المحاضرة الثالثة: المشروع والمؤسسة

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

1- تعريف المشروع وخصائصه:

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

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

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

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

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

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

2- العلاقة بين المشروع والمنظمة:

يختلف مفهوم المشروع عن المنظمة رغم كونهما يلعبان دورًا حيويًا في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، ولكن لكل منهما طابعه الخاص وأهدافه المحددة. فالمشروع يعد جهودًا مؤقتة تسعى لتحقيق هدف معين أو إنتاج منتج أو خدمة محددة خلال فترة زمنية. من جهة أخرى، المنظمة تمثل كيانًا دائمًا يهدف إلى تنظيم الأنشطة والموارد بشكل مستدام لتحقيق الأهداف العامة على المدى الطويل. لذلك تتطلب المشاريع عادة تخطيطا دقيقا وتنظيما وإدارة فعالة للموارد، حيث يتم تحديد نطاق، ووقت، وتكلفة لتحقيق الأهداف المرجوة في فترة معينة. بينما تركز المنظمات على استمرارية العمل وتطوير العمليات، مما يتطلب استراتيجيات طويلة الأمد وإدارة شاملة تقود سير العمل باستمرار. وبالتالي، يمكننا فهم العلاقة بين المشروع والمنظمة كعلاقة تكاملية، حيث غالبًا ما تكون المشاريع جزءًا من أنشطة المنظمة الأوسع(Turner و Muïler، 2003)، لذلك تعرف جمعية إدارة المشاريع البريطانية المشروع باعتباره "مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أهداف محددة، في إطار معايير الكلفة، والزمن، والجودة المخطط لها" (دودين، 2014، ص 21) ، ويضيف الردادي و ياغي (2020، ص 280–289) بعض الاختلافات من حيث كون المشروع أداة لتحقيق الميزة التنافسية عبر تطوير منتجات أو خدمات تميز المنظمة عن غيرها، وأن لكل منهما دور إداري خاص به حيث تضع المنظمة الاطار الاستراتيجي العام كالرؤية، الرسالة، الأهداف بعيدة المدى، بينما المشروع ينفذ المهام لتحقيق تلك الأهداف ضمن الوقت والميزانية المحددة. لذلك يجب أن يصمم المشروع وينفذ في اطار متكامل مع رؤية المنظمة. وعلى العموم تتخذ المشاريع أشكال مختلفة كما ذكرها دودين، ص (2014، ص 34–35) نوضحها كما يلي:

1. **المشاريع الإنشائية:** وهي المشاريع الأكثر أهمية في الواقع العملي، وتتمثل في مشاريع التشيد والبناء، مثل بناء العمارات السكنية، وبناء الطرق والجسور والمستشفيات.
2. **المشاريع الصناعية:** وهي المشاريع ذات الطابع التكنولوجي والهندسي التي تهدف إلى إقامة المصانع وخطوط الإنتاج وبناء الطائرات، وصناعة السيارات.
3. **المشاريع الخدمية:** مثل المشاريع التعليمية والفندقية.
4. **المشاريع العلمية:** وهي المشاريع ذات الطابع العلمي مثل تصميم نظام معين والتنقيب عن الآثار، وبحوث الفضاء.

5. **المشاريع الاجتماعية:** مثل المشاريع الخاصة بمكافحة الفساد، ومشاريع تنظيم الأسرة والتوعية ضد التدخين.
6. **المشاريع الاقتصادية:** مثل المشاريع المتعلقة بمواجهة الفساد والفقر والبطالة، والتضخم، ومشاريع الخصخصة.

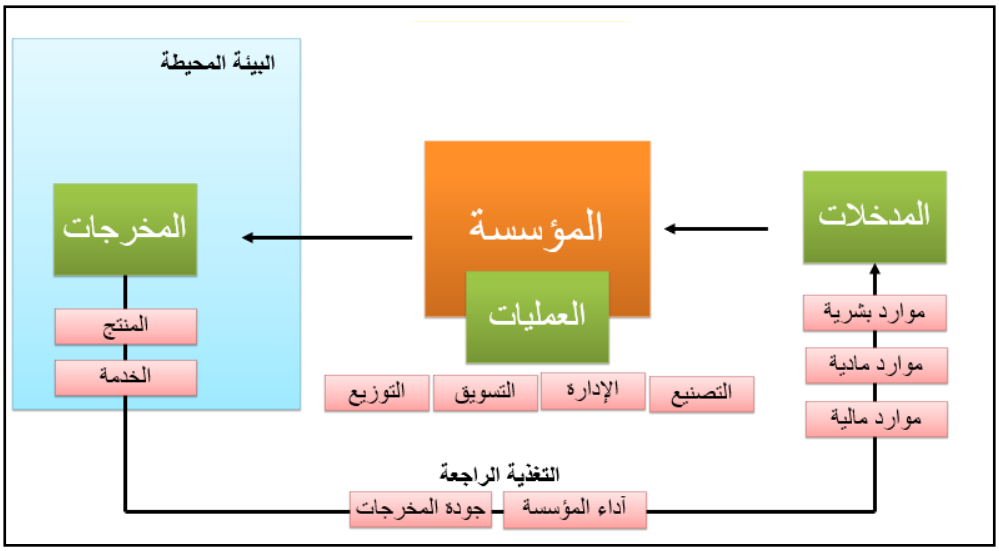
3- المنظمة والمؤسسة والشركة:

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

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

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

- **المؤسسة كعون اقتصادي:** في هذه المقاربة يتم تعريف المؤسسة بأنها تهدف إلى إنتاج سلع أو خدمات موجهة للسوق.
- **المؤسسة كتنظيم اجتماعي:** وهنا تعرف على أساس أنها تتضمن مجموعة أفراد يشاركون ويساهمون جماعيا داخل تنظيم وهيكل لإنتاج السلع أو الخدمات ويعتبرون أن نجاح أو فشل المؤسسة يرتبط بالعنصر البشري ومدى تفانيه في المؤسسة.
- **المؤسسة كنظام:** هنا ينظر للمؤسسة كمجموعة عناصر بينها علاقات متكاملة تعمل معا لتحقيق أهداف معينه ونقصد بهذه العناصر هو وجود المدخلات، والمخرجات إضافة إلى البيئة المحيطة التي يتم التفاعل معها وتلقي التغذية الراجعة منها التي تصبح فيما بعد كمدخلات يعاد معالجتها، والمخطط التالي يوضح ذلك:



شكل 4: يوضح عناصر نظام المؤسسة

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

والمؤسسة كنظام لديها مجموعة من الخصائص أهمها:

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

وبناء على ما تقدم نميز الاختلاف بين المنظمة والمؤسسة من حيث كون المنظمة مفهوم **اجتماعي، إداري** يهتم بكيفية تنسيق جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك. أما المؤسسة فهي كيان **قانوني، اقتصادي** معترف به رسميًا، يملك الشخصية الاعتبارية والحقوق القانونية. وكلمة اقتصادي لا تعني بالضرورة أن تكون المؤسسة ربحية (مؤسسة تجارية، مالية، صناعية)، فيمكن أن تكون غير ربحية (خيرية، حكومية، ثقافية). وعلى العموم كل مؤسسة هي منظمة، وليس العكس. وهذا يشير إلى وجود أشكال أخرى من المنظمات عدا المؤسسة كالشركة مثلا.

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

جدول 5: يوضح الاختلاف بين المؤسسة والشركة

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

4- أنواع المؤسسات والشركات: تصنف المؤسسات إلى عدة أنواع حسب المعايير التالية:

- **حسب المعيار القانوني:** تقسم المؤسسة حسب هذا المعيار إلى نوعين مؤسسة فردية أو جماعية.

- **المؤسسة الفردية:** هي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو تشترك في ملكيتها عائلة واحدة، وعادة تكون عن طريق الميراث حيث بعد وفاة المالك تنتقل إلى غيره من أفراد أسرته وهي سهلة التنظيم ومحدودة النشاط.
- **المؤسسات الجماعية:** هي تأخذ شكل الشركات وتمتاز بالتعاون ما بين شخصين أو أكثر، لذلك يطلق عليها شخص معنوي لأن ملكيتها مستقلة كل الاستقلال عن أعضاء الشركة أو الشركاء فيها، وهي بدورها تنقسم الى نوعين:

- **شركة الأشخاص:** والمتمثلة في شركة التضامن وشركة التوصية البسيطة، وشركات ذات المسؤولية المحدودة، وهي شركات سهلة التكوين يتم إنجازها من خلال عقد يتضمن مجموعة من الشروط القانونية هدفها تحقيق الربح وتوزيعه على الشركاء.
- **شركه الأموال:** وهي على عكس شركة الأشخاص، يكون الشريك فيها مسؤول بحسب الحصة المقدمة من المال ومثالها شركة المساهمة والتوصية بالأسهم.

- **حسب طبيعة الملكية:** وتقسم إلى:

- **المؤسسات الخاصة:** وهي التي تعود ملكيتها للأفراد وتخضع في نظامها القانوني الى أحكام القانون الخاص (القانون التجاري)
- **المؤسسات العمومية:** وهي مجموعة من المؤسسات تعود ملكيتها للدولة ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية.
- **المؤسسات المختلطة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركه بين القطاعين العام والخاص.

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

جدول 6: أنواع المؤسسات حسب معيار الحجم

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

إذن نلاحظ أن الشركة هي نوع من المؤسسات فكل شركة هي مؤسسة وليس كل مؤسسة شركة، وعلى العموم تقسم الشركات حسب التشريع الجزائري إلى نوعين؛ شركات تجارية، وشركات مدنية. يمكن أن نوضحها كما يلي:

[1] **رقم الأعمال:** هو إجمالي الإيرادات أو المبيعات التي تحققها شركة أو مشروع خلال فترة زمنية محددة، غالبًا ما تكون سنة مالية. يشمل رقم الأعمال كل الدخل الناتج من بيع المنتجات أو تقديم الخدمات قبل خصم المصاريف والضرائب، ويُعتبر مؤشرًا على حجم النشاط التجاري والنجاح المالي للشركة.

[2] **الحصيلة السنوية:** هي إجمالي الأرباح الصافية التي تحققها الشركة في نهاية السنة بعد خصم جميع المصاريف، مثل التكاليف التشغيلية والضرائب والرسوم. تمثل الحصيلة السنوية الربح الحقيقي المتبقي للشركة بعد جميع الالتزامات المالية، وهي مقياس رئيسي للأداء المالي للشركة خلال السنة.

1. **الشركات المدنية:** هي شركات لا تقوم بنشاط تجاري (كالربح من بيع السلع أو تقديم خدمات تجارية)، هدفها تنظيم عمل الأفراد الذين يمارسون مهنة معينة (نشاط مهني حر كالمحاماة، الطب، المحاسبة، الهندسة، الاستشارات).
2. **الشركات التجارية:** هي شركات ذات طابع تجاري تهدف لتحقيق الربح وهي تقسم إلى:

- شركات الأشخاص: تقوم على الاعتبار الشخصي، وعلى الثقة المتبادلة بين الأشخاص، من أمثلتها شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة.
- شركات الأموال: تقوم على الاعتبار المالي أي على ما يقدمه كل مالك من أموال، من أمثلتها: شركات ذات أسهم، شركات التوصية بالأسهم.
- الشركات الهجينة: تجمع بين بعض خصائص شركات الأموال وشركات الأشخاص، من أمثلتها: الشركات ذات المسؤولية المحدودة، شركات المساهمة البسيطة. والجدول رقم (1) يوضح جميع الاختلافات بين خصائص وأنواع هذه الشركات.
- شركات المحاصة: تؤسس من قبل شخص طبيعي للقيام بعمل تجاري، ولا تظهر الشركة للغير. (بن عزوز، 2020؛ سمرد، 2021، ص 141–144؛ عبد ربه، 2013، ص 96–100)

جدول 7: يوضح أنواع الشركات التجارية في الجزائر

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

5- المؤسسات الناشئة:

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

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

1. **تعريفات قطاعية:** وهي تعريفات تربط المؤسسات الناشئة بالقطاع الذي تنشط فيه، وبالتحديد القطاع التكنولوجي، وقد ادرج الباحث مجموعة من التعاريف التي تبين هذا الجانب، حيث ترى بعض التعاريف أن المؤسسات الناشئة:

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

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

2. **التعريفات الكمية:** وهي تعاريف قيدت المفهوم بمقاييس تتعلق بالعمر، الحجم، عدد العمال، مستوى الأرباح، معدل الإيرادات، القيمة السوقية ومعدل النمو. وبغض النظر عن عدم الاتفاق الواضح بين

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

[2] **Startup** مكونة من "Start" بمعنى يبدأ و "Up" بمعنى يرتفع

مختلف هذه التعريفات فيما يخص المقاييس التي تناولتها، إلا أنه تشترك في خاصية الحداثة[1] كخاصية متجذرة في المؤسسات الناشئة، ويمكن أن نوضح بعضا من تلك المقاييس المستخدمة، حيث اعتبرتها بعض التعاريف أنها:

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

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

- الابتكار وهي مصممة لتقديم خدمات ومنتجات جديدة.
- تعمل في اضطراب وفي حالة عدم اليقين في بيئة الأعمال
- سريعة النمو وقابلة للتطوير والتوسع.
- تعمل على حل المشكلات وتتكيف مع ظروف البيئة لذلك فهي مرنة.

وبناء على هذه التعاريف حدد الباحث ثلاث أسس تمثل العناصر الأساسية للمؤسسات الناشئة وهي :عنصر النمو، عنصر الابتكار على ألا يتم حصره في الابتكارات التكنولوجية فقط، حالة عدم اليقين الشديد والتي تعتبر نتاجا خالصا لعنصر الابتكار.

ولهذا يمكن القول بأن المؤسسة الناشئة هي مؤسسة ذات إمكانات نمو كبيرة، تعمل على تقديم ابتكارات في حالة من عدم اليقين الشديد تستهدف من خلالها إشباع حاجات أعداد كبيرة من المتعاملين، أو تخلق عن طريقها حاجات جديدة تستطيع من خلالها تدمير السوق السائد وأخذ الريادة فيه. ومن خصائص هذه المؤسسات ما يلي:

- تبدأ بهيكلة غير رسمية وبعدد قليل من الأفراد ذوي الخبرة المتواضعة والحاجة المستمرة للتدريب.

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

- تركز على الملكية الفكرية، العلامة التجارية والسمعة، براءات الاختراع وكفاءة الفريق المؤسس.
- تواجه محدودية الموارد الاقتصادية والمادية والبشرية، ما يجعلها تتجه لحلو خارجية كبناء تحالفات والبحث عن شركاء اقتصاديين، تمويل خارجي.
- تواجه منافسة أكبر مقارنة بالمؤسسات الكلاسيكية.
- تتمحور أنشطتها حول منتج واحد أو خدمة واحدة (التخصص)
- تتطور بوتيرة متسارعة وفي زمن قصير. (نوي و دهان، 2020، ص 4–11)

ووفقا لهذه الخصائص نستنتج أن المؤسسات الناشئة ترتبط بشكل وثيق بالمقاولاتية أكثر من المؤسسات الكلاسيكية، ولكن ماذا عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا سيتضح من خلال التمييز بين الاختلافات لهذه المؤسسات، والتي بينتها دراسة (بخيتي و بوعوينة، 2020، ص 541–542):

جدول 8: يوضح الاختلافات بين المؤسسة الناشئة والصغيرة والمتوسطة

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

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

شكل 5:يوضح دورة حياة المؤسسة الناشئة

إذن يتبين من خلال الشكل مرور المؤسسة الناشئة بالمراحل التالية:

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

إلى 30%) من الجمهور المستهدف، لتدخل بذلك مرحلة "اقتصاديات الحجم" وتحقيق الأرباح الضخمة.(بسويح وآخرون، 2020، ص 407–409)

6- مشاكل المؤسسات في الجزائر:

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

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

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