عربية) . (إدارة التسويق) . القاهرة: دار النهضة العربية .

المحاضرة السادسة

اعداد خطة عمل لمشروع

يُعد تخطيط المشروع إحدى الركائز الأساسية في إدارة المشاريع، إذ يمثل نقطة الانتقال من مرحلة التصور والبدء إلى مرحلة التنفيذ الفعلي بطريقة منهجية ومنظمة. فالخطط ليس مجرد تحديد مهام وتوزيع أدوار فحسب، بل هو عملية استراتيجية متكاملة تهدف إلى تحديد أهداف المشروع، وإدارة موارده، وجدولة أنشطته، وتوقع مخاطر التنفيذ، بما يضمن تحقيق النتائج المنشودة في الوقت المحدد وضمن الميزانية المتاحة.

من خلال التخطيط الفعال، يمكن لمدير المشروع وفريق العمل بناء رؤية واضحة للمشروع، وتحديد مسار العمل بدقة، وتعزيز التواصل بين مختلف الأطراف المعنية، فضلاً عن خلق بيئة تنظيمية تسمح بالمتابعة المستمرة والتقييم الدوري. وعليه، فإن التخطيط الجيد يُعد بمثابة خارطة طريق تضمن تنفيذ المشروع بكفاءة، وتقلل من احتمالية الفشل أو الانحراف عن نطاق المشروع أو أهدافه.

1. ما المقصود من تخطيط المشروع؟ :

تمثل عملية **تخطيط المشروع** الإطار المنهجي الذي يعتمد مدیر المشروع لتحديد الكيفية المثلثة لإتمامه ضمن فترة زمنية محددة. وتأتي هذه المرحلة في الترتيب مباشرة بعد مرحلة المبادأة وقبل مرحلة التنفيذ. ويتركز محتوى التخطيط حول تحديد الأهداف الرئيسية للمشروع، والموارد المطلوبة لتحقيقها، بالإضافة إلى وضع جدول زمني دقيق لخطة مراحل العمل.

وفي هذه المرحلة، يقوم مدیر المشروع بجمع مدخلات ولاحظات من العملاء وأصحاب المصلحة وأعضاء فريق العمل، بهدف صياغة خطة شاملة تتضمن تحليل المخاطر المتوقعة، وآليات إدارة الموارد والعاملين، بالإضافة إلى سياسات الشراء والتمويل، وضوابط الجودة والمعايير التنظيمية، إلى جانب تحديد الاحتياجات اللوجستية للمشروع.

ويجدر الإشارة إلى أن عملية التخطيط ليست خطوة ثابتة، بل هي إجراء تكراري قابل للتحيين المستمر، إذ قد تستلزم الظروف ومتغيرات سير العمل تعديل بعض عناصر الخطة. وعليه، فإن تحديث خطة المشروع بصورة دورية يعد ضرورة لضمان التقدم بشكل فعال نحو تحقيق أهداف المشروع والمحافظة على انسجامه مع التوقعات الزمنية والتنظيمية.

2 . ما هي خطة المشروع؟ :

تُعد خطة المشروع الوثيقة الرسمية الصادرة عن مدیر المشروع، والتي تحتوي على جميع أهداف المشروع ومهامه، بالإضافة إلى المعايير التي تحدد مدى نجاحه. وتهدف هذه الخطة إلى توجيه عمليات تنفيذ المشروع ومراقبته، مما يجعلها من أهم الوثائق الواجب إعدادها عند انطلاق أي مشروع تجاري. وبذلك، يمكن اعتبار خطة المشروع بمثابة المركز الرئيسي لتنظيم الأنشطة والموارد، وترتيب أولوياتها، وتخصيصها على مدار دورة حياة المشروع.

تعتبر خطة المشروع بمثابة خارطة طريق شاملة، ترسم مسار المشروع من البداية حتى الإنجاز النهائي. فهي تشمل تحديد الأهداف، وتوزيع المهام، وإعداد الجداول الزمنية، وتقدير الميزانية، ووضع معايير تقييم النجاح.

ويُبرز المنهج عدة أسباب تجعل إعداد خطة المشروع أمراً حيوياً، أهمها:

- **توضيح الرؤية** : من خلال تحديد أهداف المشروع بشكل واضح وتحديد معايير النجاح.
- **تحديد المهام** : عبر وضع خطوات تنفيذية دقيقة لتحقيق الأهداف وتوزيع المسؤوليات بين أعضاء الفريق.
- **إدارة الموارد** : لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، سواء كانت مالية أو بشرية.
- **مراقبة التقدم** : بما يتيح متابعة سير المشروع بشكل دوري واكتشاف أي انحرافات محتملة في مراحل مبكرة.

3. ما هي مراحل تخطيط المشروع؟ :

تم عملية تخطيط المشروع بعدة مراحل أساسية يمكن تلخيصها كما يلي :

مراحل تخطيط المشروع



1. تحديد أهداف المشروع :

تبدأ مرحلة التخطيط بوضع أهداف واضحة للمشروع بعد جمع مدخلات من جميع أصحاب المصلحة . ينبغي أن تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للقياس والتحقيق ، مع تحديد المعالم الأساسية والمهام الفرعية التي يجب على الفريق إنجازها بحلول نهاية المشروع .

2. إعداد خطة المشروع :

في هذه المرحلة يتم تحديد نطاق المشروع بدقة ، وإنشاء الميزانية التي توضح الموارد المطلوبة والتكاليف المرتبطة ، بالإضافة إلى وضع الجدول الزمني الذي يحدد فترة التنفيذ . كما يتم تطوير هيكل توزيع العمل (Work Breakdown Structure) لتوضيح المهام المطلوبة وسلسلتها .

3. تحديد مخاطر المشروع :

تضمن هذه المرحلة تحليل المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع ووضع استراتيجيات لإدارتها ، بما في ذلك وضع خطط الطوارئ لمواجهة أي أحداث غير متوقعة قد تعيق سير المشروع .

4. إنشاء خطة الاتصال :

يتم وضع خطة اتصال تحدد آلية تحديث سير المشروع ، وعدد مرات التقارير ، والأشخاص المسؤولين عن التواصل مع أصحاب المصلحة لضمان تدفق المعلومات بشكل منتظم وفعال .

5. تحديد الأدوار والمسؤوليات :

يقوم مدير المشروع بتحليل نقاط القوة والضعف لكل عضو في الفريق ، ومن ثم توزيع المهام والأدوار بشكل يضمن إنجاز المشروع بكفاءة وفعالية .

6. الحصول على الموافقات :

بعد الانتهاء من وضع الخطة ، تُعرض على الإدارة العليا أو الرئيس التنفيذي للموافقة عليها ، لضمان الالتزام بتنفيذ المشروع ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددين .

7. إطلاق المشروع :

تمثل هذه المرحلة بداية التنفيذ ، حيث يعقد اجتماع رسمي لجميع أصحاب المصلحة ، ويتم تحديد جدول أعمال واضح وموجز لتوجيه العمليات الميدانية .

8. الرصد والتقييم :

تشمل المرحلة الأخيرة متابعة تقديم المشروع مقابل الخطة الموضوعية ، وإجراء التعديلات الالزمة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وإتمام المشروع بنجاح .

الجدول التالي يلخص تلك المراحل :

المراحل	الوصف	الفائدة	مثال رياضي
تحديد الأهداف	وضع الأهداف النهائية للمشروع	توجيه جهود الفريق لتحقيق رؤية واضحة	تحديد أهداف الموسم لفريق كرة القدم
وضع خطة المشروع	تحديد النطاق ، الميزانية ، الموارد ، الجدول الزمني	تنظيم العمل وضمان الالتزام بالموارد	إعداد خطة بطولة رياضية جامعية
تحليل المخاطر	تحديد المخاطر ووضع خطط بديلة	تقليل التأثير السلبي على المشروع	استعداد لإصابات اللاعبين أو تأجيل المباريات
خطة الاتصال	تحديد آليات التواصل بين الأطراف	ضمان تدفق المعلومات بفعالية	اجتماعات مدربين الفريق مع الإدارة
توزيع الأدوار	تحديد مهام كل عضو ومسؤولياته	رفع كفاءة التنفيذ	تكليف مدربين ، حكام ، ومساعدين
الموافقات	اعتماد الخطة من الإدارة العليا	ضمان الالتزام والتوثيق	موافقة إدارة النادي على الميزانية
إطلاق المشروع	بدء التنفيذ وفق الخطة	متابعة الأداء منذ البداية	بدء الموسم التدريبي أو البطولة
الرصد والتقييم	متابعة التقدم وتحديث الخطة	ضمان استكمال المشروع وفق الأهداف	قياس أداء اللاعبين خلال البطولة

٤. ما هي فوائد تخطيط المشروع؟

يساهم التخطيط الفعال للمشاريع في تحقيق مجموعة من الفوائد التي تعود بالنفع على فرق العمل والمنظمة ككل، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

١. وضوح أهداف المشروع:

يساعد التخطيط المشروع على تحديد أهداف واضحة ودقيقة، مما يتيح لأعضاء الفريق التركيز على تحقيقها خلال مراحل العمل. كما يسهل وضوح الأهداف وضع جدول زمني منظم، وتقسيم المشروع إلى مهام أصغر، فضلاً عن تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة وفريق العمل من خلال فهم نطاق المشروع وأهدافه.

٢. تعزيز التواصل:

تمثل إحدى مزايا التخطيط في توزيع الأدوار والمسؤوليات بين أعضاء الفريق، مما يعزز التواصل بينهم ويتيح لكل فرد فهم دوره وكيفية تفاعلاته مع المشروع ككل. كما يتيح التخطيط حدوث اتصالات منتظمة بين قادة الفرق ومديري المشروع لمتابعة التقدم وإجراء التعديلات على الجدول الزمني عند الحاجة.

٣. تقليل النفقات:

من خلال وضع ميزانية مفصلة وجدول زمني دقيق، يمكن متابعة الإنفاق بشكل فعال وملحوظة أي تجاوزات محتملة للميزانية. هذا يساهم في الحد من النفقات غير الضرورية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية.

٤. تقليل المخاطر:

يساعد التخطيط على التعرف على المخاطر المحتملة المرتبطة بالمشروع، وإعداد استراتيجيات للتعامل معها وتقليل تأثيرها. كما يمكن تحديد خطط بديلة لضمان استمرار العمل في حال وقوع أحداث غير متوقعة.

٥. تحقيق المساءلة:

عند توزيع المهام والأدوار على أعضاء الفريق، يتحمل كل فرد مسؤولية محددة، مما يعزز الالتزام بالمهام ويتاح محاسبة الموظفين على أدائهم، ويزيد من حرصهم على إنجاز مهامهم بكفاءة.

٦. تطوير مهارات الموظفين:

يوفر التخطيط الواضح للمهام فرصة للموظفين لاستثمار الوقت في تحسين مهاراتهم وإنجاز مهامهم بكفاءة، إضافة إلى اكتساب مهارات جديدة من خلال برامج التدريب والتطوير المهني.

٧. ضمان استكمال المشروع:

يساعد التخطيط على وضوح أدوار الفريق، مما يتيح لهم التركيز على مهام المشروع الرئيسية وضمان استكماله بنجاح دون الانحراف نحو أهداف فردية غير مرتبطة بالمشروع.

8. استعراض الدروس المستفادة :

يساهم التخطيط في الاستفادة من نتائج المشاريع السابقة، من خلال تقييم النجاحات والإخفاقات، مما يمكن الفريق من تعزيز العمليات الناجحة وتجنب الأخطاء في المشاريع المستقبلية.

الجدول التالي يلخص ما سبق :

الفائدة	الشرح	مثال رياضي
وضوح الأهداف	تحديد ما يجب تحقيقه بدقة	تحديد أهداف تحسين اللياقة البدنية لفريق السباحة
تعزيز التواصل	تحسين التعاون بين أعضاء الفريق	مدرب الفريق يتواصل مع اللاعبين والمدربيين المساعدين
تقليل التكاليف	التحكم بالنفقات وتقليل الهدر	ميزانية دقيقة لتجهيز ملعب كرة السلة
تحفيض المخاطر	وضع خطط لمواجهة الأحداث الطارئة	خطة طوارئ عند تأجيل المباريات بسبب الطقس
المساءلة	محاسبة كل عضو على مهامه	متابعة أداء كل لاعب ومدرب
تطوير المهارات	تمكين الأعضاء من اكتساب خبرات جديدة	برامج تدريبية لتحسين تقنيات اللاعبين
ضمان استكمال المشروع	الالتزام الفريق بالخطة لتحقيق الأهداف	استكمال البطولة دون تأخير
استخلاص الدروس المستفادة	الاستفادة من التجارب السابقة	تحسين برامج التدريب بعد تقييم الموسم الماضي

5. أهم عناصر التخطيط للمشروع :

يشتمل تخطيط المشروع على مجموعة من العناصر الأساسية التي تشكل حجر الزاوية في إعداد خطة شاملة وفعالة، ويمكن توضيحها كما يلي :

1. أهداف المشروع :

تمثل أهداف المشروع النتائج المرجو تحقيقها من خلال تنفيذه، حيث تجمع بين دوافع بدء المشروع والفوائد المتوقعة منه. تُدرج هذه الأهداف ضمن خطة المشروع لتوجيه جميع الجهود نحو تحقيقها بدقة.

2. تعريف النطاق :

يشمل تحديد نطاق المشروع وصف الهدف النهائي ومعايير النجاح المرتبطة به. يسهل الوضوح في تحديد النطاق عملية التخطيط، إذ يمكن للفريق تصور النتيجة النهائية بدقة. ويعد تعريف النطاق جزءاً أساسياً من خطة المشروع، حيث يوثق أهداف المشروع وميزاته ونتائجها والمهام والوظائف المرتبطة به، بالإضافة إلى التكاليف والمواعيد النهائية.

3. الهيكل التنظيمي :

يحدد الهيكل التنظيمي جميع أعضاء فريق المشروع والمسؤوليات المكلف بها كل فرد وفقاً لمهاراته وخبراته . ويمكن تمثيل هذا الهيكل على شكل مخطط أو قائمة لتوضيح توزيع المهام بشكل واضح .

4. تقييم الموارد :

توضح خطة المشروع الموارد الالزمة لتنفيذها ومدى توافرها داخل المنظمة . يقوم فريق المشروع بتحديد الأدوات والمعدات الالزمة لتحقيق الأهداف ، وتحديد كيفية الحصول عليها . كما يساعد تقييم الموارد في إعداد ميزانية دقيقة ، بما يشمل المعدات المتخصصة ومرافق العمل المطلوبة .

5. الجدول الزمني للمشروع :

يحدد الجدول الزمني مقدار الوقت المخصص لكل جزء من المشروع ، ويستخدمه مدير المشروع لتوزيع المهام وتقدير مواعيد الإنجاز والتائج المتوقعة . ويعد الجدول الزمني أداة أساسية لتوجيه سير المشروع واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم . ويتبع الجدول الزمني للمشروع :

- تحديد الأنشطة المطلوبة وتحليلها بدقة .
- تقدير المدة الزمنية الالزمة لكل نشاط لضمان خطة واقعية .
- فهم التبعيات بين الأنشطة وتأثير أي تأخير على باقي أجزاء المشروع .
- تخصيص الموارد الالزمة لكل نشاط وضمان توفرها في الوقت المناسب .
- متابعة التقدم وتحديد الانحرافات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية .

6. الميزانية :

تشمل الميزانية جميع التكاليف المتوقعة للمشروع ، بما في ذلك رواتب الفريق ، وتكاليف المواد ، وأي نفقات أخرى . يساعد إعداد الميزانية على التحكم في النفقات وتجنب التكاليف غير الضرورية ، وضمان استعداد المنظمة مالياً لإنجاز المشروع .

7. تقييم المخاطر :

يعد تقييم المخاطر من العناصر الجوهرية للتخطيط ، حيث يشمل تحديد التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على المشروع ، سواء كانت مخاطر مادية مثل الكوارث الطبيعية وأعطال المعدات ، أو مخاطر تشغيلية مثل أخطاء الموظفين أو فشل العمليات . يتيح هذا التقييم لمدير المشروع توقع المشكلات ووضع خطط للتعامل معها بفعالية .

8. مراقبة الجودة :

يتضمن التخطيط للمشروع وضع آليات لمراقبة الجودة ، تشمل تقييم التقدم المحرز وإجراء التعديلات عند الحاجة . ويتم تنفيذ اختبارات دورية لأجزاء المشروع بهدف تحسين العمليات وضمان تحقيق معايير الجودة المحددة .

9. الاتصالات :

تشمل خطة المشروع أيضاً آليات التواصل بين الفريق والمنظمة، مثل التقارير الدورية والمكالمات الهاتفية أو استخدام تطبيقات وبرامج إدارة المشاريع. يضمن هذا التواصل تدفق المعلومات بشكل منتظم وفعال ، مما يدعم تنسيق العمل وتحقيق الأهداف .

الجدول التالي يلخص ما سبق :

العنصر	الشرح	مثال رياضي
أهداف المشروع	النتائج المرجوة	الفوز ببطولة محلية
نطاق المشروع	الحدود والمخرجات	تنظيم جميع مباريات الموسم
الهيكل التنظيمي	توزيع المسؤوليات	مدرب رئيسي، مساعدون، إداريون
الموارد	المواد والكوادر	لاعب، أدوات تدريب، مدربين
الجدول الزمني	المدة المخصصة لكل نشاط	تدريبات يومية وجدول المباريات
الميزانية	التكليف المتوقعة	تجهيز معدات وأجور اللاعبين
إدارة المخاطر	توقع المشكلات ووضع خطط	إصابات أو تأجيل المباريات
مراقبة الجودة	متابعة الأداء ومعايير الإنجاز	تقييم أداء اللاعبين والمدربين
الاتصالات	طرق التواصل بين الأطراف	اجتماعات الفريق والتقارير الشهرية

6. تخطيط موارد المشاريع :

يُعرف تخطيط موارد المشاريع بأنه العملية المنهجية لتحديد الموارد الالزمة لإنجاز المشروع ، ومن ثم تخصيصها وجدولة العمل بما يتواافق مع قدرات فريق العمل . ويشمل هذا التخطيط تحديد من سيقوم بالمهام المختلفة في المشروع ، ومتى يتبعن عليهم تفزيذها ، ومن هم الأعضاء المتأخرون ، وكيفية الاستفادة المثلثي من وقت الفريق .

ويهدف تخطيط الموارد إلى تحديد الطريقة الأمثل لاستخدام موارد المنظمة لضمان تنفيذ المشروع ضمن الإطار الزمني المحدد والميزانية المرصودة . كما يسهم إعداد خطة شاملة للموارد قبل بدء المشروع في تعزيز كفاءة العمل ، وزيادة فرص نجاح المشروع ، ومتابعة التقدم الحرج ، وضمان الالتزام بالميزانية . إضافة إلى ذلك ، يتيح التخطيط المسبق التنبؤ بمدى توافر الموارد للمشاريع المستقبلية وتخطيطها بشكل أفضل .

7. تخطيط المشاريع الصغيرة:

قبل البدء في تنفيذ المشاريع الصغيرة، من الضروري إعداد خطة عمل شاملة تعمل كخارطة طريق للشركة، وتحدد أهداف الأعمال الاستراتيجية، إلى جانب الاستراتيجيات والتكتيكات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. تتضمن هذه الخطة عدة عناصر أساسية، أهمها:

1. الموجز التنفيذي:

يقدم الموجز التنفيذي لأصحاب المصلحة لحمة عامة عن المشروع، ويشمل مقدمة تسلط الضوء على الحاجة إلى منتجات أو خدمات الشركة، وأبحاث الصناعة والاتجاهاتها، بالإضافة إلى مهمة الشركة ورؤيتها وقيمها، ومتطلبات النمو المستقبلية.

2. وصف الشركة:

يتضمن وصف الشركة معلومات أساسية تشمل اسم الشركة المسجل، تاريخ موجز لتأسيسها، العنوان وبيانات الاتصال، إلى جانب أسماء وسير كبار المديرين التنفيذيين أو القادة المسؤولين عن إدارة المشروع.

3. قائمة المنتجات والخدمات:

توضح هذه القائمة جميع المنتجات والخدمات التي يقدمها المشروع، مع إبراز ميزتها التنافسية مقارنة بمنافسيها. وتشمل الخطة أيضاً استراتيجيات البحث والتطوير، والتوزيع، والتسويق للمنتجات والخدمات.

4. الجمهور المستهدف والسوق:

لتعزيز فرص نجاح المشروع، يجب تحديد الجمهور المستهدف بدقة وتحليل السوق، مع مراعاة المشكلات التي يعالجها المنتج أو الخدمة، واحتياجات العملاء المحتملين.

5. التحليل التفافي:

يشمل التحليل التفافي دراسة تفصيلية للمنافسين الرئيسيين، بما في ذلك حصصهم السوقية واستراتيجياتهم، بالإضافة إلى جمع التعليقات النوعية من العملاء وقراءة المراجعات عبر الإنترنت لتقييم نقاط القوة والضعف لديهم.

6. الخطة المالية:

تشمل الخطة المالية توقعات المشروع المالية واحتياجات التمويل المحتملة، مع تحديد الميزانيات، وبيانات الدخل، والتدفقات النقدية، وأي طلبات تمويل ضرورية. كما تحدد الخطة أهدافاً مالية استراتيجية تساعد الشركة على تحقيق نتائج مالية إيجابية ومستدامة.

8. فوائد استخدام أدوات تخطيط المشاريع:

تُعد أدوات تخطيط المشاريع برامجيات متخصصة تُستخدم لتنظيم المشاريع بكافة تفاصيلها من البداية إلى النهاية، من خلال تقسيم المشروع إلى مهام فرعية صغيرة، ومتابعة التقدم، وتخفيض الموارد، وإدارة

الجوانب المالية، وغيرها من العمليات الأساسية. وتقدم هذه الأدوات مجموعة من الفوائد الهامة، أبرزها:

1. زيادة الإنتاجية:

توفر أدوات تخطيط المشاريع الهيكل والتنظيم اللازمين لضمان تنفيذ المهام في مواعيدها المحددة، حيث يمكن أعضاء الفريق من التركيز على المهام الموكلة إليهم، مما يؤدي إلى رفع مستويات الإنتاجية والكفاءة.

2. تحسين استخدام الموارد:

تساهم هذه الأدوات في إدارة الموارد البشرية والمادية والمعدات بشكل أكثر فعالية، مما يقلل من حالات نقص الموارد التي قد تؤثر سلباً على سير المشروع ويضمن استغلال الموارد المتاحة بأقصى فاعلية.

3. تعزيز الاتصال:

تعمل أدوات التخطيط على تحسين قنوات الاتصال بين أعضاء الفريق وبين الفريق والإدارة، من خلال مشاركة المعلومات بشكل منظم وتقليل الأخطاء الناتجة عن سوء الاتصال، وضمان توافق جميع الأعضاء مع أهداف المشروع وخططه.

4. إدارة المخاطر بشكل أفضل:

تمكن هذه الأدوات مديري المشاريع من التعرف على المخاطر المحتملة، ووضع استراتيجيات للحد من تأثيرها، والتخطيط للسيناريوهات الطارئة بما يحافظ على استمرارية سير المشروع.

5. تسهيل الإبلاغ:

تتيح أدوات تخطيط المشاريع جمع البيانات وتحليلها وإنشاء الرسوم البيانية والتقارير بسهولة، مما يوفر معلومات دقيقة وموثوقة لأصحاب المصلحة، ويعزز القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة خلال دورة حياة المشروع.

9. ما الفرق بين إدارة المشروع وتخطيط المشروع؟

يمكن تمييز الفرق بين إدارة المشروع وتخطيط المشروع من خلال النقاط التالية:

أولاً : إدارة المشروع

- تحديد آلية تنفيذ الأعمال المختلفة داخل المشروع، وتتضمن إدارة نطاقه بفعالية.
- تشمل مراقبة الأنشطة المختلفة للمشروع لضمان سير العمل وفق الخطة المتفق عليها.
- توضح الطريقة التي سيتم بها تسليم المنتج النهائي، وكذلك إجراءات إغلاق المشروع بعد إتمامه.

ثانياً : تخطيط المشروع

- يوضح الهدف من المشروع وأسباب تفدينه، بالإضافة إلى القيمة المضافة التي سيحققها للمنظمة.
- يكشف عن معالم المشروع، المواعيد النهائية، والنتائج المتوقعة منه.

- يتضمن التقنيات والأدوات المستخدمة لتحقيق أهداف المشروع، بالإضافة إلى تحديد النطاق، الميزانية، الجدول الزمني ، والأفراد المشاركين في تنفيذه .

10. أمثلة تطبيقية في المجال الرياضي

تتجلى أهمية تخطيط المشاريع بوضوح في القطاع الرياضي ، إذ تعتمد المؤسسات والأندية الرياضية على منهجيات دقيقة لضمان نجاح برامجها ومبادراتها المختلفة . ومن الأمثلة العملية في هذا السياق :

- إعداد برنامج تدريسي موسمي لفريق رياضي : يتضمن تحديد الأهداف البدنية والفنية ، توزيع الحمل التدريسي ، تخطيط فترات الإعداد والمنافسة ، وتقدير الأداء .
- تنظيم بطولة رياضية جامعية : يشمل التخطيط تحديد الفئة المستهدفة ، اختيار المنشآت الرياضية ، توزيع الأدوار على الفريق التنظيمي ، إعداد الجداول الزمنية للمباريات ، ووضع خطط الأمان والتغطية الإعلامية .
- مشروع إنشاء مركز تدريب رياضي للشباب : يتطلب تحديد الموارد البشرية والمادية ، تصميم البرامج التدريبية ، إعداد خطة مالية ، وتحليل احتياجات المجتمع .
- إطلاق تطبيق إلكتروني لتحليل الأداء الرياضي : يشمل دراسة السوق ، تحديد الميزانية ، توزيع أدوار فريق التطوير ، وتحطيط مراحل البرمجة والتسويق .
- برنامج لذوي الهمم في السباحة : يشتمل على تحديد أهداف تأهيلية ورياضية ، توفير المدربين المتخصصين ، تجهيزات خاصة ، وخطط متابعة وتقدير .

خاتمة المحاضرة:

يمكن القول إن تخطيط المشروع يمثل الركيزة المحورية التي تستند إليها جميع مراحل إدارة المشاريع؛ فهو الإطار الذي تُبنى عليه الأهداف، وتحدد داخل نطاقه الموارد، وتوزع الأدوار والمسؤوليات، وتُصمم الجداول الزمنية ومعايير الجودة وإدارة المخاطر. كما يسهم التخطيط الدقيق في رفع مستوى التنسيق بين أفراد الفريق، وتعزيز المساءلة، والحد من التكاليف غير المتوقعة، وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة التشغيلية.

ويبرز دور التخطيط بشكل خاص في بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالتنافسية والتغيير المستمر، حيث تمثل القدرة على التوقع والتحليل والتكييف عنصراً حاسماً في نجاح المشاريع. ومن ثم، فإن بناء خطة مشروع متكاملة ومدروسة يُعد استثماراً استراتيجياً يضمن تحقيق الأهداف المرجوة، واستدامة النتائج، ومواكبة المتطلبات المستقبلية للمؤسسة.

قائمة المراجع المستخدمة في المحاضرة:

- أبو ناصر، م. (2021). إدارة المشاريع الحديثة. الأردن: دار الفكر.
- الزهراني، س. (2022). مبادئ إدارة المشاريع . الرياض : دار الصميمي.
- جاسم، أ. (2020). أسس التخطيط الاستراتيجي . بغداد: دار الحكمة.
- الحمادي، ر. (2020). مقدمة في إدارة المشاريع . دبي : مركز المعرفة.
- Abdullah, H. (2019). Project Planning and Control. London: Routledge.
- Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). PMI.

المحاضرة السابعة

دراسة الجدوى الاقتصادية

مقدمة

تُعد دراسة الجدوى الاقتصادية من الركائز الأساسية لاتخاذ القرار الاستثماري الرشيد، لما لها من دور محوري في تقييم الأفكار والمشروعات المقترحة قبل الشروع في تنفيذها. فهي تمثل أداة تحليلية علمية تهدف إلى قياس قدرة المشروع على تحقيق عوائد مالية تغطي تكاليفه وتتضمن استمراريته في بيئة تتسم بالتغيير والتنافسية. وتزداد أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة، وارتفاع درجة المخاطر المرتبطة بالمشروعات، ما يجعل من التخطيط العلمي المسبق ضرورة لا خياراً.

وتقوم دراسة الجدوى الاقتصادية على تحليل شامل لختلف عناصر المشروع، من حيث التكاليف الاستثمارية والتشغيلية، والإيرادات المتوقعة، والمخاطر المحتملة، إضافة إلى دراسة الظروف السوقية والقانونية والتقنية المحيطة بالمشروع. كما تسهم في إبراز نقاط القوة والضعف، وتساعد صناع القرار على المفاضلة بين البديلين المتاحة، و اختيار الأكثر كفاءة وربحية.

وتهدف هذه المحاضرة إلى تسلیط الضوء على مفهوم دراسة الجدوى الاقتصادية، وبيان خصائصها وأهدافها وأهميتها، مع التعرف على مراحل إعدادها، ومعايير تقييمها، وأنواع دراسات الجدوى المرتبطة بها، وذلك من أجل إبراز دورها في دعم القرارات الاستثمارية وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة .

دراسة الجدوى الاقتصادية هي عبارة عن تقرير يُعد عند طرح فكرة مشروع، ويتضمن تقييمًا مفصلاً لتكاليف وفوائد المشروع المقترن. تشمل هذه الدراسة تحليلات حول تكاليف المواد والمعدات والعمالة، بالإضافة إلى الإيرادات المتوقعة. تهدف دراسة الجدوى الاقتصادية إلى تحديد مدى جدواً المشروع من الناحية المالية، وتقدم توصيات بشأن مدى ملاءمتها للاستثمار.

تُعد دراسة الجدوى الاقتصادية واحدة من أنواع دراسة الجدوى الواجب القيام بها، قبل البدء في إنشاء أي مشروع، فمن خلالها يمكن تحديد الفرق بين تكلفة المشروع وعائده، كما أنها تدرس جميع احتياجات المشروع من وجهة نظر اقتصادية، الأمر الذي يجعلها ضرورية لاتخاذ القرار بالاستمرار في المشروع أو بالتراجع عنه، ولزيادة من التفاصيل عنها، تابع معنا السطور التالية.

1. ما هي دراسة الجدوى الاقتصادية؟

تعرف دراسة الجدوى الاقتصادية بأنها التقرير الذي يُجرى إعداده عند طرح فكرة مشروع، إذ يتضمن تفاصيل عن تكاليف وفوائد المشروع، ومنها تكاليف المواد والمعدات والعمالة، إلى جانب الإيرادات المتوقعة من المبيعات أو من مصادر الدخل الأخرى.

ويشير مصطلح دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع إلى تقييم وتحليل قدرة المشروع على دعم عملية صنع القرار، وذلك من خلال تحديد مواطن القوة والضعف في المشروع، مع تحديد فرصه والمخاطر المرتبطة به، وتقييم فرص نجاحه.

وفي دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، يتم تحليل وقياس القدرة المالية للمشروع، واحتمال استمراره بنجاح، والعوامل المؤثرة عليه، وهي العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والقانونية، وذلك من أجل تحديد النتائج الإيجابية والسلبية المحتملة للمشروع قبل الاستثمار فيه.
اقرأ أيضًا: مكونات دراسة الجدوى.

2. خصائص دراسة الجدوى الاقتصادية:

هناك مجموعة من الخصائص والسمات التي تميز دراسة الجدوى الاقتصادية الفعالة، وهي كما يلي:

1. دقة جمع البيانات وتحليلها

من أهم ما يميز دراسة الجدوى الاقتصادية أنها مبنية على جمع البيانات ذات الصلة والموثوقة من مختلف المصادر، مثل تقارير الصناعة وأبحاث السوق والبيانات المالية وأراء الخبراء، مع تحليل تلك البيانات باستخدام أساليب مثل معدل العائد الداخلي وفترة الاسترداد ونقطة التعادل، وهو ما يمكن المستثمرين وأصحاب المصلحة من اتخاذ قرارات مستنيرة على أساس تلك البيانات الدقيقة.

2. تسهيل مشاركة أصحاب المصلحة

تسهل دراسة الجدوى الاقتصادية الناجحة من مشاركة أصحاب المصلحة والحصول على تعليقاتهم، مثل الشركات والموردين والموظفين والمستثمرين والمنظمين، إضافة إلى سهولة حصولهم على نتائج الدراسة عن طريق التقارير والرسوم البيانية والعروض، مع الاستعانة بمدخلات أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار.

3. وضع السيناريوهات ومحاكاتها

من سمات دراسة الجدوى الاقتصادية الفعالة أنها تطوي على وضع مختلف السيناريوهات المستندة إلى المتغيرات وأوجه عدم اليقين المرتبطة بالمشروع المقترن مثل معدل النمو وحصة السوق واحتياجات العملاء، مع القدرة على محاكاة نتائج كل سيناريو ومقارنتها بالحالة المتوقعة.

4. القدرة على التكيف مع التغيرات

يمكن تمييز دراسة الجدوى الاقتصادية الفعالة من خلال ملاحظة مرونتها وإمكانية إجراء تعديلات عليها حتى تكون متوافقة مع التغيرات التي يمكن أن يشهدها المشروع، وهو ما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة منه.

5. إبراز ربحية المشروع

الهدف الأساسي من إجراء دراسة الجدوى الاقتصادية معرفة ما إذا كان المشروع قادرًا على تحقيق الأرباح المالية المتوقعة والتي ترجوها الشركة، وعلى تغطية التكاليف التي يتطلبها، وبالتالي فهي تبرز مدى نجاح فكرة المشروع اقتصادياً.

3. أهداف دراسة الجدوى الاقتصادية :

تشمل أهداف إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية ما يلي :

1. تسهيل عملية صنع القرار

من خلال دراسة الجدوى الاقتصادية يتمكن صناع القرار وأصحاب المصلحة من تقييم الجدوى الاقتصادية للمشروع والتحقق من سلامته من الناحية المالية، ومن ثم اتخاذ القرار بالمضي قدماً فيه.

2. تعزيز الأرباح

تهدف الشركات من إجراء دراسة الجدوى الاقتصادية إلى تعزيز أرباحها، لأن هذه الدراسة تنطوي على تقدير الإيرادات والتكاليف المحتملة بدقة، وبالتالي تضع الشركة على أساس تلك البيانات أهدافاً قابلة للتحقيق.

3. الحصول على ثقة المستثمرين

من أبرز أهداف إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية، توضيح إمكانات المشروع وإظهار جدواه الاقتصادية، من أجل تعزيز ثقة المستثمرين وتشجيعهم على تقديم التمويل والدعم المالي للمشروع.

4. التخفيف من المخاطر

تُعد دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع وسيلة لتحديد المخاطر والتحديات المحتملة التي يمكن أن تؤثر على نجاح المشروع وخاصة المخاطر المالية، ومن ثم يتسرى للشركة وضع الاستراتيجيات التي تساعده على التخفيف من تلك المخاطر من أجل ضمان نجاح المشروع.

5. تحصيص الموارد بكفاءة

عندما يفهم صناع القرار في الشركة الآثار المالية للمشروع والفوائد المتوقعة أن يتحققها، فذلك يساعدهم على تحصيص الموارد من الأموال والوقت والقوى العاملة بشكل أكثر فعالية، لأنها تُخصص فقط على المجالات التي تعد بأعلى العائدات.

6. التخطيط الاستراتيجي

تُعد دراسة الجدوى الاقتصادية بمثابة خارطة طريق للتخطيط الاستراتيجي، إذ يستعين صناع القرار في الشركة بالبيانات الواردة بها في تحديد فرص النمو والعقبات المحتملة ومجالات التحسين، وهو ما يسهل من عملية التخطيط على المدى القصير والمدى الطويل.

7. اكتساب ميزة تنافسية

من الأهداف الأساسية لإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية حصول الشركات على ميزة تنافسية، إذ تحتوي هذه الدراسة على بيانات تمكّن صناع القرار من تكيف عروضهم لتلبية متطلبات السوق المحددة والحصول على حصة أكبر في السوق، وهو ما يعطي الأفضلية على المنافسين.

8. زيادة القدرة على التكيف

يستعين صناع القرار في الشركة بنتائج دراسة الجدوى الاقتصادية في اختبار تأثير المشروع المقترن ب مختلف التغيرات من أجل زيادة قدرة المشروع على التكيف وإجراء التعديلات المطلوبة وفقاً لظروف السوق المتغيرة.

4. أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية

تتمثل أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية فيما يلي :

- توضح مدى الجدوى الاقتصادية التي تتحقق بعد تنفيذ فكرة المشروع المقترن، ومن ثم فهي تلعب دوراً أساسياً في اتخاذ قرار الاستمرار في المشروع أو صرف النظر عنه.
- تحدد متطلبات المشروع المقترن، والعوامل الخامسة التي تساعده على نجاحه.
- من خلال دراسة الجدوى الاقتصادية ، تبين مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه .
- تساهم دراسة الجدوى الاقتصادية في تحديد مصادر التمويل المطلوب للمشروع .
- من خلالها يمكن التعرف على المخاطر التي يمكن أن تواجه المشروع ، وكيفية التغلب عليها .

- معرفة كيفية تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد عن طريق تحديد الطرق الفعالة في تكفلتها لتنفيذ المشروع.

- يستطيع المستثمر الرجوع إلى نتائج دراسة الجدوى الاقتصادية، في أي مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع.

- تهتم هذه الدراسة بأدق تفاصيل المشروع، ومن ثم فهي تساهم في تجنب فشله.

5. عناصر دراسة الجدوى الاقتصادية:

تتضمن دراسة الجدوى الاقتصادية مجموعة من العناصر الأساسية وهي :

• تحليل السوق

من خلال تحليل السوق تتمكن الشركة من تقدير الإيرادات المحتملة والخاصة السوقية للمشروع، لأنها ينطوي على تقييم الوضع الحالي للسوق بما في ذلك ديناميكيات العرض والطلب، وتحليل السكان المحليين ومستويات الدخل ومعرفة سلوكيات العملاء المستهدفين وتفضيلاتهم، وأيضاً تحليل وتقييم المنافسين الحاليين والمحتملين، ودراسة المؤشرات الاقتصادية المؤثرة على السوق.

• تحليل التكاليف والفوائد

يتضمن هذا العنصر مقارنة بين تكاليف المشروع وفوائده المتوقعة وتحليلها من أجل حساب صافي القيمة الحالية ومعدل العائد الداخلي وفترة الاسترداد ومؤشر الربحية للمشروع، إذ تشمل التكاليف: تكاليف التشغيل، النفقات الأولية والمكررة، الضرائب، تكاليف الصيانة، تكاليف التمويل.

أما الفوائد المتوقعة من المشروع فهي تشمل: الوفورات في التكاليف، إيرادات المبيعات، مكاسب الإنتاجية، الفوائد البيئية.

• تحليل المخاطر

إذ يتم تقييم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أداء المشروع ومن ثم وضع خطط الطوارئ والاستراتيجيات التي تخفف من تلك المخاطر، وهو ما يساعد على تقييم مدى قوة المشروع وقدرته على الصمود أمام مختلف السيناريوهات.

• التحليل القانوني والتنظيمي

أي دراسة وتحليل المتطلبات والتحديات القانونية والتنظيمية للمشروع، مثل حقوق الملكية الفكرية والتراخيص والتصاريح والالتزامات التعاقدية ومسائل الامتثال، ومن ثم يمكن التتحقق من امتثال المشروع للقوانين واللوائح ذات الصلة بالصناعة.

• التحليل الاجتماعي والبيئي

من خلال هذا العنصر يتم تقييم الأثر الاجتماعي والبيئي للمشروع ودراسة فوائده وتكاليفه الاجتماعية والبيئية ومصالح أصحاب المصلحة ، وهو ما يساعد على قياس المسؤولية الاجتماعية للشركة المنفذة للمشروع .

6. مراحل دراسة الجدوى الاقتصادية :

تجري دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع خلال مرحلة التقييم ، سواء كان المشروع المقترن من أجل توسيع نشاطات الشركة ، أم لافتتاح شركة جديدة .

وتحتاج دراسة الجدوى الاقتصادية الناجحة إلى القيام بعدة خطوات نوضجها فيما يلي :

1- إجراء تحليل أولي

يتكون التحليل الأولي من فكرة المشروع المخطط لها ، مع دراسة حيز السوق ، وما إذا كانت هناك مخاطر يمكن أن تواجه سير المشروع ولا يمكن التغلب عليها ، وفي حال عدم وجود أية عقبات في هذا التحليل ، وكانت الجدوى التجارية ممكنة ؛ فيمكن المضي قدماً في المشروع .

وتتمثل أهمية هذه المرحلة في أنها تحدد ما إذا كان تقييم الجدوى يستحق الوقت والأموال المستمرة أم لا .

2- وضع الخطوط العريضة لنطاق المشروع

المرحلة الثانية في دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع الصغيرة أو الكبيرة ، تمثل في وضع خطة عمل لكل قسم من أقسام المشروع ، مع إجراء دراسة مختلف جوانب العمل ، التي قد تتأثر بالإجراءات المتخذة خلال تنفيذ المشروع .

ولذلك ، لا بد من فهم المشاركين في المشروع والمستفیدين منه ، وتحليل الوضع الحالي قبل الشروع في تنفيذه ، أي تحديد احتياجات وطلب العملاء المحتملين أو الحقيقين ودراسة ما إذا كان سيقبلون على المنتج أو الخدمة أم لا .

3- مقارنة الاقتراحات بالخدمات والمتطلبات الحالية

في هذه المرحلة ، على القائم بإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع ، التتحقق من مدى قابلية تحقيق الفكرة المقترحة ، من خلال دراسة السوق ، وهو ما سيساعد أيضاً على فهم ما يحتاج إليه العملاء ، ومن ثم التأكد من تلبية الفكرة المقترحة لتلك الاحتياجات .

4- دراسة ظروف السوق

تعتمد هذه المرحلة على دراسة السوق وعادات الشراء ، ومن ثم فهم فرص المبيعات ، إلى جانب تحديد نوع التسويق اللازم لتنفيذ المشروع .

كما يتم تحديد الإيرادات المتحصلة من المشروع، وذلك من خلال تقدير الكمية المتوقعة إنتاجها خلال فترة زمنية معينة وسعرها المتوقع عند البيع، ومن ثم توقع أرباح المشروع.

5- تحديد التكاليف المادية

الدليل النهائي لمعايير دراسة الجدوى للمشاريع، يتكون من حساب جميع التكاليف المالية المتعلقة بفكرة المشروع المقترن، لأن هذا الحساب يحدد مدى جدواه المشروع من الأساس.

وتحتاج هذه المرحلة إلى تحديد الموارد اللازمـة لتنفيذ المشروع، مثل الفوائد والجدول الزمني المتوازن، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار المخاطر المالية المحتمـلة مواجهتها، والخسائر المالية المتوقـعة في حال فشل المشروع.

6- استعراض البيانات وتحليل دراسة الجدوى

وهي المرحلة النهائية لإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، وفيها تُراجع الدراسة بعناية شديدة. وعلى القائم بالدراسة في هذه المرحلة أن يتتأكد من عدة أمور، وهي هل هناك أية مخاطر لم يكن على دراية بها؟ وهل حدثت أية تغيرات في ظروف السوق والمنافسة؟ فإذا وقعت تلك التغيرات؛ فلا بد من استعراض خطوات دراسة الجدوى، ومن ثم يمكن التأكد من مدى إمكانية الاستمرار في فكرة المشروع أو التراجع عنها.

6. معايير تقييم الجدوى الاقتصادية:

يُستند إلى عدة عناصر عند تقييم الجدوى الاقتصادية للمشاريع، وتمثل تلك العناصر فيما يلي :

1- تحليل السوق

يلعب تحليل السوق دوراً هاماً في تقييم الجدوى الاقتصادية للمشاريع، إذ يعتمد هذا التحليل على جمع البيانات حول السوق الذي سيعمل فيه المشروع، منها بيانات حول حجم ونمو السوق، والطلب الحالي والمتوقع على المنتج أو الخدمة، والمشهد التنافسي، والجمهور المستهدف.

وتُستخدم هذه البيانات في اتخاذ قرارات متعلقة بالتسويق والتوزيع، وعلى سبيل المثال، يمكن أن يدل هذا التحليل على تزايد الطلب على منتج أو خدمة معينة، مما يجعل من الممكن إطلاق هذا المشروع لضمان نجاحه اقتصادياً، لأنه سيحقق إيرادات كافية لتغطية تكاليفه وتوفير عائد معقول على الاستثمار.

ومن فوائد تحليل السوق، مساعدته في تحديد المخاطر والتحديات، والتي يمكن أن تؤثر على الجدوى الاقتصادية للمشروع، مثل التغيرات التي تطرأ على سلوكيات المستهلك، أو التغيرات التنظيمية، أو المنافسة الشديدة، وبالتالي فإن التبشير في تحديد تلك المخاطر والتحديات، يساهم في اتخاذ صناع القرار إجراءات تخفف من حدتها، وهو ما يزيد من فرص نجاح المشروع.

2- التحليل الاقتصادي

يُعرف التحليل الاقتصادي ، بأنه الطريقة التي تُدرس بها العمليات الاقتصادية ، وذلك بالنظر في العلاقات بين مختلف عناصر تلك العمليات .

ويمكن استخدام التحليل الاقتصادي في دراسة العمليات الاقتصادية ، التي تحدث على نطاق الاقتصاد بالكامل ، ويُسمى تحليل الاقتصاد الكلي ، أو دراسة العمليات التي تحدث داخل وحدات ومؤسسات اقتصادية معينة ، ويُسمى تحليل الاقتصاد الجزئي ، ومن ثم فهو يساعد على تسهيل اتخاذ القرارات ، وتيسير ترشيد العمليات الاقتصادية .

ويتناول التحليل الاقتصادي موضوعات مثل الأنشطة المتعلقة بتقييم نشاط الشركة ، التطور التكنولوجي والعلمي ، ظروف البيئة المتغيرة ، ولأن إدارة المؤسسات تحتاج إلى معلومات سريعة وموثوقة عند اتخاذ القرارات ؛ فإن التحليل الاقتصادي ضرورة لا غنى عنها ، لأنه يتضمن جميع الظواهر الاقتصادية التي تحدث داخل الشركة وفي محيطها .

ويتضمن التحليل الاقتصادي بيان العمليات والذي يوضح الخسائر التي تكبدها الشركة بناءً على التكاليف والمبيعات الحالية ، كما يتضمن الميزانية العمومية والتي تحتوي على مقدار الأصول التي تمتلكها الشركة من أجل دعم عملياتها الحالية والمستقبلية .

3- التحليل التقني

يُعد التحليل التقني ، هو بمثابة الأداة المستخدمة في تقييم الجدوى الاقتصادية للمشروع ، من خلال تقييم العائد المحتمل للاستثمار ومستوى المخاطر المرتبطة به ، وفيه يتم الاعتماد على تحليل بيانات الأسعار التاريخية ، وهي البيانات التي تُستخدم في التنبؤ بتحركات الأسعار في المستقبل ، واتخاذ القرارات الاستثمارية .

وعلى سبيل المثال ، إذا أشار التحليل التقني لسلعة ما إلى احتمالية ارتفاع سعرها في المستقبل ؛ فيُعتبر الاستثمار في هذه السلعة أمراً مجدياً من الناحية الاقتصادية ، والعكس صحيح ، فإذا أكد التحليل التقني للسلعة أن هناك احتمالية لأنخفاض سعرها في المستقبل ؛ فسوف يُصرف النظر عن الاستثمار فيها لعدم جدواها اقتصادياً .

وبخلاف ما سبق ، فإن التحليل التقني يُستخدم في تقييم الجدوى الاقتصادية للمشروع ، عن طريق تقييم ظروف السوق الحالية المتوقعة للصناعة أو القطاع الذي سيعمل فيه المشروع .

وعلى سبيل المثال ، فإذا أشار التحليل التقني إلى أن هناك صناعة معينة يمكن أن تنمو في المستقبل ؛ فيمكن اعتبار أن إطلاق مشروع في هذه الصناعة أمراً مجدياً من الناحية الاقتصادية .

والجدير بالذكر ، أن التحليل التقني هو طريقة تُستخدم في التنبؤ بالأسعار المستقبل ، ولكنه ليس دائماً بالدقة المطلوبة ، لذلك لا يمكن الاعتماد عليه بمفرده عن إجراء دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع الصغيرة أو الكبيرة ، ولإجراء تقييم شامل ؛ لا بد من دمجه مع مختلف طرق التحليل الأخرى .

4- التحليل الاستراتيجي

يُعرف التحليل الاستراتيجي بأنه الطريقة المستخدمة في دراسة المنظمة والمناطق المحيطة بها، من أجل صياغة استراتيجية مناسبة، ووضع وتنفيذ خطة استراتيجية محددة.

وحتى يكون التحليل الاستراتيجي ناجحاً؛ فلا بد من شموله، مع استخدامه أساليب نوعية وكمية في مجالات الاقتصاد والمالية والتسويق.

وفي المرحلة الأخيرة من التحليل الاستراتيجي؛ يتم تحديد وتقييم الموقف الاستراتيجي للشركة، وبالتالي فهو يُحدد الظروف التي ستعمل الشركة فيها بالمستقبل، والعوامل التي تمتلكها من أجل التكيف مع تلك الظروف.

7. قيود دراسة الجدوى الاقتصادية

عند إجراء دراسة جدوى اقتصادية لمشروع ما؛ يجب الأخذ في الاعتبار مجموعة من العوامل التي قد تؤثر على جودة هذه الدراسة، والتي تشمل ما يلي:

1- الاستناد إلى الافتراضات

فدراسة الجدوى الاقتصادية تستند إلى عدة افتراضات بشأن المستقبل، قد لا تكون دقيقة بالدرجة المطلوبة، إذ يمكن أن تحدث تغيرات للظروف الاقتصادية واتجاهات السوق وعوامل أخرى بشكل غير متوقع، وهو ما قد يؤثر على الجدوى الاقتصادية للمشاريع.

2- محدودية البيانات

تعتمد دراسة الجدوى الاقتصادية على البيانات المتاحة وقت إجرائها، وبالتالي فإذا كانت هذه البيانات محدودة أو ناقصة؛ فسيكون من الصعب وضع توقعات دقيقة بشأن المستقبل، وبالتالي لن تكون هذه الدراسة صحيحة.

3- الذاتية في دراسة الجدوى الاقتصادية

والذاتية هنا تعني اعتماد القائمون بدراسة الجدوى الاقتصادية على أحکامهم وخبراتهم، وإذا كانت الدراسة تجري من قبل أكثر من شخص؛ فيمكن أن يختلفوا في آرائهم حول الجدوى الاقتصادية للمشروع، وهو ما يؤدي إلى توصيات متضاربة.

4- تجاهل العوامل الخارجية

دراسة الجدوى الاقتصادية تركز في الأساس على العوامل الداخلية للمشروع مثل التكاليف والإيرادات، دون الوضع في الاعتبار العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على نجاح المشروع، مثل العوامل السياسية أو البيئية أو الاجتماعية.

5- الافتقار إلى المرونة

تعتمد دراسة الجدوى الاقتصادية على تحليل ثابت، قد لا يكون مناً بالدرجة المطلوبة، للتكيف مع الظروف المتغيرة أو التطورات غير المتوقعة.

وفي الختام، فإن دراسة الجدوى الاقتصادية هي من أهم عوامل نجاح أي مشروع واستمراريته، في حال إجرائها بشكل سليم.

هناك العديد من أنواع دراسة الجدوى التي يجب الإلمام بها قبل البدء في إنشاء أي مشروع، وهذه الدراسة التي تقدم تقنياً مستقلاً يبحث في جميع جوانب المشروع المقترن، منها الاعتبارات التقنية والقانونية والاقتصادية والمالية والبيئية، ومن ثم يحدد صناع القرار هل يضمنون قدماً في المشروع أم لا، وبالتالي فإن إقامة مشاريع معقدة قد تؤثر بالسلب على الشركة إذ لم تخلق تغييراً حقيقياً بها، الأمر الذي أوجد حاجة ضرورية لفهم معنى مصطلح دراسة الجدوى ومعرفة أنواعها، التي نستعرضها في المقال التالي.

14. أنواع دراسة الجدوى:

تتعدد أنواع دراسات الجدوى التي يمكن إجراؤها قبل اتخاذ قراراً بالبدء في مشروع مقترن، ويمكن استخدام أكثر من نوع من دراسات الجدوى لتغطية جميع جوانب المشروع من بدايته وحتى انتهائه. وتتنوع أنواع دراسات الجدوى المطلوبة قبل بدء أي مشروع مقترن، حيث يمكن استخدام أكثر من نوع لتغطية جوانب المشروع بداية من دراسة ما قبل الجدوى التي تسلط الضوء على العيوب التقنية والمالية والتشغيلية المحتملة، وتتبعها دراسة الجدوى التقنية التي تحدد إمكانية الوصول إلى الموارد التقنية وتقيم المعدات المطلوبة، مع إجراء دراسة الجدوى التشغيلية لتقييم مدى توافق المشروع مع أهداف الشركة واحتياجاتها التشغيلية. تلي ذلك دراسة الجدوى الاقتصادية لتحديد التكاليف والأرباح المتوقعة، ودراسة الجدوى القانونية للتأكد من امتثال المشروع للقوانين واللوائح المحلية والدولية، مع دراسة جدوى السوق لفحص الطلب وتحديد الفرص والتهديدات في السوق، وأخيراً، تجرى دراسة الجدوى الزمنية لتحديد الجداول الزمنية لتنفيذ المشروع بكفاءة وفاعلية.

وتتمثل أنواع تلك الدراسات فيما يلي بالتفصيل:

1- دراسة ما قبل الجدوى

وهي العملية التي تسبق إجراء دراسة الجدوى، إذ يقوم صناع القرار والخبراء المتخصصون بتحديد العيوب التقنية أو المالية أو التشغيلية أو أية عيوب أخرى موجودة بالمشروع، فإذا خلا المشروع من أيّاً من تلك العيوب، فستكون دراسة الجدوى الأساسية سليمة.

دراسة ما قبل الجدوى تمثل الخطوة التي تسبق إجراء دراسة الجدوى، حيث يُجرى تحليل شامل للمشروع لتحديد العوائق التقنية أو المالية أو التشغيلية، بالإضافة إلى أية عوامل أخرى قد تؤثر على نجاح المشروع. يشارك في هذه العملية صناع القرار وخبراء متخصصون في المجال، وذلك بهدف التأكد من سلامة المشروع

وجدواه المحتمل قبل البدء في إعداد دراسة الجدوى . إذا تبين أن المشروع خال من العائق المحتملة ، فإن دراسة الجدوى الأساسية ستكون مبنية على أساس سليمة وموضوعية .

2- دراسة الجدوى التقنية

تتضمن دراسة الجدوى التقنية ، التأكد من مدى إمكانية الوصول إلى الموارد التقنية وتطبيقات المنظمة ، وفي حال توفر هذه الموارد ؛ تأتي الخطوة التالية وهي تحديد مدى قدرة الفريق الفني على الاستفادة منها في أنظمة عمل جديدة للمشروع . كما أن هذا النوع من الدراسة يشتمل على تقييم المعدات ، للتأكد من احتوائها على الأجهزة والبرامج التي تناسب الخطة المقترحة .

وتُعد دراسة الجدوى التقنية أمراً ضرورياً قبل الإقدام على تنفيذ أي مشروع ، حتى يتسمى للشركة الاستعداد لكافة المخاطر التقنية التي يمكن أن تؤثر على سير المشروع ، من خلال وضع الاستراتيجيات التي تخفف من تلك المخاطر أو تحد من تأثيراتها السلبية .

وتمر عملية إعداد دراسة الجدوى التقنية بمراحل أساسية وهي :

- إجراء التحليل الأولي الذي يوضح ما إذا كان المشروع قابلاً للتنفيذ وفقاً للميزانية والوقت المحددين ، وما إذا كانت الشركة قادرة على تلبية المتطلبات التقنية لتنفيذ المشروع ، وما إذا كانت هناك تحديات تقنية قد تواجه المشروع .
- حساب الإيرادات المتوقعة من المنتج أو الخدمة المقرر إطلاقها عبر المشروع المقترن .
- دراسة السوق من خلال تحليل العملاء المستهدفين وإجراء تحليل المنافسين ومدى حاجة السوق إلى المنتج أو الخدمة .
- إعداد خطة العمل من أجل تحديد جميع متطلبات المشروع وتكليف كل مرحلة من مراحله .
- استعراض البيانات والتي تمثل في تكاليف المشروع والمخاطر المرتبطة لاتخاذ قرار البدء فيه أو إلغاء فكرته .

3- دراسة الجدوى التشغيلية

تساعد دراسة الجدوى التشغيلية المستخدمة في تطوير الأعمال التجارية ، على تقييم هل إذا كانت الخطة المقترحة تناسب بيئه الأعمال القائمة أم لا ، وإذا تم وضعها هل سيُقبل عليها المستهلكون الحاليون أم لا .
والجدير بالذكر ، أن هناك عدة عوامل تؤثر على نتيجة هذا النوع من دراسات الجدوى ، أبرزها مدى دعم الإدارة ، ومدى استجابة المشترين تجاه النظام المعمول به في الوقت الحالي ، وما إذا كان النظام المقترن سيفيد المنظمة . وذلك يكون بناءً على تطبيقات أساسيات إدارة المشاريع .

ويتم إجراء دراسة الجدوى التشغيلية من أجل التأكد من مدى توافق المشروع مع القدرات والأهداف التشغيلية للشركة ، ومدى قدرته على تلبية احتياجات الشركة .

وتدرس دراسة الجدوى التشغيلية عوامل مثل الثقافة التنظيمية وعمليات سير العمل واحتياجات الشركة من الموظفين والنتائج المحتملة للعمليات اليومية، وهو ما يساعد على وضع إطار تشغيلي وتنفيذ المشروع بسلامة في هذا الإطار.

وتشمل خطوات إجراء دراسة الجدوى التشغيلية ما يلي :

- رسم خرائط العمليات وتحليل سير العمل من أجل الحصول على رؤى قيمة حول العمليات الحالية ومعرفة أوجه القصور.
- تقييم الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية الالازمة لتنفيذ المشروع والتحقق من مدى توافرها.
- تحليل المخاطر من أجل تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على نجاح المشروع.
- إجراء مقابلات مع أصحاب المصلحة من المديرين والخبراء التقنيين للحصول على وجهات نظر قيمة بشأن جدوى المشروع.
- تحليل التكلفة والفوائد من خلال تقييم الآثار المالية للمشروع.
- تحديد ما إذا كان المشروع المقترن يتكامل مع النظم والعمليات القائمة.

4- دراسة الجدوى الاقتصادية

من خلال دراسة الجدوى الاقتصادية، يمكن للشركة تحديد التكلفة المطلوبة لتنفيذ المشروع، والأرباح الناجمة عنه، أي تحديد رأس المال الأولي ورأس المال العامل ورأس المال الطارئ، وبالتالي يستطيع صناع القرار الحصول على قائمة بأنواع الموارد المطلوبة لتنفيذ المشروع، وقائمة أخرى بالفوائد الاقتصادية المحتمل أن تجنيها المنظمة باستخدام تقنيات التنبؤ بالأعمال مثل البرمجة الخطية، وهو ما يساعدهم على توقع التحديات المالية المحتملة. وتساعد هذه الدراسة على تحديد مصادر تمويل المشروع، سواء كانت القروض أو الاستثمارات من أصحاب رؤوس الأموال الاستثمارية.

وتجرى دراسة الجدوى الاقتصادية عن طريق تقييم العوامل الاقتصادية والتي تتضمن تحليل التكلفة والعائد، ومن ثم مقارنة التكاليف المالية للمشروع بالفوائد المتوقعة منه، وبالتالي يتمكن صناع القرار في الشركة من تحديد الفوائد الاقتصادية الإيجابية التي سوف يجلبها المشروع.

وتتمثل مراحل إجراء دراسة الجدوى الاقتصادية فيما يلي :

- تحديد تكاليف بدء التشغيل المطلوبة لتنفيذ المشروع بما في ذلك تكاليف شراء المعدات والأراضي المقرر إقامة المشروع عليها والترخيص وبحوث التسويق وأجور الموظفين.
- جمع البيانات الخاصة بالأرباح المتوقع أن يحققها المشروع.
- تقييم مصادر التمويل التي يمكن الاعتماد عليها لتنفيذ المشروع.
- حساب العائد على الاستثمار ومن ثم الحصول على معلومات قيمة حول أرباح المشروع.
- تحديد التحديات المالية التي يمكن أن تؤثر سلباً على سير المشروع واستمراره.

- تقييم مرونة المشروع ومعرفة مدى قدرته على تحمل التغيرات الرئيسية .

5- دراسة الجدوى القانونية

قبل البدء في تنفيذ أي مشروع، يتبعن على أصحابه التحقق من الجدوى القانونية ، لضمان اتباع القواعد القانونية عند تنفيذ جميع أجزاء المشروع . وتتضمن دراسة الجدوى القانونية فحص قوانين تقسيم المناطق ، وقوانين وسائل التواصل الاجتماعي ، إلى جانب قوانين أخرى تسمح بتنفيذ كافة جوانب المشروع . وتنطوي دراسة الجدوى القانونية على التأكد من امتثال المشروع المقترن بجميع المتطلبات القانونية واللوائح ، وتحديد المخاطر القانونية الناتجة عن عدم الامتثال ، من أجل وضع الاستراتيجيات التي تقلل من آثارها السلبية ، بما لا يعرض الشركة للدخول في أي نزاع قضائي .

وتمر عملية إعداد دراسة الجدوى القانونية بمراحل تمثل فيما يلي :

- تحديد نطاق المشروع والهدف الذي تسعى الشركة لبلوغه من خلاله .
- دراسة جميع القوانين المرتبطة بالصناعة ، مثل قوانين الخصوصية والتراخيص والعلامات التجارية وحماية البيانات ، وغيرها .
- تقييم المخاطر القانونية وتحديد الإجراءات التي تقلل من تأثيراتها السلبية على المشروع .
- تحديد القوانين التي تؤثر على المشروع وهي قوانين الرصد والإبلاغ وحماية المستهلك والأنظمة البيئية .

6- دراسة جدوى السوق

القيام بدراسة جدوى السوق ، من شأنه تحديد مدى قدرة المشروع على النجاح في السوق ، وهو ما يحتاج إلى تحليل عدة عوامل وهي :

- تحديد المنافسين الرئيسيين المباشرين وغير المباشرين ، وما قد يؤثر على مستقبل المشروع ، مثل توافر الإمدادات .
- فحص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في السوق ، من أجل تحديد مدى قدرة المنظمة على المنافسة ، إذ تمثل نقاط القوة في ما تمتلكه المنظمة من قدرات تشغيلية أو مزايا تنافسية تساعدها على التفوق على منافسيها ، أما نقاط الضعف فهي المجالات التي تعطي الأفضلية للمنافسين في التفوق ، أما الفرص الخارجية فهي الظروف الاقتصادية الراهنة أو الطلب المتزايد على المنتج ، بينما تشير التهديدات إلى العوامل الخارجية التي قد تؤثر على القدرة على الأداء الجيد في السوق ، مثل التقنيات الجديدة والمنتجات البديلة والمنافسين الجدد .
- إجراء أبحاث عن السوق من أجل تحديد مدى القدرة على دخول السوق والمنافسة فيه ، مع الوضع في الاعتبار متغيرات مثل التقنيات الجديدة ، طلبات العملاء ، اتجاهات السوق .

ومن خلال إجراء دراسة جدوى السوق ، تتمكن الشركات من تحديد الطلب على المنتجات أو الخدمات التي سوف تطلقها عبر المشروع المقترن ، كما تحصل من هذه الدراسة على رؤى قيمة حول عدد المنافسين ونقطة قوتهم وضعفهم والاستراتيجيات التي يتبعونها .

وبخلاف ما سبق ، تستفيد الشركات من دراسة جدوى السوق في تحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تعرقل المشروع والعمل على معالجتها ، إضافة إلى التعرف على استراتيجيات التسعير للمنافسين ومن ثم تحديد أسعار المنتجات أو الخدمات .

7- دراسة الجدوى الزمنية

تُعد دراسة الجدوى الزمنية هي الخطوة النهائية للتأكد من مدى إمكانية تنفيذ المشروع ، إذ تتضمن هذه الدراسة الوقت الذي يحتاج إليه الفريق لتنفيذ المشروع ، ومن ثم يتم وضع إطار زمني مُتفق عليه لإنجاز المشروع خلاله ، بما يضمن نجاح الخطة المقترنة .

ويساعد إجراء دراسة الجدوى الزمنية على تحديد ما إذا كان الجدول الزمني الموضوع واقعياً وقابلًا للتطبيق ، وبالتالي يتعرف أصحاب المصلحة في المشروع على التأخيرات المحتملة فيه ومن ثم العمل على معالجتها بشكل مسبق .

وتمر عملية إعداد دراسة الجدوى الزمنية بالمراحل الآتية :

- تقييم نطاق المشروع والتعرف على أهدافه ومعالمه والنتائج المرجوة منه ، من أجل تقييم جدوى الجدول الزمني المراد وضعه له وتحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل مهمة .
- تقييم الموارد من أجل تحديد أوجه النقص المحتملة التي قد تؤثر على المشروع بالسلب .
- تحديد المخاطر الزمنية التي يمكن أن تؤثر على المشروع والاستعداد الجيد لها .
- تبسيط عمليات الجدولة بتحديد أدوات إدارة المشاريع الواجب استخدامها .

نموذج دراسة جدوى

1- البيانات الأساسية

- فكرة واسم المشروع .
- اسم مؤسس المشروع .
- فكرة المشروع وما يميزها .
- نوع المؤسسة قانونية ككونها شركة مثلا ، والإجراءات والتراخيص المطلوبة .

م.	اسم الشريك	دوره	نسبة
1			
2			
3			
4			
معلومات أخرى:			

2- ملخص المشروع :

تقدم في الملخص التنفيذي لحمة عامة عن محتوى دراسة الجدوى وما تم التوصل إليه، تماماً كالملخص البحثي Abstract الذي نستهل به الورقة البحثية . يفضل كتابة هذا القسم بعد الانتهاء من جميع أجزاء دراسة الجدوى .

3- ما المنتج الذي تبيعه أو الخدمة المبنية عليها أرباحك ؟

قم بوصف كل منتج لديك من ناحية الاسم والشكل والميزات وما يجعل وجوده مهم كمنتج أو خدمة تقدمها الشركة ، وإن كانت خدماتك أو منتجاتك كثيرة ، يمكنك سردhem في جدول يضم جميع المنتجات ووصفيها .

- قدم شرح للمنتجات :

اسم المنتج	م.
وصفه	
	1
	2
	3
	4

- مميزات كل منتج :

اسم المنتج	م.
خصائصه الفريدة	
	1
	2
	3
	4

- القيمة المضافة للمنتج ليختلف عما ينافسه :

اسم المنتج	م.
القيمة المضافة	
	1
	2
	3
	4

- ما الذي سيعود على العميل إن اشترى منتجك ؟

اسم المنتج	م.
القيمة المضافة	
	1
	2
	3
	4

4- الجانب التكنولوجي

قم بوصف الجانب التكنولوجي لمشروعك ؛ ما التقنيات المستخدمة ؟ وهل تمتلك أحدها وتعتبر ضمن رأس المال وحصرية ؟ وما مميزات وعيوب كل تقنية من هذه التقنيات ؟ وما فرص تحسين التكنولوجيا الحالية أو إدخال تكنولوجيا جديدة ؟ كما يتعلق الجانب التقني بقرارات مثل اختيار مكان تنفيذ المشروع ، وتحديد الآلات والمعدات الدالة في التصنيع وكل ما يتعلق بالجانب الفني لمشروعك .

5- الجوانب الاقتصادية

هنا يتم سرد العوامل الاقتصادية المؤثرة على الأنشطة التجارية ، وآخر ذلك على نشاطك أنت التجاري بالتحديد ، وكذلك تحديد القوة الشرائية للأفراد ، ودراسة قرار اختيار المنطقة الاقتصادية والسوق الذي تبيع فيه المنتجات ، لربما اكتشفت أن الأفضل لشركتك أن تنشأ في بلد غير التي تنوى البدء فيها لتحقيق مبيعات أفضل .

- ما الحال الاقتصادي على المستوى العالمي خلال السنوات الثلاث الأخيرة؟
- ميزانية الدولة في السنوات السابقة وموازنة الدولة في العام الحالي . (الإنفاق العام والإيرادات والفائض أو العجز)
- هل الاقتصاد مستقر أم متذبذب؟
- ما هو إجمالي الناتج المحلي للسنوات الثلاث الأخيرة؟
- التصنيف الائتماني

6- دراسة السوق وتحديد حصتك السوقية

هل هناك من يود شراء منتجك ؟ إذا ما عددهم ؟ وكيف تحصل نسبة كبيرة من الشريحة السوقية ؟ ومن المنافسين ؟ وما الذي يجعل العميل يستبدل المنتج الرائع بمنتجك أنت ؟

- حتى وإن لم يكن لديك منافس حالياً من سينافسك في المستقبل ؟
- وما حجم السوق ؟ (محلي - مستورد)

حجم السوق المحلي	حجم السوق المستورد	حجم السوق الكلى

- نسبة المنتجات المحلية من السوق ؟
- نسبة المنتجات المستوردة من السوق ؟
- حجم الطلب
- مقارنة حجم الطلب بحجم العرض
- ما الذي يحرك العميل للشراء ؟

7- استراتيجية التسويق

خطة بسيطة توضح ما يتعلق بالتسويق وكيف تنوي نشر منتجك لضمان الاستيلاء على حصة سوقية جيدة .

- ما قنوات وأدوات التسويق التي تنوي استخدامها ؟
- جدوى أساليبك التسويقية ومدى ملائمتها للجمهور المستهدف .
- ما الميزة التنافسية التي تجعلك أفضل من غيرك في السوق ؟

8- الهيكل التنظيمي

ضع خطة بالمهام التي يجب أن تنجز في شركتك ، والموظفين المراد تعينهم وحدد عددهم وسمياتهم الوظيفية ومهاراتهم ، ثم قم بكتابة هيكل وظيفي كامل توضح فيه الجانب التنظيمي والإداري ، وتذكر أن الكثير من الشركات الجيدة فشلت بسبب سوء الإدارة والتنظيم .

كم العدد الذي سوف تحتاجه من الموظفين في الثلاث شهور الاولى ؟

م.	المسمى الوظيفي	العدد
1		
2		

		3
المجموع		
كم العدد الذي سوف تحتاجه من الموظفين في الست شهور الاولى؟		
العدد	المسمي الوظيفي	م.
		1
		2
		3
المجموع		
كم العدد الذي سوف تحتاجه من الموظفين في السنة الاولى؟		
العدد	المسمي الوظيفي	م.
		1
		2
		3
المجموع		
ما هو الهيكل التنظيمي للشركة؟		
ما هي المهام الخاصة بكل موظف؟		
المهام	المسمي الوظيفي	م.
		1
		2
		3
المجموع		
مانوع الكفاءات التي سوف تحتاجها لكل وظيفة؟		
الكفاءات المطلوبة	المسمي الوظيفي	م.
		1
		2
		3
المجموع		

9- خطتك الزمنية

قم بوضع أهداف وقسم هذه الأهداف على مدار زمني منطقي ومعقول ، وهو ما سيساعدك فيما بعد في الحكم على مدى تقدمك على مدار عمر الشركة .

التاريخ / الموعد المتوقع	المهمة	م.
	وضع الخطط التفصيلية	1
	دخول مستثمر مقابل حصة من رأس المال	2
	تعيين موظفين	3
	النزول بنسخة تجريبية MVP	4
	الافتتاح	5
المجموع		

10- نموذج الأعمال

دورة العمل وكيفية جني الإيرادات **Revenue stream** ، وإن كانت هناك مكافآت أخرى غير مباشرة غير الأرباح المادية .

- كيف سوف تقدم منتجاتك او خدماتك؟

اسم المنتج / الخدمة	طريقة التقديم	م.
		1
		2
		3
		4
		5

- كيف سوف تقوم بتوزيعها؟

اسم المنتج / الخدمة	طريقة التوزيع	م.
		1
		2
		3
		4
		5

- كيف سوف تقوم بتسويتها؟

اسم المنتج / الخدمة	طريقة التسويه	م.
		1
		2
		3
		4
		5

11- تحليل فكرة المشروع

استخدم أحد أدوات التحليل مثل SWOT ، وقم بتحليل نقاط القوة والضعف ، وعوامل الخطر والتهديدات ، وحاول أن تضع خطط بديل للتغلب على المخاطر ونقط الضعف وزيادة الفرص ونقط القوة .

- نقاط القوة
- نقاط الضعف
- المخاطر
- الفرص

12- الكفاءة

فكيرتك عبقرية ولكن هل تستطيع تنفيذها فعلاً؟ هل لديك الموارد والكفاءة والخبرة والأموال لتنفيذها؟ قم بتفنيد كل عوامل الكفاءة لتعرف هل حان الوقت أو تنتظر قليلاً حتى تنضج مهاراتك وموارده؟

13- التوقعات المالية

دراسة الجوانب المالية والمحاسبية ووضع تنبؤات تشمل القوائم المالية الأساسية كقائمة الدخل والمركز المالي والتدفقات النقدية .

- ماهي توقعات الميزانية (المركز المالي) - ثلاثة سنوات ومصادر التمويل؟

توقعات المركز المالي:	الخصوص	الأصول

خصوم متداولة		الأصول المتداولة
خصوم طويلة الأجل		الأصول الثابتة
حقوق الملكية		
إجمالي الخصوم وحقوق الملكية		إجمالي الأصول

** ملاحظة: يجب أن تكون قيم إجمالي الأصول مساوية لقيمة إجمالي الخصوم وحقوق الملكية

توقعات الميزانية ومصادر التمويل للسنوات الثلاث:			
مصادر التمويل	الميزانية	السنة	م.
		الأولى	1
		الثانية	2
		الثالثة	3
		المجموع	

- ما هي توقعات الدخل - السنة الأولى :

قائمة الدخل			
السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	
			المبيعات
			(تكلفة المبيعات)
			صافي المبيعات
			(المصاريف الإدارية والتسويقية)
			الربح التشغيلي
			(الزكاة)
			صافي الربح

- ما هي توقعات التدفقات النقدية - السنة الأولى :

قائمة التدفقات النقدية			
السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	
			التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
			التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية
			التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية
			رصيد النقدية لأول مدة
			صافي التدفقات النقدية

- متى يبدأ المشروع بجني الأرباح؟ - تحليل نقطة التعادل -

- ما مدى إمكانية استمرارية واستقرار المشروع؟ تحليل التكلفة / العائد

12- رأس المال المطلوب وتوزيعه على النفقات

ما رأس المال وما الإيرادات العائدة عليك من رأس المال؟ وما نفقاتك؟ وكيف تقوم بتوزيع رأس المال على هذه النفقات؟

- كم ستحتاج الشركة من التمويل (رأس المال) ومتى؟

المبلغ	التوقيت	م.
	1	
	2	
	3	
	المجموع	

- ما هي الإيرادات أو الأصول المتوقعة للأعمال المقترحة من أجل تأمين التمويل؟
- ما هي المصادر التمويل التي سوف تعتمدتها؟

المصدر	المبلغ	م.م
1		
2		
3		

المجموع

- ماهي نسبة الديون إلى حقوق الملكية التي سيقع عليها التمويل؟
- متى يبدأ المستثمرون بحصد العوائد؟ وما هو العائد المتوقع على الاستثمار؟

16- النتائج والتوصيات

ما نتيجة دراسة الجدوى؟ هل تقدم على خطوة المشروع أم تحجم عنها؟ وما الإرشادات الواجب عليك اتباعها في الحالين؟
تضمن هذه الفقرة إجابات الأسئلة السابقة

مخطط نموذج العمل التجارى

Business Model Canvas – BMC

منذ أكثر من قرن ، عندما اعتمدت جامعة هارفارد أول منهج أكاديمي لدراسة إدارة الأعمال ، ركّزت العلوم الإدارية التقليدية على إدارة المشاريع القائمة وتطويرها وحل مشكلاتها . في هذا السياق ، تبحث الإدارة المالية عن سبل تأمين الموارد الالازمة لتوسيع المشروع ، وتعمل إدارة الموارد البشرية على اختيار الموظفين الأكفاء ، بينما تهتم الإدارة الاستراتيجية بمستقبل المشروع القائم .

مع تطور بيئه الأعمال وظهور ما يُعرف بالشركات الناشئة(Startups) ، التي تقدم منتجات أو خدمات مبتكرة وتدخل أسواؤاً جديدة ، برزت فجوة واضحة في علوم إدارة الأعمال التقليدية ، إذ لم تكن مجهزة بالأدوات الالازمة لدعم تأسيس هذه الشركات ، رغم خبرتها الطويلة في تطوير وإدارة الشركات القائمة .

من هذا المنطلق ، ظهر مخطط نموذج العمل التجارى (Business Model Canvas - BMC) كأداة ثورية لدعم رواد الأعمال في تخطيط مشاريعهم وشركائهم الناشئة قبل إطلاقها على أرض الواقع .

1. أهمية مخطط نموذج العمل التجارى

ابتكر أداة مخطط نموذج العمل التجارى كل من أليكسندر فالدر (Alexander Osterwalder) وإيف بينور (Yves Pigneur) في كتابهما *Business Model Generation* عام 2010 ، والذي تُرجم إلى العربية مؤخرًا بعنوان /ابتكار نموذج العمل التجارى .

يمكن تعريف هذا المخطط بأنه أداة بصرية تستخدم أثناء مرحلة التخطيط للمشروع لتقليل المخاطر قدر الإمكان، وهو يمثّل التخطيط للمشاريع التقليدية، مثل محل بيع العصائر، والمشاريع الابتكارية مثل تطبيقات الهواتف الذكية. فالمشاريع التقليدية قد تكتفي بدراسة الجدوى الاقتصادية، بينما المشاريع الابتكارية تحتاج للتخطيط عميق قبل الوصول إلى مرحلة دراسة الجدوى.

تقليدياً، كان يتم إعداد دراسة الجدوى أولاً، تليها خطة العمل للحصول على التمويل. أما في سياق الشركات الناشئة، فيجب إعداد مخطط نموذج العمل التجاري قبل كل من دراسة الجدوى وخطة العمل، إذ أن دراسة الجدوى تجيب عن سؤال: "هل سيربح المشروع؟"، وخطة العمل تحدد كيفية التنفيذ والإدارة، بينما يجب مخطط نموذج العمل عن سؤال أسبق: "ما الذي يجب أن نقدمه؟ ولمن؟".

بدون إعداد مخطط نموذج عمل دقيق، لن يكون من الممكن تطوير خطة عمل صحيحة، وبالتالي فإن دراسة الجدوى الاقتصادية ستكون ناقصة أو غير دقيقة.

2. الفرق بين الشركات الناشئة والمشاريع القائمة

تلعب الشركات الناشئة دور البحث عن نموذج عمل ناجح، بينما تسعى المشاريع القائمة إلى تنفيذ نموذج العمل أو النموذج الربحي المعروف. وهنا يكمن الدور الحيوى لخطط نموذج العمل، حيث يسهل على الشركات الناشئة اكتشاف النموذج الربحي الأمثل لها.

3. مكونات مخطط نموذج العمل التجاري

ينقسم مخطط نموذج العمل التجاري إلى تسعة مكونات رئيسية:

1. **القيمة المقترحة :** هي المزايا والفوائد التي يحصل عليها العميل من

المنتج أو الخدمة، وتحتختلف عن السعر أو الثمن. يمكن تقسيم القيمة إلى ثلاث طبقات:

1. **الطبقة الجوهرية :** تمثل الفائدة الأساسية التي يسعى العميل للحصول عليها، مثل الاتصال

باستخدام هاتف آيفون.

2. **الطبقة الوسطى :** تشمل الخصائص الملمسة للمنتج كالتصميم والمواصفات.

3. **الطبقة الخارجية :** تشمل العناصر المعنوية أو الإضافية مثل شعور التميز أو الخدمات

المصاحبة.

ويمكن تقديم القيمة بعدة طرق، منها: الابتكار، الأداء العالي، التخصيص، الخدمة الشاملة، التصميم، السعر، الأمان، وسهولة الوصول للمنتج.

2. **شريائح العملاء :** (Customer Segments) تمثل الأفراد أو الجهات التي تستهدفها الشركة

من خلال القيمة المقدمة. يمكن تقسيم العملاء حسب الاحتياجات، العمر، الجنس، الدخل، أو

الموقع الجغرافي. أشهر أنواع الشريحة: السوق الكامل، السوق المخصص، التجزئة، والتنوع.

3. قنوات التوزيع : (Channels)

تمثل الطرق والوسائل التي تصل بها الشركة إلى شرائح العملاء. يجب أن تؤدي كل قناة خمس وظائف: زيادة الوعي ، التقييم ، الشراء ، التوصيل ، وخدمة ما بعد البيع . يمكن أن تكون القنوات فيزيائية أو إلكترونية حسب طبيعة المنتج أو الخدمة .

4. العلاقة مع العملاء (Customer Relationship)

تمثل العلاقة مع العملاء الطريقة التي تتفاعل بها الشركة مع كل شريحة من شرائح العملاء للحفاظ على ولائهم وزيادة رضاهن . تعتمد الشركات على استراتيجيات مختلفة لإدارة هذه العلاقة ، مثل :

- **الخدمة الشخصية :** تقديم دعم فردي ومخصص لكل عميل ، كما في الخدمات المصرفية أو استشارات الأعمال .
- **الخدمة الذاتية :** تمكين العميل من إدارة احتياجاته بشكل مستقل ، مثل التطبيقات الإلكترونية التي توفر متابعة الحساب أو الطلبات .
- **الخدمات الآلية :** استخدام أنظمة ذكية لإدارة التواصل مع العملاء ، مثل الردود التلقائية أو برامج التوصية .
- **المجتمعات :** بناء مجتمع حول المنتج أو الخدمة لتعزيز التفاعل بين العملاء ، كما في منصات الألعاب أو وسائل التواصل الاجتماعي .

العلاقة الفعالة مع العملاء تساعده على تحسين تجربة المستخدم ، زيادة المبيعات ، وتعزيز ولاء العملاء .

5. مصادر الإيرادات (Revenue Streams)

تمثل مصادر الإيرادات الطرق التي تتحقق بها الشركة أرباحها من كل شريحة عملاء . قد تختلف هذه المصادر حسب نوع المنتج أو الخدمة وطبيعة السوق ، وأشهر أشكالها :

- **البيع المباشر :** بيع المنتج أو الخدمة مقابل مبلغ مالي محدد .
- **الاشتراكات :** دفع العملاء مبلغاً دوريًا للحصول على خدمات مستمرة ، مثل خدمات البث الرقمي أو الصالات الرياضية .
- **الترخيص أو الامتياز :** الحصول على إيرادات مقابل منح الحق في استخدام المنتج أو العلامة التجارية .
- **الإعلانات :** تحقيق دخل من خلال عرض إعلانات على المنصات الرقمية أو المنتجات .
- **العمولات :** الحصول على نسبة من كل عملية بيع تتم عبر وسيط أو منصة .

اختيار مصادر الإيرادات الصحيحة يعتمد على القيمة المقترحة للعملاء وطبيعة السوق المستهدفة .

6. الموارد الأساسية (Key Resources)

تمثل الموارد الأساسية جميع الأصول الضرورية لتقديم القيمة المقترحة وتشغيل الشركة بكفاءة. يمكن تقسيم الموارد إلى عدة أنواع:

- **الموارد المادية**: مثل المصانع، المعدات، والمخزون.
- **الموارد الفكرية**: مثل براءات الاختراع، العلامات التجارية، وحقوق الملكية الفكرية.
- **الموارد البشرية**: فريق العمل والكفاءات المتخصصة.
- **الموارد المالية**: رأس المال والسيولة اللازمة لتشغيل الأعمال.

وجود الموارد الأساسية المناسبة يضمن قدرة الشركة على تقديم خدماتها أو منتجاتها بشكل مستمر وفعال.

7. الأنشطة الأساسية (Key Activities)

تمثل الأنشطة الأساسية العمليات الجوهرية التي تقوم بها الشركة لتحقيق القيمة المقترحة والوصول إلى العملاء. تختلف هذه الأنشطة حسب طبيعة الشركة ، ومن أبرزها :

- **الإنتاج** : تصميم وصناعة المنتجات أو تقديم الخدمات.
- **التسويق والمبيعات** : الترويج للمنتجات وإتمام عمليات البيع .
- **البحث والتطوير** : ابتكار منتجات جديدة وتحسين العمليات الحالية.
- **الخدمات اللوجستية** : إدارة المخزون والتوزيع وتوصيل المنتجات للعملاء .

تركيز الشركة على الأنشطة الأساسية يسهم في تحقيق كفاءة التشغيل وتميز المنتج أو الخدمة.

8. الشركاء الرئيسيون (Key Partners)

تشمل شبكة الشركاء الرئيسيين الجهات التي تساعد الشركة على تقديم القيمة المقترحة وتحقيق أهدافها. يمكن أن يكون الشركاء :

- **الموردون** : الذين يزودون الشركة بالمواد أو الخدمات الضرورية .
- **الشركاء الاستراتيجيون** : شركات أو مؤسسات تتعاون لتحقيق منفعة مشتركة .
- **الشركاء الماليون** : مستثمرون أو بنوك تدعمون تمويل المشروع .
- **التحالفات التقنية** : شركات تقدم حلولاً تقنية تسهم في تطوير المنتجات أو تحسين الأداء .

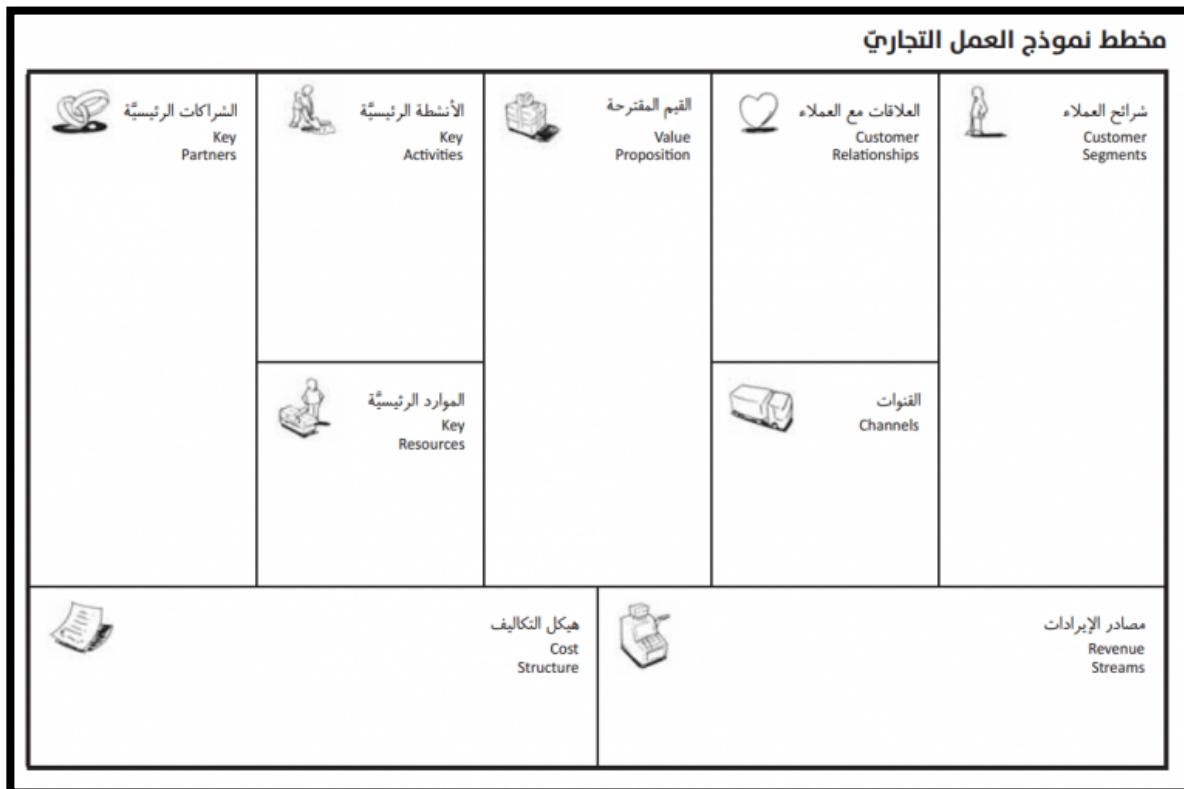
إدارة العلاقات مع الشركاء الرئيسيين تسهم في تقليل المخاطر، تحسين الكفاءة، وزيادة القدرة التنافسية.

9. هيكل التكاليف (Cost Structure)

يمثل هيكل التكاليف جميع النفقات المرتبطة بتشغيل الشركة وتنفيذ نموذج العمل. يجب على الشركة تحليل التكاليف بعناية لتحديد مدى ربحية المشروع. تشمل التكاليف عادةً:

- **التكاليف الثابتة**: نفقات لا تتغير مع حجم الإنتاج، مثل الإيجارات والرواتب.
- **التكاليف المتغيرة**: نفقات تتغير حسب حجم الإنتاج أو المبيعات، مثل تكلفة المواد الخام أو شحن المنتجات.
- **التكاليف التشغيلية**: تشمل جميع التكاليف المرتبطة بالإدارة اليومية للشركة.
- **التكاليف الاستثمارية**: نفقات لمرة واحدة لتأسيس المشروع أو تطوير منتجات جديدة.

فهم هيكل التكاليف يساعد على وضع استراتيجية تسعير مناسبة وضمان استدامة الأرباح.



خلاصة :

في ختام هذه الحاضرة، يمكن التأكيد على أن دراسة الجدوى الاقتصادية تمثل أداة استراتيجية لا غنى عنها في إنجاح المشروعات بمختلف أنواعها، إذ تساهم في تقليل درجة عدم اليقين، وترشيد استخدام الموارد، وتعزيز فرص النجاح والاستمرارية. فمن خلال التحليل الدقيق للتكاليف والعواائد، ودراسة السوق والمخاطر، يستطيع المستثمر أو صاحب المشروع اتخاذ قرار مبني على أساس علمية وموضوعية.

كما تبرز دراسة الجدوى الاقتصادية أهميتها في توفير رؤية مستقبلية للمشروع، وتمكينه من التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية. ولا تقتصر فائدتها على مرحلة ما قبل التنفيذ فحسب، بل تمتد لتكون مرجعاً يمكن الرجوع إليه خلال مختلف مراحل تنفيذ المشروع وتطويره.

وعليه، فإن إتقان إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية، والاعتماد على بيانات دقيقة وتحليلات واقعية، يعد شرطاً أساسياً لتحقيق الكفاءة الاقتصادية والميزة التنافسية، وضمان الاستغلال الأمثل للموارد، بما يخدم أهداف المؤسسة ويساهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية.

قائمة المراجع المستخدمة في المحاضرة:

1. أبو قحف ، عبد السلام . (2014) . (إدارة المشروعات : أساس ومفاهيم معاصرة . الإسكندرية : دار الفكر الجامعي .
2. بدوي ، أحمد زكي . (2016) . (دراسات الجدوى الاقتصادية وتقدير المشروعات الاستثمارية . القاهرة : دار النهضة العربية .
3. الخطيب ، عبد الكري姆 . (2015) . (تحليل وتقدير المشروعات . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع .
4. السامرائي ، خليل إبراهيم . (2017) . (اقتصاديات الاستثمار ودراسات الجدوى . بغداد : دار اليازوري العلمية .
5. عطية ، محسن محمد . (2018) . (إدارة المشروعات ودراسات الجدوى الاقتصادية . القاهرة : مكتبة عين شمس .
6. مرسي ، محمد مصطفى . (2013) . (تقدير المشروعات ودراسات الجدوى الاقتصادية . الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث .
7. هلال ، محمد عبد الغني . (2019) . (التخطيط الاقتصادي وإدارة المشروعات . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .