

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة جيلالي ليابس - سيدي بلعباس -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية
تخصص المقاولاتية والتنمية المحلية

فعالية نموذج الأعمال في سياق إنشاء المؤسسات

دراسة ميدانية حول المؤسسات المنجزة في ولاية سيدي بلعباس

تحت إشراف الدكتور:

ناصر عبد القادر.

من إعداد:

غزال مريم.

نوقشت وأنجزت علنا يوم 02-12-2020

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	جامعة الانتماء	الصفة
أ.د بورحلة علال	أستاذ التعليم العالي	جامعة جيلالي ليابس - سيدي بلعباس	رئيسا
د. ناصر عبد القادر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة جيلالي ليابس - سيدي بلعباس	مشرفا ومقررا
د. بن ديدة هواري	أستاذ محاضر "أ"	جامعة جيلالي ليابس - سيدي بلعباس	ممتحنا
د. دحماني محمد ادرويش	أستاذ محاضر "أ"	جامعة جيلالي ليابس - سيدي بلعباس	ممتحنا
د. المبارك محمد	أستاذ محاضر "أ"	المدرسة العليا للاقتصاد - وهران	ممتحنا
د. زدون جمال	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي - عين تموشنت	ممتحنا

السنة الجامعية 2019-2020



إهداء

نشكر الله العلي القدير الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع الذي كان نجاحنا بيديه سبحانه وأهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

إلى روح جدي وجدتي الغاليين، رحمهما الله.

إلى الوالدين الكريمتين، رفيقتا دربي أطال الله في عمرهما وحفظهما من كل شر، الداعمتين لي منذ اللحظة الأولى.

إلى الوالدين المحترمين، حفظهما الله ورعاهما، دمتم سندا وفخرًا لي.

إلى أخواتي وأزواجهن وأبنائهن كل باسمه .

إلى كل الأهل والأقارب وإلى العائلتين الكريمتين "غزال و سهلي".

إلى كل الأحباب والأصدقاء المساندين لي دائما خاصة صديقتاي " براهيمى نصيرة" و "طالب سومية"، وإلى زميلي "فيدوح عبد الوهاب"

إلى كل من علمني حرفا

إلى كل من دعا لي بالخير

أهديكم خلاصة جهدي العلمي

تشكرات

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين، فبعد توفيقه لي وعونه في مختلف مراحل البحث العلمي فالحمد لله على التمام والكمال

عن أبي هريرة - رضي الله عنه - قال النبي - صلى الله عليه وسلم

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان والاحترام إلى الدكتور "ناصر عبد القادر"، على كل ما قدمه لي من توجيهات ونصائح ساهمت في إثراء موضوع الدراسة فكان نعم المشرف و له أثر بالغ في إتمام هذا العمل

- كما أتقدم بالشكر إلى الدكتورة "طالب سومية شاهيناز" على مساهمتها في توجيهي بمختلف نصائحتها وحرصها الدائم على ذلك فكانت نعم الأستاذة.

- كما أتقدم بالشكر لأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين تحملوا عبء قراءة ومناقشة هذا العمل، كل باسمه ولقبه ومرتبته

وكذلك أتقدم بالشكر و التقدير إلى كل الأساتذة الذين ساهموا في توجيهنا وإثراء معلوماتنا خلال مرحلة إنجاز هذه الرسالة كل باسمه ولقبه ومرتبته.

أتقدم بالشكر و التقدير لكل اللذين تفاعلوا معنا بشكل ايجابي من المقاولين اللذين أحابوا على الاستبيان، و إلى كل من أسهم بشيء من جهده أو فكره أو وقته في إخراج هذه الرسالة في شكلها النهائي

إل كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة في إنجاز هذا العمل، وأخص بالذكر

"العائلة الكريمة والأصدقاء" الغالين على قلبي.

خطة البحث

مقدمة عامة

الفصل الاول: الإطار المفاهيمي للمقاولاتية ونموذج الأعمال

تمهيد الفصل

المبحث الأول: المقاولاتية وإنشاء المؤسسات

المطلب الاول: الإطار العام للمقاولاتية

المطلب الثاني: العناصر الأساسية في المقاولاتية

المطلب الثالث: عملية إنشاء المؤسسات

المبحث الثاني: مفاهيم خاصة بنموذج الأعمال

المطلب الاول: نموذج الأعمال، النشأة، المفهوم، والخصائص

المطلب الثاني: أهداف ووظائف نموذج الأعمال

المطلب الثالث: مكونات نموذج الأعمال التجاري

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الأدبيات الخاصة بمتغيرات نموذج الأعمال

تمهيد الفصل

المبحث الاول: مفاهيم حول أداء المؤسسة

المطلب الاول: مفهوم الأداء

المطلب الثاني: قياس الأداء

المطلب الثالث: أثر نموذج الأعمال على أداء المؤسسة

المبحث الثاني: نموذج الأعمال كفاعل لخلق القيمة

المطلب الاول: مفهوم خلق القيمة

المطلب الثاني: الفرق بين خلق القيمة للعميل وللمؤسسة

المطلب الثالث: أثر نموذج الأعمال على خلق القيمة

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: ديناميكية بيئة المؤسسة ودورها في فعالية نموذج الأعمال

تمهيد الفصل

المبحث الاول: بيئة المؤسسة الاقتصادية

المطلب الاول: مفهوم بيئة المؤسسة

المطلب الثاني: مكونات بيئة المؤسسة

المطلب الثالث: خصائص بيئة المؤسسة

المبحث الثاني: ديناميكية بيئة المؤسسة ونموذج الأعمال

المطلب الاول: مفهوم ديناميكية بيئة المؤسسة

المطلب الثاني: أثر ديناميكية بيئة المؤسسة على نموذج الأعمال

المطلب الثالث: أثر ديناميكية بيئة المؤسسة على أداء المؤسسة

خلاصة الفصل

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول مؤسسات ولاية سيدي بلعباس

تمهيد الفصل

المبحث الاول: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المطلب الاول: مراحل تطور المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المطلب الثاني: قطاع المؤسساتاتي لولاية سيدي بلعباس

المبحث الثاني: وصف منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الأول: المنهج المتبع وعينة الدراسة

المطلب الثاني: بناء الاستبيان وسلام القياس

المبحث الثالث: الاختبار النهائي لنموذج الدراسة

المطلب الاول: تحليل البيانات ونتائج الدراسة تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة

المطلب الثاني: تحليل استدلالي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

خلاصة الفصل

خاتمة عامة

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
الفصل الأول		
01	الصفات الأربع للمقاول	34
02	نموذج Shapero et Sokol	36
03	المسار المقاولاتي	38
04	المقاولاتية كمسار مهني Pleintner	39
05	نموذج إنشاء مؤسسة Sexton et Greenberger, 1988	40
06	مسار المؤسسة من قبل Christian Bruyat	43
07	الفرق بين نموذج الأعمال ومخطط الأعمال	57
08	استراتيجية نماذج الأعمال	59
09	نماذج الأعمال الضيقة واستراتيجيتها	60
10	مخطط نموذج الأعمال في المؤسسة	62
11	سلسلة القيمة ل Porter	80
12	القوى الأربعة لتحليل بورتر 2008	81
13	العلاقة بين العميل والمؤسسة	85
14	أهداف قنوات التوزيع	87
الفصل الثاني		
15	مؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في قياس الأداء	102
16	مصنوفة الفعالية والكفاءة	105
17	نموذج العمل كطبقة متوسطة	112
18	دور الابتكار في خلق القيمة	117
الفصل الثالث		
19	بيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة	139
20	القوى الخمس للمنافسة التي تحدد مر دودية القطاع	149
الفصل الرابع		
21	تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	162

قائمة الأشكال والجداول

163	عدد المؤسسات الخاصة منها والعامة	22
164	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم	23
166	تطور عدد العمال إلى غاية جوان 2019	24
168	المشاريع الممولة من طرف وكالة ANSEJ	25
170	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سيدي بلعباس	26
178	متغير الجنس	27
179	متغير السن	28
180	متغير المؤهلات العلمية	29
180	متغير الخبرة المهنية	30
181	متغير رقم الأعمال	31
182	متغير حجم المؤسسة	32
182	متغير الطبيعة القانونية للمؤسسة	33
183	متغير نطاق سوق المؤسسة	34
184	أسباب التوجه نحو المقاولاتية وإنشاء مؤسسة	35
185	فكرة إنشاء مؤسسة	36
186	طريقة إنشاء المؤسسة	37
187	الانطلاق الفعلي للمؤسسة	38
187	المشاريع الكبرى للمؤسسة على المدى المتوسط	39
199	النموذج الهيكلي للعلاقة القائمة بين فعالية نموذج الأعمال وإنشاء المؤسسة	40
200	النموذج الهيكلي للعلاقة القائمة بين فعالية نموذج الأعمال وأداء المؤسسة	41
201	النموذج الهيكلي للعلاقة القائمة بين نموذج الأعمال وخلق القيمة	42
202	النموذج الهيكلي للعلاقة المباشرة والغير مباشرة بين فعالية نموذج الأعمال وخلق القيمة	43
204	النموذج الهيكلي لتأثير الديناميكية البيئية على العلاقة بين فعالية نموذج الأعمال وأداء المؤسسة	44

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
الفصل الأول		
01	الأسئلة المفتاحية في مجال المقاولاتية	26
02	التعريفات الخاصة بنموذج الأعمال	55
03	نقاط القوة والضعف في الأنماط الثلاثة لنموذج العمل	60
04	عملية تقييم نماذج الأعمال	72
05	آليات التسعير التي تعتمد عليها المؤسسة باستخدام نموذج الأعمال	91
الفصل الثاني		
06	المقارنة بين الفعالية والكفاءة	104
07	التوافق بين استراتيجية سوق المنتجات ونموذج العمل	114
08	تعريف القيمة في رأي بعض الخبراء الذين قاموا بتقييم مفهوم القيمة	121
09	تعريف خلق القيمة	122
الفصل الرابع		
10	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (2010-2019 "سداسي 01")	162
11	عدد المؤسسات الخاصة منها والعامّة (اقتصاديا) جوان 2019	163
12	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم لسنة 2019	164
13	تعداد العمال في المؤسسات سنة 2019	165
14	عدد المؤسسات الممولة من طرف الوكالة الوطنية ANSEJ على مستوى ولاية سيدي بلعباس	167
15	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سيدي بلعباس	169
16	اختبار مدى كفاية العينة KMO	171
17	مقياس إنشاء المؤسسة لـ (Jouison Estèle, Thierry- Verstraete.2008)	172
18	مقياس فعالية نموذج الاعمال لـ (Johnson et al. 2008)	173

174	مقياس أداء المؤسسة ل (Huang et al. 2013)	19
175	مقياس خلق القيمة (Keil et al 2017)	20
175	مقياس الديناميكية البيئية ل (Achrol & Stern 1988)	21
176	ملخص المقاييس المستخدمة في وضع الاستبيان	22
177	البيانات الشخصية لأفراد العينة.	23
181	خصائص المؤسسات محل الدراسة	24
184	أسئلة عامة	25
189	التكرارات والنسب المئوية لمختلف عبارات محور إنشاء المؤسسة.	26
190	التكرارات والنسب المئوية لمختلف عبارات محور فعالية نموذج الأعمال	27
191	التكرارات والنسب المئوية لمختلف عبارات محور أداء المؤسسة.	28
192	التكرارات والنسب المئوية لمختلف عبارات محور خلق القيمة	29
193	التكرارات والنسب المئوية لمختلف عبارات محور ديناميكية البيئة	30
194	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس الثبات الإجمالي للاستبيان.	31
195	التحليل العاملي التوكيدي (AFC)	32
197	صلاحية النموذج ومؤشرات الجودة (model fit and quality indices)	33
198	معاملات المتغيرات الكامنة	34
198	معامل التحديد (R-square)	35
202	العلاقة الغير مباشرة وفقا لمعيار سوبل	36
203	مصنوفة التشبعات المشتركة بين فعالية نموذج الأعمال وديناميكية البيئة	37
205	ملخص اختبار الفرضيات	38

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى القيام بتحليل نظري وتجريبي لأهم المتغيرات المؤثرة على فعالية نموذج الأعمال وإنشاء المؤسسة ، فبعد أن قمنا بتحديد المتغيرات المؤثرة عليه، قمنا بطرح نموذج مفاهيمي يمكننا من تحليل فعالية نموذج الأعمال، أداء المؤسسة وكذا المتغير المعدل وهو الديناميكية البيئية وخلق القيمة.

قمنا باختبار النموذج المفاهيمي على عينة مكونة من 68 مؤسسة من ولاية سيدي بلعباس، استخدمنا نموذج المعادلة الهيكلية بطريقة PLS في عملية تحليل البيانات.

تؤكد النتائج التي توصلنا إليها صحة الفرضيات، بأن أهم العوامل المؤثرة على أداء المؤسسات بولاية سيدي بلعباس هي فعالية نموذج الأعمال كأعلى نسبة ، في حين وجدنا أثرا كبير لأداء المؤسسة على خلق القيمة، كما وجدنا أثرا للمتغير المعدل (الديناميكية البيئية) الذي يضعف العلاقة بين نموذج الأعمال وأداء المؤسسة

الكلمات المفتاحية: إنشاء المؤسسات، فعالية نموذج الأعمال، أداء المؤسسة، خلق القيمة، الديناميكية البيئية، ولاية سيدي بلعباس.

Abstract:

This study aims carry out a theoretical and experimental analysis of the most important variables affecting on the effectiveness of the business model and enterprise creation , after we identified the variables affecting it, we presented a conceptual model that enables us to analyze the effectiveness of the business model, and the organization's performance as well as the modified variable which is dynamics environmental and value creation.

We tested the conceptual model on a sample of 68 enterprises in Sidi Bel Abbes. We used the structural equation model using the PLS method in the data analysis process.

The result confirm the validity of the hypotheses that the most important factors affecting on the performance of Sidi Bel Abbes enterprises are the effectiveness of the business model as the highest proportion. While we found a significant impact of the institution's performance on creating value. We also found an effect of the modified variable (environmental dynamics) that weakens the relationship between the business model and the performance of the entreprise.

Key words: Entreprise creation, Effectiveness of Business Model , Firm Performance, Value creation, Dynamics Environmental, Sidi Bel Abbes.

Résumé :

Cette étude vise à réaliser une analyse théorique et expérimentale des variables les plus importantes affectant l'efficacité du business model et l'implantation de l'entreprise, après avoir identifié les variables qui l'affectent, nous avons présenté un modèle conceptuel qui nous permet d'analyser l'efficacité du business model, la performance de l'entreprise ainsi que la variable modifiée qu'est la dynamique environnementale et la création de valeur.

Nous avons testé le modèle conceptuel sur un échantillon de 68 entreprises de de l'État de Sidi Bel Abbes, et nous avons utilisé le modèle d'équation structurelle en utilisant la méthode PLS dans le processus d'analyse des données.

les résultats confirment la validité des hypothèses, que les facteurs les plus affectant au performance des entreprises de Sidi Bel Abbes sont L'efficacité du business model la plus élevée, et nous l'avons trouvé aussi l'Impact significatif de la performance de l'entreprise sur la création de valeur, nous avons également un effet de la variable modifiée (dynamique environnementale) qui affaiblit la relation entre le modèle d'affaires et la performance de l'entreprise.

Mots clés: Création d'entreprise, L'efficacité du Business Model, Performance de l'entreprise, Création de valeur, Dynamique environnementale, Sidi Bel Abbes.

مقدمة عامة

تطور مفهوم التنمية في المجتمعات خلال السنوات الأخيرة من المفهوم القائم على المؤسسات العملاقة والتخطيط المركزي إلى مفهوم آخر يعتمد على الإبداع والابتكار الذي يقوم به أفراد المجتمع بصفة فردية أو جماعية، وهو ما يعرف بالمقاولاتية، فالدور الذي يمكن أن تقوم به فئة المقاولين في مجتمع معين بسبب قدرتهم على خلق أفكار جديدة وتحويلها إلى مؤسسات صغيرة قابلة للازدهار والنمو والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية¹.

مصطلح المقاولاتية واسع ولا يقتصر على مجرد إنشاء مؤسسات صغيرة وتسييرها²، فموضوع المقاولاتية وإنشاء المؤسسات يحتل حيزا كبيرا من إهتمام الحكومات والعديد من الدول، خاصة مع تزايد المكانة التي تحتلها المقاولات في اقتصاديات مختلف هذه الدول مهما كان مستوى تطورها، والدور الذي باتت تلعبه في مختلف برامج التنمية المستقبلية الإستراتيجية، فالدخول إلى عالم الأعمال يعد خطوة مهمة جدا في حياة الفرد خاصة إذا تعلق الأمر بطرح منتج جديد مبتكر، فحتى لو كانت الفكرة جيدة وكان الفرد يمتلك مهارات وقدرات مقاولاتية إلا أن هناك بعض العراقيل التي يمكن أن توقف أو تأجل مساره نحو المقاولاتية، فقدررة المؤسسات وخاصة الناشئة على تحقيق تنمية الاقتصادية من خلال خلق مناصب عمل وقدرت هذه المؤسسات على البروز في مختلف المجالات والتخصصات، فالتطورات الخاصة لمفهوم المقاولاتية على مدى السنوات الماضية أدت إلى تغييرات في المجال المفاهيمي المتعلقة بهذه الكلمة والتي تبرز بين المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية.

في الجزائر، ظهرت المقاولاتية في التسعينيات كنتيجة للتغيرات على جميع المستويات، الداخلية والخارجية، والتي دفعت الجزائر إلى التحرك نحو منظمة جديدة تعزز تأسيسها وتطور المقاولاتية، ومع ذلك، تم إطلاق أنشطة ريادة الأعمال، وخاصة المقاولين لإنشاء أعمال في القطاعات التي يختارونها من خلال تعزيز احتكار الدولة للنشاط الاقتصادي والمبادرة الخاصة، فالدور الذي يؤديه المقاولون في الرفع من التنمية الاقتصادية أدى بالدولة إلى التركيز على تشجيع ودعم هذه الفئة، نظرا لما يمكن أن ينتج عن ذلك من تحقيق مكاسب اقتصادية واجتماعية وحل لمشاكل البطالة التي تعتبر من أولويات السياسة الاقتصادية في الجزائر، فالدولة أصبحت لوحدها غير قادرة على خلق مناصب العمل وتنويع النسيج الاقتصادي خارج قطاع المحروقات، ولتحقيق هذه المطالب والمكاسب والأرباح المقاولين مطالبون بإنشاء مؤسسات قابلة للتكيف المستمر مع محيطها الخارجي المتغير دائما، وهذا عن طريق تصميم نموذج أعمال فعال يضمن الاستمرارية لخلق قيمة مضافة تعود بالفائدة عليهم.

¹ Leeson, P. T., & Boettke, P. J. (2009). Two-tiered entrepreneurship and economic development. International Review of Law and Economics, 29(3), pp 252-259.

² Hagedoorn, J. (1996). Innovation and entrepreneurship: Schumpeter revisited. Industrial and corporate change, 5(3), pp 883-896.

ففي السنوات الأخيرة كان نموذج الأعمال³ محط اهتمام من الأكاديميين والممارسين منذ عام 1995 حيث تم استعراض فيها مفهوم نماذج الأعمال كما تزايد عدد الدراسات العملية في أواسط التسعينات، وأصبح مصطلح "نموذج الأعمال" كلمة رائجة في الأعمال التجارية الالكترونية أثناء دخول هذا "الاقتصاد الرقمي"، تغيرت الساحة التنافسية التي أجبرت المؤسسات على مواجهة التحديات الجديدة وأصبحت مؤسسة صغيرة مبتدئة بسرعة تمكنها من منافسة المؤسسات الكبيرة على الصعيد العالمي، فان نجاح الاقتصاد الجديد تم التشكيك فيه وهكذا بدأ الباحثون في دراسة مشاريع كثيرة التي لم تلاقي النجاح والبحث عن الأسباب التي كانت وراء ذلك. ومنذ بداية هذا المنظور الأكاديمي،⁴ وعدد المنشورات التي ظهرت بشأن هذا الموضوع قد تزايد الاهتمام به باستمرار، فأصبح مفهوم النماذج التجارية يحظى بشعبية كبيرة في مجال الأعمال التجارية، ولكن أيضا في مجالات المفاوضة والإدارة الاستراتيجية، فان نموذج الأعمال يمكن أن يستخدم كأسلوب إدارة للمساعدة في فهم وتحليل منطق الأعمال الحالية للمؤسسة وكذلك خطة القرارات الاستراتيجية بتصميم يضاهاى مفاهيم جديدة يضاف إلى ذلك أن النموذج يمكن أن يكون وسيلة للاتصال بتقديم الفكرة التجارية للمؤسسة، وللأطراف المحتملين لمختلف الجهات المعنية مثل المستثمرين المحتملين، فنموذج الأعمال يعتبر مفهوم جديدا للتحليل من أجل تسطير استراتيجية المؤسسة، باعتباره وعاء نظري لتحديد عناصر خلق القيمة ووسيلة للإجابة عن العديد من التساؤلات لفائدة المفاوضين الناشئين.

1- الإشكالية المطروحة

تعتبر عملية التخطيط لنموذج الأعمال دورا أساسيا في تحسين اداء المؤسسة، فهو يمكن من توفير الاستقرار والازدهار للمؤسسات أو يؤدي إلى تدهورها وبالتالي، فإن التوصيات الخاصة بنماذج الأعمال الفعالة مفيدة للغاية بالنسبة للمؤسسات التي لديها بعض الصعوبات مع الأداء، وعلى هذا الأساس نطرح التساؤل الرئيسي:

- ما مدى فعالية نموذج الأعمال في إنشاء مؤسسات ولاية سيدي بلعباس والتحسين من أدائها

لخلق قيمة مضافة لها؟

ومن هذه الإشكالية يمكن بلورة التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي مكونات نموذج الأعمال الفعال؟

- ماهو أثر نموذج الأعمال على إنشاء المؤسسات؟

³ Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. International Entrepreneurship and Management Journal, 8(4), pp 449-465.

⁴ Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do?: Innovation devices in technology entrepreneurship. Research Policy, 38(10), pp 1559-1570.

- كيف تؤثر فعالية نموذج الأعمال على أداء مؤسسات محل الدراسة؟
- ما مدى فعالية نموذج الأعمال في خلق قيمة مضافة للمؤسسات؟

2- الدراسات السابقة

إن موضوع نماذج الأعمال من المواضيع المستحدثة في المقاولاتية التي تتطلب التطرق إليها والإلمام بمختلف جوانبه خاصة في الفترة الحالية من أجل تحديد المقومات ومعرفة التحديات التي يجب تداركها، وللأسف لا يوجد دراسات تعالج موضوعنا مما يزيد من أهمية عملنا إلا أننا حاولنا إدراج دراسات تقترب نوعاً ما من الموضوع قيد الدراسة بهدف إعطاء نظرة شاملة عن مختلف النماذج التي استخدمت وذلك حسب التسلسل الزمني.

✓ دراسة CHRISTIAN BRUYAT (1993)

تمثلت دراسته في «CREATION D'ENTREPRISE CONTRIBUTIONS

» EPISTEMOLOGIQUE ET MODALISATION

تطرق الباحث إلى الغموض الذي يدور حول المقاولاتية بسبب العديد من المتغيرات التي تتداخل في هذه الظاهرة لمساعدة الباحثين في مجال المقاولاتية، وكذلك مساعدة العاملين في هيئات ومرافق إنشاء المؤسسات من أجل التطور وتحقيق التنمية الاقتصادية، فهدفت الدراسة الى اقتراح نموذج ونظرية عامة تفسر كيفية إنشاء مؤسسة من خلال تحليل وتقييم مجموعة من الأبحاث السابقة في نفس المجال، كما حاول أيضاً تحليل ومناقشة النتائج الميدانية التي توصلوا إليها سابقاً كل من "pleinter, watkins, le Marois, liles, martin, ", "chapero long et mc Mulan"، وقد سلط الضوء على تنوع وديناميكية مسار إنشاء المؤسسات باعتمادهم على أهم خاصيتين وضعت من طرف Gatner و Gatewood، من أجل الحكم على قيمة نموذج المقاولاتية: وهما "الخصوصية و الشمولية".

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- النموذج المقاولاتي يوفر إطار مفاهيمي ويقدم أدوات مهمة لممارسي المقاولاتية من أجل تحسين فعالية وكفاءة إنشاء المؤسسات، وتحديد استقلاليتها إلا أنه لا يهدف أبداً إلى التنبؤ والاستشراف.

✓ دراسة Joan Magretta (2002)

تمثلت دراسته في Why Business Models Matter

تهدف الدراسة إلى توضيح الأهمية التي يكتسبها نموذج الأعمال في إنشاء المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، بالنسبة للباحث المؤسسات لم تكن بحاجة إلى استراتيجية أو اختصاص خاص، أو حتى إلى عملاء، بل بحاجة لنموذج أعمال صلب للحصول على الأرباح على المدى البعيد غير المحدد، فهو السبيل لتكون المؤسسة ناجحة في مجال تخصصها، ولكن قبل أن يتمكن المدراء من تطبيق المفهوم فهم بحاجة إلى تعريف عملي بسيط يزيل الغموض المرتبط بهذا المصطلح.

✓ دراسة MICHAEL Morris, Minet Schindehutte, Jeffrey Allen (2005)

تمثلت دراسته في THE ENTREPRENEUR'S BUSINESS MODEL: TOWARD A UNIFIED

PERSPECTIVE

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أشكال تنظيمية جديدة، والابتكار في المقاولاتية مما يضيفه إلى مجموعة جديدة من الأبحاث حول نماذج الأعمال والتي تمثل إطارا استراتيجيا لوضع تصور لمشروع قائم على قيمة مقترحة بحيث يسمح للمستخدم بتصميم ووصف وتصنيف ونقد وتحليل نموذج الأعمال لأي نوع من المؤسسات، فتطبيقه في المؤسسة يوفر خلفية مفيدة للاستراتيجية وكذا التكيف مع العناصر الأساسية للنشاط التجاري بواسطة تحديد العناصر التي تشكل نموذجًا مستخدما في ذلك مجموعة من التساؤلات، فتوصل الباحثون إلى مجموعة من الاستنتاجات فيما يتعلق بعدد من هذه القضايا الأساسية التي تدرس الأسس النظرية لنموذج الأعمال، وهي ستة عناصر مترابطة تقدم محتوى له، بحيث تم اقتراح إطار لتوصيف نموذج العمل بغض النظر عن نوع المشروع المؤسس، ويتم تطبيق هذه المكونات في ثلاثة مستويات مختلفة يتم توضيح إطار العمل باستخدام مؤسسة رئيسية ناجحة يتم تقديم اقتراحات بشأن الطريقة التي من المتوقع أن تظهر نماذج الأعمال بمستوياتها وتتطور بمرور الوقت، يتم تعريفه من حيث مجموعة موحدة من القرارات التي يمكن أن تكون كمية.

وعليه جاءت كاقتراحات من طرف الباحثين، أنه يجب البدء بإنشاء تصنيفات النموذج العام والتحقيقات في العلاقات بين المؤسسة ومتغيرات المستوى لنمذجة العلاقات بين نموذج ومجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية فنقطة البداية هي تطوير والابتكار فيه الذي سيؤثر على الأهمية النسبية مستقبلا لتحقيق نتائج مرضية.

✓ دراسة Christoph Zott & Raphael Amit (2007)

تمثلت الدراسة في: Business Model Design And The Performance Of Entrepreneurial:

تم طرح إشكالية التالية من طرف الباحثين وهي: كيف يمكن تصميم مجموعة من حدود في المنظمة ووصف المعاملات وقياسها؟ وماذا نعرف عن آثار الأداء المختلفة في تصميمات نماذج الأعمال؟ فقد هدفت الدراسة إلى تقديم العديد من المساهمات للمنظمة وكذلك تحسين المفاهيم والتدابير لفحص تصميم نموذج العمل في المؤسسة بحيث سيتم التعرف على أشكال تنظيمية جديدة وتطوير مفاهيم دقيقة لتفعيلها وقياس تصاميم نموذج الأعمال، وثانياً تقديم تمديد نظري للمعاملات من منظور التكاليف ونظرية شومبيتر للابتكار فمن خلال دمج هذه النظريات مع نظرية المساومة، يسعى الباحثان إلى تطوير الآثار المترتبة على أداء نموذج الأعمال وتصميمه، وتحديد شركات المقاولات التي يتم تمكين المعاملات فيها عن طريق المعلومات والاتصالات من خلال تسليط الضوء على الدور المحوري الذي يلعبه تصميم نموذج الأعمال في أداء شركات المقاولات.

ومن أجل الوصول إلى الهدف قاما الباحثان ببناء مركب المقاييس وتحديد العناصر ذات الصلة وقياسها في أداة المسح واستمرت العملية في خمس مراحل: (1) تطوير أداة المسح، (2) تطوير قياس الموازين، (3) الاختبار التمهيدي للمسح، (4) تطوير واجهة ويب عبر الإنترنت وقاعدة بيانات مركزية و(5) جمع البيانات، بالإضافة إلى ذلك، تم تزويد المقيمون بمبادئ توجيهية مكتوبة على الطريقة الصحيحة لمعالجة عناصر المسح كما تم إكمال الدراسة الاستقصائية وشملت مصادر البيانات والتقارير السنوية وتقارير محلي الاستثمار ومواقع الويب خلال الفترة ما بين ماي 2000 إلى جوان 2001، وتوصلت الدراسة إلى التقاط التكوين كمتغيرات يساعدنا على توصيف وقياس تصاميم نموذج الأعمال، والتي ينبغي أن تسهل المزيد من البحوث في هذا المجال فهو يعبر عن الخصائص والممتلكات الأساسية من التصاميم التنظيمية الممتدة على الحدود ويعالج آثار أدائها بالتركيز على الابتكار، وهو "أداة محددة للمقاولاتية فهذا هو الفعل الذي يمنح الموارد بقدرة جديدة على خلق الثروة، لا يمكن للمؤسسات أن تبتكر فقط من خلال إعادة توحيد الموارد التي يسيطرون عليها بل يمكنها من خلال تسخيرها الشركاء والموردين والعملاء الذين يشاركون في نموذج أعمالهم، كما توضح من خلال الدراسة أن الاستراتيجية يمكن أن تكون مهمة في ما إذا كان تصميم نموذج الأعمال يساهم في الميزة التنافسية للمؤسسات و كيف يتفاعل مع الاستراتيجيات الثابتة مثل المنتج وتحديد المواقع في السوق.

✓ دراسة (Estele Jouison-Laffitte Thierry Verstraet) (2008)

وتمثل الدراسة في: Business Model Et Création D'entreprise

قاما الباحثان بدراسة مختلف المفاهيم الخاصة بنموذج العمل والذي ظهر في سياق المقاولاتية مع ظهور ما كان يسمى في بدء التشغيل ويقترح المقال تصورًا لانخفاض الوعي بروح المبادرة والتدريب، كما تم نقلها تقريبًا لخدمة الدعم لمروجي المشروع، وبالتالي إن مفهوم نموذج العمل له صلة بمساعدة المبدعين لفهم قلب أعمالهم وخطة الأعمال، ثم يظهر كنسخة مكتوبة من المشروع، ولكن يستند على القناعة في المقام الأول والأعمال التجارية ثانياً، فالنموذج يشرح كيف يتم توليد القيمة المدفوعة والمشاركة، وبعبارة أخرى فإن نموذج العمل هو اتفاقية الأعمال وخطة العمل هو وثيقة مكتوبة لتوصيله، هذا النموذج ينبع من مبدأ اتفاق الأطراف المعنية الذي يؤدي تعاونهم وفق عناصر متشابكة إلى خلق وتوليد القيم، فنموذج الأعمال يعبر عن اتفاقية متعلقة بخلق القيمة، التعويض عنها وتشارك نجاح المؤسسة مما يسمح لكافة الأطراف المعنية على تقديم المشروع، تحليله والتنبؤ به.

✓ دراسة (Raphael Amit & Christopher Zott) (2008)

وتمثلت الدراسة في: The Fit Between Product Market Strategy Business Model implications

For Firm Performance

في هذه الورقة يعالج الباحثين الفجوة المتعلقة بالآثار المحتملة للاستراتيجية على أداء المؤسسة من خلال تقديم نموذج أعمال كعامل طارئ جديد يستوعب هيكل التبادلات الممتدة عبر الحدود للمؤسسات، وجاءت كإشكالية: كيف يتفاعل نموذج أعمال المؤسسة واستراتيجيتها لتحديد المواقع في سوق المنتجات للتأثير على أداء المؤسسة؟، وللإجابة على هذه الإشكالية تم أخذ عينات عشوائية تتكون من 170 مؤسسة لدراسة خصائص النموذج وسوق المنتجات والاستراتيجيات، ومن أجل تحسين فهم التأثيرات المحتملة لنموذج واستراتيجية العمل، يهدف الباحثين إلى دراسة الناحية النظرية لنموذج عمل المؤسسة و استراتيجية سوق المنتجات، ومن ثم دراسة مدى الاختلاف الموجود بين استراتيجيات سوق المنتجات ونموذج الأعمال كتفاعل للتأثير على أداء المؤسسة وبالتالي فإننا نوسع النظرية المتعلقة بالتأثيرات المحتملة للاستراتيجية على الأداء، وبشكل أكثر تحديداً على الملاءمة بين الاستراتيجية والهيكل من خلال فحص مجموعة بيانات التي تم جمعها يدويا حول استراتيجية الأعمال ونماذج الأعمال.

أشارت التحليلات التجريبية إلى أن هذه المفاهيم هي مكملات بدلا من بدائل فيما يتعلق بالأعمال التي تركز على الكفاءة:

مقدمة عامة

- فهذا التحليل لم يقدم الدعم للتفاعل الإيجابي المتوقع بين نموذج أعمال وتكلفة الكفاءة ، فبالنسبة للباحثين هذه الدراسة تجعل العديد من الأمور مهمة أولا تقييم الوحدات له دور مهم في نموذج أعمال المؤسسة لتحديد قيمتها السوقية، ثانياً اكتشاف التوافق بين محورية استراتيجية سوق المنتجات على مستوى الشركات وتصميم المواضيع من طراز أعمالها، ثالثا من خلال اختبار النموذج تؤكد الدراسة على الطبيعة التكميلية بين نموذج الأعمال وعلاقة استراتيجية سوق المنتجات، فالميزة التنافسية يمكن أن تعزز أداء المؤسسة، بشكل مستقل وكذلك بشكل مشترك.
- نجد أن نماذج الأعمال التي تركز على حداثة، إلى جانب استراتيجية التمايز أو قيادة التكلفة ، تعزز أداء المؤسسة.
- بالإضافة إلى ذلك، نتأكد من أن نموذج الأعمال الذي يركز على الجودة والذي يرتبط بالدخول المبكر إلى السوق يؤثر بشكل إيجابي على الأداء.

✓ دراسة Jean Redis، (2009)

وتمتلت الدراسة في : 'The Impact Of Business Model Characteristics On It Firms' Performance

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير خصائص نموذج الأعمال على مسار التنمية لبدء التشغيل المأخوذ من عينة أصلية من المؤسسات الفرنسية الجديدة، فهي تشير الجانبين النظري والتجريبي، وتختبر الفرضيات التي تتحذر بشكل مباشر في التعريفات النظرية لنموذج الأعمال من أجل تقييم متانة المفهوم من الناحية التجريبية، تعتمد طريقة الدراسة على جمع البيانات وعرض المتغيرات المختارة فهي عبارة عن عينة تتألف من المؤسسات الناشئة (start-up)، في قطاع تكنولوجيا المعلومات الفرنسية، و تستند الدراسة على مؤسسات تأسست بين يناير 1998 وديسمبر 2002. ومن النتائج المتواصل لها:

- تبين أن خصائص نموذج الأعمال تؤثر على الأداء بدءا بقطاع تكنولوجيا المعلومات وهذا حسب نوع العميل الذي تختاره المؤسسة لكي يكون له تأثير واضح على الوقت المستغرق لتحقيق ربح وأعلى المبيعات في السنة الخامسة .
- ثانيا: تبين أن تحديد المواقع تؤثر على أعمال المؤسسة وعلى سلسلة القيمة في الصناعة أيضا فكان متوقعا الوقت المستغرق لتحقيق ربح ودوران في السنة 5.

- ثالثاً: وجود علاقة إيجابية بين عدد من مصادر الدخل التي يمكن للمؤسسة الوصول إليها والوقت الذي تستغرقه لتصبح مربحة ، و العلاقة العكسية بين عدد مصادر الدخل والدوران في خمس سنوات بعد أن تم تأسيس المؤسسة، وهذا ما يشير إلى أنه إذا كانت المؤسسة تملك عدة مصادر للدخل .
- رابعاً: لا يبدو أن خصائص نموذج الأعمال تؤثر على متطلبات تمويل المؤسسات، على أساس إجمالي رأس المال الذي جمعه كل مؤسسة خلال الخمسة سنوات من الوجود.

✓ دراسة Laurence Lehmann, Bertrand Moingeon (2010)

وتمثلت الدراسة في Creation And Implementation Of A New Business Model: A Disarming Case Study

قاما الباحثان في هذه الدراسة بإظهار الصعوبات المتأصلة في إنشاء وتطبيق نموذج أعمال جديد في مؤسسة قائمة، كما يسلط الضوء على تعلم حلقة مزدوجة لازمة لإنشاء اثنين من نماذج الأعمال (القديم والجديد) فهي تهدف لإظهار كيف يفتح مفهوم نموذج العمل مسألة التحديد الاستراتيجي، من خلال تقديم نظام مبتكر في السوق لا يعتمد على تأمين السلع .

المساهمة الأولى لهذا البحث هي أنه تم تقييم درجة الابتكار في الاستراتيجية من خلال الإجراء الذي تم اقتراحه، من الممكن تقييم ما إذا كان الابتكار، من أي نوع (تكنولوجي، عرض عميل، تنظيمي)، يمكنه أو لا يمكنه إنشاء نموذج أعمال جديد، على الرغم من أن هذا مفيد بشكل أساسي من الناحية النظرية إلا أنه قد يكون أيضاً ذا أهمية إدارية، يمكن أيضاً استخدام التقييم السابق المقترح في إطار التحليل بشكل مسبق ليصبح أداة مفيدة للمديرين الذين يرغبون في إعداد نموذج أعمال جديد.

✓ دراسة Gerard George And Adam J. Bock (2011)

تمثلت الدراسة في The Business Model In Practice And Its Implications For Entrepreneurship Research, Baylor University

تهدف الدراسة إلى تحليل 151 استبيان من استطلاعات المدراء لفهم تصورهم لنموذج العمل بشكل أفضل واعتمد الباحثان على الدراسة الاستقرائية لمفاهيم الممارسين، بحيث عرضا تصورا لمنظور يركز على الفرص التي يخلقها نموذج العمل القائم على الأبعاد الأساسية من هياكل الموارد والصفقات والقيم .

إن نتائج هذه الدراسة لها أهمية كبيرة على بحوث المقاولاتية ورجال الأعمال في خلق مغامرة أو مراحل تغيير المشروع، قد تقييم الفرص على أساس الأهمية المتصورة لأبعاد نموذج الأعمال فهي أساسية في هيكله الموارد، والصفقات ومناقشة طبيعة الآثار المترتبة على الأبعاد المهيمنة على خصائص المؤسسات وسلوكها، فهذه النتائج

توفر اتجاهات جديدة لتطوير النظريات والدراسات التجريبية في المقاولاتية من خلال ربط نموذج الأعمال بإدراك الريادي والفرص المشتركة لتحقيق النتائج المرضية.

✓ دراسة **Emilien Moyon (2011)**

تمثلت الدراسة في: Le Changement Du Business Model De L'entreprise

في هذه الدراسة تناولت الباحثة الإشكالية التالية: "ما هي الاختلافات في تكوين نموذج العمل للمؤسسة في سياق التغيير؟" وعليه هدفت الدراسة إلى تغيير زاوية المحتوى في ديناميكية التغيير التي تؤدي بالمؤسسة إلى تغيير الخيارات للاستيلاء على فرصة أو الرد على التهديد، مع تقديم خطط منسقة نسبيا من أجل الحفاظ على إمكانية خلق القيمة وربحية المؤسسة، لإثراء الأدبيات الموجودة، يبدو من المهم تعزيز مستوى عال من حيث الدقة والتحليل في تحليل الظاهرة المدروسة ولتحقيق ذلك، تم اتخاذ ثلاثة أحكام رئيسية سيتم الاعتماد على ثلاثة طرق في الدراسة وهي أولا، التحليل على مستوى خلية اتخاذ القرار من خلال تحديد كل قرارات المؤسسة، حتى تتمكن من إعادة بناءه بالتفصيل مع تحديد الاختلافات، ثانيا يستند التحليل إلى منظور متعدد الأبعاد فدراسة المؤسسة بأكملها حتى تكون قادرة على قياس التغيير في كل منهما وبالإضافة إلى ذلك تم استخدام نموذج ركوف من ليكوك ، وأخيرا يستند التحليل إلى منظور طولي من خلال إجراء المراقبة المستمرة ووضع بدقة كل الاختلافات التي مرت بها المؤسسات على محور زمن واحد.

وبالتالي كانت النتيجة مرضية جدا لأن تطبيق هذه الديناميكية قد أعطى المؤسسة دراية شاملة عن كل ما يتعلق ببيئتها الداخلية والخارجية والتي ستؤدي إلى تحقيق الأهداف.

✓ دراسة **Marie Eyquem-Renault (2011)**

تمثلت الدراسة في: Analyse Pragmatique Du Business Model Et Performations De Marche Dans L'entrepreneuriat Technologique

حاولت الدراسة الوصول إلى تعريف واضح وغامق لنموذج العمل، لا يجعل من الممكن التوفيق بين تفعيل المفهوم بالنسبة للممارسين وإدخال نموذج الأعمال في المجموعة النظرية لعلوم الإدارة، تم اتباع منهجية المسح الإلكتروني لمختلف المقالات والأبحاث الذي تناولت نفس الموضوع، وكذلك الاعتماد على البحث الاستكشافي الذي يبرر تبني منهجية دراسة حالة الأطروحة ويحدد أيضا تصميم البحث، ويكشف إجراءات اختيار حالة وتفاصيل طرق جمع البيانات وتحليلها.

- أما النتائج المتواصل إليها كانت كالآتي:

مقدمة عامة

- إن نموذج الأعمال مرن بما فيه الكفاية لتنفيذ منطق السوق المختلف في المقاولاتية التكنولوجية، في حين أنه قوي بما فيه الكفاية للحفاظ على تماسك المشروع في هذه الأسواق.
- نموذج الأعمال هو استكشاف سوق رأس المال من نمو الأعمال لإدراجه في بنية اقتصادية قطاعية.
- ترتيب نموذج الأعمال التجاري الذي يضم الجهات المذكورة لهيكل السوق المالي لتنظيم المشاريع (الحاضنة، والوكالة العامة التي تدعم ريادة الأعمال المبتكرة، ومنظمي مسابقات تنظيم المشاريع، والاستشاريين، والمدرسين، والمدرسين).
- نموذج العمل هو جهاز للتصميم المتزامن للجيل والاستيلاء على إيجار الابتكار.
- نموذج الأعمال لدراسة الأسواق متعدد الصفات هذا المفهوم يجعل من الممكن دراسة الأسواق متعددة الأوجه لفهم النظم المعقدة لخلق القيمة والتي تعتمد على تدفقات القيمة المترابطة.
- نموذج الأعمال معيار لتحديد النظم الإيكولوجية وديناميكية التبع القطاعي، فمفهوم القيمة واسع بما فيه الكفاية لتشمل مساهمات أخرى في المجتمع، ولا سيما خلق قيمة اجتماعية واقتصادية، مع الأخذ بعين الاعتبار القيمة غير السوقية، بشرط ألا يتم تقليل مفهوم العمل وبالتالي لا تعيد الأبعاد الأخرى (قيمة الاقتراح وقيمة البناء) لترجمتها من حيث التكاليف والدخل.

✓ دراسة Christian Kittl, Ryan D, Otto Petrovi (2014)

تمثلت الدراسة في: Developing Business Model For E-Busines

هدفت الدراسة إلى توسيع النطاق نحو منهجية لتطوير نماذج الأعمال وحساب تأثير الإنترنت والتطور الديناميكي للأعمال التجارية، والمنهجية المقترحة على نظرية النظام الذي يجمع بين جوانب ديناميكيات النظام والتفكير في الشبكات وأبحاث العمل، فنظرية النظام تشكل الأساس التحليلي الذي تقوم عليه المؤسسات ويتم تحليل نماذج الأعمال التي قد صممت للتعامل مع النظم الاجتماعية، و في هذه الدراسة تم استخدام منهجية Gomez & Probst في النماذج الالكترونية على شكل معادلة والتي تقوم على نظرية النظام الأحدث و التي توصلت للخطوات التالية:

- التعرف على المشكلة من وجهات نظر مختلفة عليها.
- تحديد العوامل الرئيسية للمشكلة.
- نموذج حلقات لتعزيز الموازنة.
- توسيع النموذج إلى شبكة كاملة.

- الاعتراف وتفسير الاحتمالات لتغيير وضع المشكلة، والتعرف على إمكانات التوجيه.
- وضع خطة العمل.

✓ دراسة Bernd, Wirtz . Göttel, V (2016)

وتمثلت الدراسة في: BUSINESS MODELS: ORIGIN, DEVELOPMENT AND FUTURE
RESEARCH PERSPECTIVES

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم نموذج العمل وضرورة استخدامه في المؤسسة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: 1) من أين أتت فكرة نموذج العمل وكيف تطورت؟ 2) ما هو نموذج العمل على أي حال كان وما هي مكوناته؟ ولهذا الغرض، تم القيام بالمسح الإحصائي الأولي والذي تم إجراؤه مع 21 باحث متخصص لتقييم التركيز المستقبلي للبحوث حول نماذج الأعمال عن طريق تحليل الأدبيات الكمية والنوعية الشاملة، وتم هذا التحليل بناء على استعمال إحصائي ثانوي عبر قاعدة بيانات EBSCO، وذلك خلال الفترة ما بين سنة 1975 إلى غاية 2015، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: وفقا لتحليل قاعدة البيانات كان التركيز الأكبر على الابتكار والتغيير والتطور والأداء والتحكم والتصميم في نماذج الأعمال يأخذ الحصة الأكثر تقدما في البحوث مقارنة مع تقييمات الخبراء بشأن البحوث المستقبلية، وبالتالي يوفر قيمة إضافية لكل من الأكاديميين والممارسين، ثانيا يجب التحقق من صحة منطقة الأبحاث حول مفاهيم ومكونات نماذج الأعمال في المستقبل منذ تم إهمال الجهات الفاعلة والتفاعلات في سياق نماذج الأعمال، فهناك تفاعلات بين الفرد ومكونات نموذج الأعمال التجارية، واللاعبين الرئيسيين فضلا عن مختلف نماذج الأعمال نفسها، لهذا يمكن وصف منطقة التفاعل بأنها منخفضة للغاية فالخبراء أعطوا أهمية لذلك، ثالثا لا تزال هناك بعض الأسئلة الأساسية التي يتعين توضيحها و على وجه الخصوص أسئلة عوامل النجاح الأساسية لنموذج العمل، لا يوجد حتى الآن سوى معرفة بدائية، في الختام يمكن القول أن مجال البحث في نموذج العمل هو في مرحلة الدمج، التي لا تزال تحتوي على العديد من الفجوات البحثية وبالتالي توفر العديد من الاحتمالات للبحث في المستقبل.

✓ دراسة Sabrina Ferdi (2016)

وتمثلت الدراسة في: L'impact Du modèle D'affaires Electroniques Sur La Compétitivité De
L'entreprise

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار قيمة نماذج الأعمال الإلكترونية وتأثيرها على القدرة التنافسية للمؤسسة في قطاع نشاطها الذي يعرف تغييرات دائمة مع الاقتصاد الرقمي، وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية وهي أن نموذج الأعمال الإلكتروني يعكس حالة المؤسسة في هذا المجال، لذلك إذا تم بناء هذا الأخير على أساس

استراتيجية تتضمن كافة المعلومات التي تحقق الأهداف المسطرة على المدى البعيد، فمؤدج الأعمال هو أداة تفعيل الاستراتيجية وأداة لبناء القدرة التنافسية للمؤسسة، لذلك فمن المهم تطبيق عملية توليد الأرباح عن طريق الأخذ بعين الاعتبار أهمية (تنظيم سلسلة القيمة، احتواء التكاليف، والتكامل أو الاستعانة بمصادر خارجية)، ناهيك عن تكييف الإنترنت في تسويق المنتجات وكذلك إنشاء شبكة موثوقة لبناء علاقات مع العملاء وتأخذ في الاعتبار احتياجاتهم في الوقت الحقيقي.

✓ دراسة (2016) WALID A. NAKARA, Maryline Bourdil

تمثلت دراسته في *Entrepreneuriat Et Prison: Une Étude La Création D'entreprise Par Des Anciens Détenus.*

هدفت الدراسة إلى تحديد الصعوبات التي يواجهها السجناء السابقون لإيجاد عمل مقابل أجر مما يدفعهم إلى تأسيس مقالة تسمح لهم بالاندماج في المجتمع، فقام الباحثان بالتطرق إلى خصائص خريجي السجن الذين أصبحوا مقاولين مع تحديد احتياجاتهم من حيث الدعم الذي قدمته لهم الدولة، معتمدين في ذلك على المقابلة والسؤال وتمثلت في 22 مقابلة شبه فورية وجها لوجه، تتوزع العينة على 11 مسجون سابق و11 مسجونة، وتوصلت الدراسة إلى أن عدم وجود تدريب للسجناء في مجال المقاولاتية خاصة خلال فترة السجن. كما توصلوا إلى أن بعض المدربين يجهلون تاريخ السجن لقادة المشروع الذي يمكن أن يؤثر على جودة الدعم المقدم لهذه الفئة خاصة والتي مرت بفترة إعادة تأهيل.

✓ دراسة (2018).Zagaye Oualid

تمثلت دراسته في *Construire un modèle d'affaires: Étude de cas de l'aéroport de ORAN, Revue d'études sur les institutions et le développement*

حاول الباحث معالجة إشكالية خلق القيمة والتنمية في المطارات بالاعتماد على مفهوم نموذج الأعمال، حيث هدفت الدراسة إلى ضرورة تسليط الضوء على إشكالية التمويل الحكومي للاستثمارات خاصة تلك المتعلقة بالبنى التحتية، مع التشديد على إيجاد مصادر أخرى خارج المحروقات من أجل تمويل وخلق، من أجل الوصول إلى الهدف اعتمد الباحث على مصدرين (الكيفي، الكمي)، في المصدر الكمي اعتمد على الاستجابات النصف توجيهية بتطوير استمارة متكاملة تراعي أهداف البحث وتساعد في جمع البيانات الأولية حول موضوع الدراسة والمقابلة غير المهيكلة، الملاحظة الشخصية وذلك من خلال مقابلة عينة من المسيرين لاستقصاء آرائهم واتجاهاتهم بخصوص موضوع البحث أما المصدر الكمي خص مختلف التقارير السنوية لمطار وهران للفترة ما بين 2008 -

2014، من خلال دراسة إحصاءات المسافرين والإيرادات للفترة ما بين 1999-2014، بالإضافة للاستفادة من المعلومات الصادرة من المديرية التقنية لمؤسسة تسيير مطارات وهران حول مشروع المحطة الجوية .
وتوصل الى ان لابد من العمل على بناء عناصر نموذج أعمال مطار وهران وفقا لعناصر نموذج الأعمال النظري وخصوصية مع اللاحاح على تجديد الهياكل والقيام بإصلاح قانوني من أجل خلق القيمة وذلك من خلال ما يلي:- وضع أهداف التنظيم الاقتصادي للمطار حيز التطبيق والتي تشمل سياسة التسعير، - عدم التمييز بين المستعملين والشفافية في فرض الرسوم وضمان حرية المنافسة ، - تعزيز وتقييم فاعلية وأداء نشاطات المطار وهي معايير تخص مستوى الخدمات المقدمة، أمثليه المداخيل وتقليل النفقات، مع تحقيق مردودية الاستثمارات في إطار الاستجابة للطلب ومتطلبات المستعملين، ووضع آليات لحل المنازعات بين فاعلي المطارات. كما لابد من إعادة تنظيم نشاطات المطار على المستوى المركزي من أجل ضمان جودة الخدمات المقدمة للزبائن .

• خلافا لما تم افتراضه في الدراسات السابقة المذكورة أعلاه قمنا بتحليل العناصر التي سنبنى عليها دراستنا وهي نموذج الأعمال ومؤشري أداء المؤسسات الناشئة وخلق القيمة كعناصر أولية بحيث تبين دراسات كثيرة أن الابتكار هو وسيلة تسمح للمؤسسات بالازدهار والبقاء على المدى الطويل (Damanpour et al., 2009)⁵.
عندما يكون لدى المؤسسات القدرة على الابتكار ، فإنها تكون أكثر قدرة على تطوير ميزة تنافسية ، وبالتالي تحقيق أداء أعلى يخلق لها قيمة مضافة (Hurley and Hult, 1998)⁶.

يرى (Han et al, 1998)⁷ أن أداء نموذج الاعمال هو واحد من العوامل التي تؤثر على المنظمة، فكلما كانت نموذج اعمال المؤسسة أكثر فاعلية كان أداءها التنافسي أعلى، بحيث يمكن أن يساعد نموذج الأعمال المؤسسات في بناء ميزة تنافسية وتطوير قدراتها اذ يعتبر نموذج الأعمال المصدر الأكثر أهمية للميزة التنافسية وهذا لتلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر فعالية، تحسين جودة المنتجات وخفض تكاليف الإنتاج، يعتقد (Pohle and Chapman, 2006)⁸ أنه من خلال نماذج الأعمال ، يمكن للشركات تحقيق الفوائد المثلى المتمثلة في خفض التكلفة والمرونة الاستراتيجية وقد أظهرت العديد من الدراسات أن نموذج الأعمال يظهر علاقة إيجابية مع أداء المؤسسة وتأثير هذا الاخير على خلق قيمة مضافة للمؤسسة (Johnson et. al , 2008),

⁵ Damanpour, F., Walker, R.M. and Avellaneda, C.N. (2009), "Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations", Journal of Management Studies, Vol. 46 No. 4, pp. 650-675.

⁶ Hurley, R.F. and Hult, G.T.M. (1998), "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination", Journal of Marketing, Vol. 62 No. 3, pp. 42-54.

⁷ Han, J.K., Kim, N. and Srivastava, R.K. (1998), "Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?", Journal of Marketing, Vol. 62 No. 4, pp. 30-45.

⁸ Pohle, G. and Chapman, M. (2006), "IBM's global CEO report 2006: business model innovation matters", Strategy & Leadership, Vol. 34 No. 5, pp. 34-40.

مفاهيم جديدة، استعادة قيمة العملاء، المشاركة المستمرة في الأنشطة الإبداعية، وتحسين أداء المؤسسة، تحقيق ربح أعلى و خلق قيمة مضافة للمؤسسة.⁹ (Mitchell and Coles, 2004), (Pohle and Chapman, 2006).¹⁰ لذلك، يمكن أن يساعد تطوير

ثم سنقوم بدراسة الديناميكية البيئية، فعالية نموذج الأعمال ومؤشرا أداء المؤسسة كعنصر ثاني بحيث تشير الديناميكية البيئية إلى تكرار وشدة التغييرات في البيئة الخارجية للمؤسسة (Dess and Beard, 1984)¹¹، مثل تغيير تفضيلات العملاء أشارت دراسات (Baden-Fuller and Morgan, 2010; Schneider and Spieth, 2013) بأن هناك حاجة إلى نموذج الأعمال لتلبية الظروف البيئية المتغيرة أو التكيف معها كما يمكن أن تتطلب الديناميكية البيئية على المؤسسة تكييف نموذج أعمالها أو مراجعته بشكل أساسي

(Morris et al, 2013)¹² تتضمن عملية تكرار نموذج الأعمال في البيئات الديناميكية، تحسين نموذج الأعمال الذي يعمل في ظل ظروف بيئية أخرى (Voelpel et al, 2005)¹³ مما ينتج عنه اختلال بين نموذج الأعمال المكرر والبيئة الجديدة. كما يمكن للنسخ المتماثل في بيئة ديناميكية أن ينقص من أداء المؤسسة وبالتالي يمكن لبيئات أكثر ديناميكية إضعاف نموذج أعمال (McGrath, 2010)¹⁴، وبالتالي تقليل أداء المؤسسة (Johnson et al, 2008)¹⁵. علاوة على ذلك، فإن المؤسسات ذات الترابط الكبير بين مكونات نموذج الأعمال قد تقع في "فخ التكامل" حيث تحافظ على ما اعتادت أن يتناسب مع نموذجها. في بيئة غير المناسبة، يمكن أن يصبح الارتباط بنموذج أعمال معين، يضعف أداء المؤسسة حيث تفقد مكونات نموذج الأعمال آثارها التكميلية على أداء المؤسسة في البيئات الديناميكية (Whittington and 2003, Pettigrew)¹⁶ في البيئات الديناميكية، هناك حاجة إلى تجديد نموذج الأعمال لاستبدال نموذج الأعمال الحالي من أجل الاستجابة للتهديدات التي تواجه نموذج الأعمال الحالي من أجل خلق توافق مع البيئة الجديدة. كما

⁹ Mitchell, D. and Coles, C. (2004), "Business model innovation breakthrough moves", Journal of Business Strategy, Vol. 25 No. 1, pp. 16-26.

¹⁰ Johnson, M.W., Christensen, C.M. and Kagermann, H. (2008), "Reinventing your business model", Harvard Business Review, Vol. 86 No. 12, pp. 50-59.

¹¹ Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. Administrative science quarterly, pp 52-73.

¹² Morris, M. H., Webb, J. W., Fu, J., & Singhal, S. (2013). A competency- based perspective on entrepreneurship education: conceptual and empirical insights. Journal of Small Business Management, 51(3), pp. 352-369.

¹³ Voelpel, S., Leibold, M., Tekie, E., & Von Krogh, G. (2005). Escaping the red queen effect in competitive strategy:: Sense-testing business models. European Management Journal, 23(1), pp. 37-49.

¹⁴ McGrath, R. G. (2010). Business models: A discovery driven approach. Long range planning, 43(2-3), pp.247-261.

¹⁵ Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Loc-Cit.

¹⁶ Pettigrew, A. M., Whittington, R., Melin, L., Sanchez-Runde, C., Van den Bosch, F. A., Ruigrok, W., & Numagami, T. (Eds.). (2003). Innovative forms of organizing: International perspectives. Sage.

ان البيئات الأكثر ديناميكية ، يكون لتحديد نماذج الأعمال تأثير أقوى على أداء المؤسسة مقارنة بالبيئات الأقل ديناميكية ، لأنه في هذه البيئات يتعين على المؤسسة الاستجابة بشكل كافٍ لمزيد من التهديدات لنموذج الأعمال الحالي. بالإضافة إلى ذلك ، في البيئات الديناميكية ، هناك حاجة أيضًا إلى تحديد نموذج الأعمال للنظر في الديناميكية البيئية كمصدر للفرص وللاستفادة من هذه الفرص Schneider and Spieth, (2013) ¹⁷ ، مثل الأسواق الناشئة (Johnson et al, 2008) ¹⁸. وبالتالي ، في بيئات أكثر ديناميكية ، من المتوقع أن يكون لتحديد نماذج الأعمال تأثير أقوى على أداء المؤسسة من البيئات الأقل ديناميكية فهو يمنح فرصا أكبر من خلال توفير المزيد من القيمة للعملاء والمؤسسة المحورية نفسها في أسواق جديدة، وعلى هذا سنقوم باقتراح فرضيات مغايرة تماما لما سبق تناوله من دراسات.

3-فرضيات الدراسة:

بناء على ما سبق يمكننا اقتراح الفرضيات التالية:

- **الفرضية 1.** يساهم نموذج الأعمال إيجابيا على عملية إنشاء المؤسسة
- **الفرضية 2.** لنموذج الأعمال تأثير إيجابي على أداء المؤسسة.
- **الفرضية 3.** فعالية نموذج الأعمال لها تأثير إيجابي مباشر على خلق القيمة للمؤسسات.
- **الفرضية 4:** تؤثر فعالية نموذج الأعمال إيجابا وبشكل غير مباشر على خلق القيمة الناجمة على أداء المؤسسة.
- **الفرضية 5:** تؤثر ديناميكية بيئة المؤسسة على العلاقة بين فعالية نموذج الأعمال و أداء المؤسسة بطريقة تضعف هذه العلاقة.

4-أهمية الدراسة:

لقد تطور شكل منظمات الأعمال والمشاريع بحيث بدأت تظهر هناك ما تعرف بالمؤسسات الناشئة Startups والتي تشترك في أنها تقدم منتجات أو خدمات لتدخل في أسواق جديدة كليا، بالتالي بدأت تظهر فجوة كبيرة وهي أن إنشاء المؤسسات الذي كان يمر بنفس المنطلق دون تقديم أي منهج واضح، وهنا ظهرت أهمية تخطيط نموذج العمل باعتباره من أهم الأدوات التي تلي حاجيات المفاوضين وخاصة المبتدئين في مجال المفاوضية لتخطيط مشاريعهم قبل انطلاقها، ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة لتناولها موضوع نموذج الأعمال وربطه بأداء المؤسسات

¹⁷ Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. International Journal of Innovation Management, 17(01), pp.1340-1351.

¹⁸ Johnson, M.W., Christensen, C.M. and Kagermann, H. (2008), loc-cit

لخلق قيمة مضافة، باعتبار أن المؤسسات عليها بإيجاد الحلول لضمان استمراريتها، وهنا تظهر أهمية نموذج الأعمال كأداة فعالة، فهذه الدراسة يمكن أن تشكل مدخلا للكثير من الباحثين في هذا المجال للبحث في الإشكالات التي يعاني منها المقاولون الجزائريون، ومحاولة إيجاد حلول لها.

5- أهداف الدراسة:

سنحاول تحقيق مجموعة من الأهداف الآتية وهي:

- التطرق لأهم الأبحاث التي عاجلت موضوع المقاولاتية وإنشاء المؤسسات، وهذا لتوفير نظرة سابقة عن الموضوع.
- تحديد أهم المفاهيم الخاصة بنماذج الأعمال بصفة شاملة ودقيقة عن الموضوع، وكذلك المساهمة في سد النقص الموجود في هذه الدراسة خاصة باللغة العربية.
- الربط بين نموذج الأعمال وأداء المؤسسة كفاعلين لخلق قيمة.
- إبراز دور نماذج الأعمال في عملية خلق القيمة للمؤسسات ومدى فعاليتها في تنمية مؤسسات ولاية سيدي بلعباس.
- اتباع نموذج الأعمال المصمم من طرف " ألكسندر اوسترفالدر وإيف بينور " ذو الأحجار التسع وهذا لملائمته مع طبيعة الدراسة.

6- صعوبة الدراسة :

واجهتنا بعض العراقيل والصعوبات في إعداد دراستنا وتتمثل فيما يلي:

- المراجع الخاصة بالمقاولاتية متعددة ولكل باحث طريقة في سردتها وهذا شكل عائق لنا في حصر العناصر الأساسية للموضوع التي لها علاقة مباشرة مع بحثنا، وخاصة أن مفهوم المقاولاتية واسع ولا يقتصر على تعريف محدد؛
- نقص المراجع باللغة العربية التي تتناول موضوع نماذج الأعمال، مما أدى بنا إلى اللجوء إلى الترجمة من المراجع الأجنبية والتي أخذت الكثير من الوقت والجهد لتنسيقها لتماشى مع مصطلحات علمية واضحة ودقيقة؛
- غموض بعض المفاهيم العلمية (المقاولاتية، نماذج الأعمال) في الواقع العملي مما أدى إلى صعوبة التواصل مع أفراد العينة التي هي محل الدراسة؛

7- منهج الدراسة:

قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وشمل هذا:

- المنهج المسح المكتبي: وذلك من خلال الاستعانة بالبحوث والدراسات والكتب المتوفرة في مجال الدراسة وذلك من أجل التأكد من المصدقية وتجنب المعلومات الخاطئة، من خلال التطرق إلى الإطار المفاهيمي لنماذج الأعمال وكذلك أهم العوامل المؤثرة على نجاحته.
- واعتمدنا في الدراسة الميدانية على منهج دراسة الحالة على مجموعة من المقاولين بولاية سيدي بلعباس باستخدام مختلف الوسائل الضرورية لجمع البيانات باعتمادنا على أداة رئيسية وهي الاستبيان باستخدام الأدوات الإحصائية التي تهم الموضوع لمعالجة إجابات المستجوبين ومناقشة فرضيات الدراسة، مع الاستعانة بالمقابلة وهذا لشرح تفصيلي للأسئلة لإزاحة الغموض لتسهيل الإجابة وريح الوقت.

8- هيكل الدراسة

بناءً على ما توفر لدينا من معلومات قمنا بتقسيم بحثنا إلى:

- الإطار النظري للدراسة والذي يشمل على 03 فصول رئيسية تتناول وبشكل مفصل مختلف المفاهيم العلمية الأساسية والتي لها صلة مباشرة بالموضوع.
- أما الفصل الرابع: تم تخصيصه للدراسة الميدانية والتي تشمل على كل من أدوات والطرق التي تم اتباعها في معالجة البيانات التي جمعها من أداة الاستبيان إلى غاية عرض النتائج المتحصل عليها ومناقشتها.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للمقاولاتية ونموذج الأعمال

المبحث الأول: المقاولاتية وإنشاء المؤسسات

المبحث الثاني: مفاهيم خاصة بنموذج الأعمال

تمهيد الفصل الأول

تعتبر المقاولاتية مفهوم شاسع الاستعمال ومتداول في مختلف المجالات الاقتصادية، حيث تعتبر مجالاً للبحث المتواصل نظراً لأهميتها الكبيرة لدى الباحثين، وإقامة مشروع مقاولاتي يمكن أن يتخذ عدة أشكال ومنها رغبة المقاول في استغلال الفرص المتاحة لإنشاء مؤسسة جديدة، لكنها تعتبر عملية معقدة بحكم الظروف التي يتم اتخاذ فيها قرار الإنشاء، فهناك من تتبلور عنده الفكرة عبر الزمن من خلال دراسة مختلف البدائل والاحتمالات، فالمشاريع قد تفشل على الرغم من وجود فرص في السوق والأفكار التجارية الجديدة والموارد الكافية ومقاولين بأفكار ابتكارية إلا أن عدم وجود نموذج أعمال فعال يقود المؤسسة إلى خلق قيمة سيؤدي إلى زوال النشاط خاصة في بيئة منافسة.

فنموذج الأعمال يعتبر الترجمة الفعلية لطريقة استغلال الفرصة وبناء تصور واضح للمشروع والمنتجات والعملاء ومصادر الدخل والتكاليف، فهو النقطة الفاصلة والأساسية بين النجاح والفشل.

- سوف نحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى كل ما يخص نماذج الأعمال وهذا لإعطاء نظرة شاملة عن كل محتوياته، بالإضافة إلى كيفية عمل نموذج الأعمال، وتطبيقه العملي، ثم الأشكال التي قد يتخذها المشروع المقاولاتي حتى يتحول إلى مؤسسة، وعليه سنحاول في هذا الفصل أن نربط بين المقاولاتية ونموذج الأعمال؛

- بحيث قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين هما :

➤ المقاولاتية وإنشاء المؤسسات؛

➤ مفاهيم خاصة بنموذج الأعمال؛

المبحث الأول: المقاولاتية وإنشاء المؤسسات

تعتبر المقاولاتية أحد أعمدة الاقتصاد باعتبارها المساهم الأول في التنمية الاقتصادية، لهذا سوف نتكلم في هذا المبحث عن كل ما يخص المقاولاتية من حيث المفهوم، النشأة، وصولا إلى الدور الاقتصادي الذي تساهم فيه.

المطلب الأول: الإطار العام للمقاولاتية

1- نشأة المقاولاتية

يعود أصل المقاولاتية إلى العلوم الاقتصادية، بحيث بدأ هذا المفهوم ينتشر منذ الاقتصاديين الأوائل (Alfred Adam Smith·Marshall)، قاموا بتعريفها كعنصر من عناصر الإنتاج الذي يهدف إلى التنظيم والتنسيق الجيد للعمليات التجارية والإنتاجية، وكذلك التعامل مع مختلف ظروف عدم التوازن والاستقرار في الأسواق، والمقاول هو الشخص الذي يملك رأس المال، ولديه القدرة على الابتكار والتجديد ويتحمل المخاطر.¹

1-1 حسب الاقتصاديين²:

يعتبر كلا من (Richard Cantillon,1680-1734, jean baptiste Say,1767-1832) من الباحثين الذين ربطوا المقاولاتية بالنشاط الاقتصادي فقد كانا أول من اهتم بالمؤسسات بقدر اهتمامهم بالإقتصاد، من حيث عميلة الإنشاء و التنمية وصولا إلى التسيير، بحيث اعتبرا أن المقاولاتية نشاط لتحويل المنتجات و الخدمات وهذا بهدف إعادة بيعها، كما على المقاول تحمل المخاطر الناتجة عن ذلك التحويل.

(Richard Cantillon,1680-1734):³ أول باحث يستخدم مفهوم المقاول و هذا بمعرفة المحتوى الإقتصادي عن طريق التحليل و التدقيق، فمفهوم المؤسسة، المقاول، الملكية، الحصول على الثروة، كلها كانت عملية نظرية لتسليط الضوء على المقاولاتية في النظرية الاقتصادية، و هو يرى أن المقاولاتية هي تحمل المخاطر، و قد عرف Cantillon المقاول على أنه الشخص الذي يوفق بين عوامل الإنتاج، بحيث يشتري أو يستأجر بسعر معرف لكي يبيع أو يستأجر بسعر غير معروف في المستقبل، فالسعر لا يمكن التحكم فيه لأنه يتغير باستمرار و هذا يحمل العديد من المخاطر و المغامرة، فـCantillon يعتبر عدم اليقين عاملا أساسيا لتحديد هوية المقاول، فهو لا يهتم بوظيفة المقاول مهما كانت، فما يميز نشاطه هو عدم التأكد الناتج عن المؤسسة.

¹ Christopher Russell Brown. (2007), "Economic Theories of the Entrepreneur": A Systematic Review of the Literature, Chris Brown.

²Thomas Gebel, Andreas Payka, Hoerst Hamuch, An Evolutionary approach to the theory of entrepreneurship, Department of Economics, University of Augsburg, Germany, pp.86-135.

³ Isabelle Djanou, (2002) , L'entrepreneuriat : un champ fertile a la recherche de son unité, revue française de gestion, vol 28, n 138, avril/juin, p 110.

ثم جاء بعده كتاب آخرون منهم **Jean Batiste Say** بحيث أبرزوا ووضعوا المفهوم في إطاره كأداة لبعث النشاطات الإقتصادية، خلق القيمة، و كل ذلك نتيجة تحمل المخاطرة و القدرة على تنظيم العمل المقاولاتي (Fillion ; 1997) ، بحيث يعد (jean baptiste Say,1767-1832)¹، أول من أدخل مصطلح المقاول إلى النظرية الإقتصادية، المعروف بالقانون الذي يحمل اسمه و يسمى "La loi de débouche" و الذي ساهم في نشأة نظرية المقاولاتية، و مع ذلك واصل **Say** المنطلق الذي جاء به **Cantillon**، فقد ميّز بين المقاول و الرأسمالي، فبالنسبة له ليس بالضرورة أن يمتلك المقاول المال، فهو ذلك الشخص الذي يسير الموارد و يتحمل مختلف المخاطر سواء كانت مخاطر مالية، اقتصادية، تقنية، بشرية، لأن المقاوله يجد ذاتها تتطلب تسيير الموارد بشكل أساسي، و هذا ما يؤكد قدرة المقاول على استغلال رأس المال و توظيفه في العمليات الإنتاجية بكفاءة عالية للحصول على الأرباح.

ف **Say**² يتكلم عن المقاول بأنه هو الإنتاج بشكل خاص، فهو سبب تطبيق معارفه و هي عبارة عن مزيج من الذكاء و الحس الحاد للحكم على الحاجات و الوسائل و العمل على توفيرها، فأكد بأن المقاول يجب أن يقوم بالعمل الذي يريد ليحقق الأهداف التي تتلاءم مع حاجاته، بحيث اعتبر أن الأرباح التي يأخذها المقاول هي تعويض على أتعابه ووقته، و إبداعه و تحمله للمخاطر، و التي يجب أن نعتبرها عوامل إنتاج في المؤسسة³، فإذا كان كلا من **Say** و **Cantillon** من شجعوا على بروز المقاولاتية كمجال بحثي ووضعا خطواته الأولى، فإن **Schumpeter** بالتأكيد هو الذي يعود له الفضل في وضع الطريق الصحيح، فالنسبة له المقاول هو عون اقتصادي رئيسي من خلال وظائفه الابتكارية و قيامه بإعداد تركيبات جديدة.

1-2 حسب Schumpeter (Joseph Schumpeter, 1883/1950)⁴

بدون أي شك يعتبر أبا المقاولاتية فهو الذي أعطى للمقاول صورة محورية و أساسية في التنمية الإقتصادية من خلال كتابه "Théorie de l'évolution économique"، فمن منظور Schumpeter ، الإقتصاديون اهتموا بالوظائف المقاولاتية الموجودة و المنجزة على مستوى السوق و نظامه، و أهملوا الخصائص البشرية التي يمتلكها الأطراف الفاعلين في العملية ، و بهذا يمكن القول أن الثقافة المقاولاتية لم تكن من اهتمامات الإقتصاديين، فهي

¹Brahim ALLALI, vers une théorie de l'entrepreneuriat, cahier de recherche N17, ISKAE.

² Isabelle Djanou, OP CIT, p130.

³ Alain FAYOLLE. (2002), Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche, 6° Congrès international francophone sur la PME - HEC – Montréal.

⁴(Joseph Schumpeter, 1883/1950)، جوزيف شوميتير هو عالم اقتصادي وسياسي من النمسا، وأحد الأعمدة الاقتصادية في القرن العشرين، له عدة مساهمات في المجال الاقتصادي الرأسمالي والاشتراكي، وهو أول عالم قام بتطوير النظرية المقاولاتية.

تعتبر السبب الرئيسي في التوجه المقاولاتي ، و لكن مساهمة الإقتصاديون كانت مهمة جدا، لأنها أعطت مساعدات و توضيحات في مجال المقاولاتية .يعتبر (Joseph Schumpeter, 1883/1950) بالأساس هو أول من ركّز على المقاول و أظهر أهميته البالغة، من خلال الأعمال التي يقوم بها ووضع فكرتين أساسيتين تطورتا و استمرتتا عبر الزمن¹، و أصبحتا تستخدمان بشكل واسع إلى غاية اليوم، هما الابتكار و التنمية الاقتصادية، فمن خلال هاتين الصفتين هدفت أعمال جوزيف شوميتز إلى إكمال أعمال كلا من **Cantillon** و **Say**، و خاصة أعمال **Say**، بحيث وجد شوميتز بأن التعريف الذي قدمه **Cantillon** للمقاول هو تعريف بدائي، و لكنه في نفس الوقت مهم بحيث يشجع على القيادة و المضاربة يجعل النشاط المقاولاتي و وظيفة مميزة و فريدة، أما تعريف **Say** يعتبر انطلاقة جيدة من أجل تحضير نظرية ثابتة و حقيقية للمقاولاتية، و التي تأثر العديد من الكتاب بعده، أما بالنسبة لـ شوميتز² فقد أكد على التمييز بين المقاول و الرأسمالي، فعرفه³ على أنه ذلك الشخص الذي يضمن تركيبات جديدة و ليس ذلك الذي يدع أو يتحمل المخاطر، إنه يطلق وظيفة المقاولاتية لعدد من المهام و الوظائف الغير مصنفة كالتمويل، الإبداع و المخاطر، و كنتيجة لهذا التمييز الذي طرحه بين الرأسمالي و المقاول، فإن **Schumpeter** فرّق بين الربح و الفائدة و الأجير، لأنها اعتقد أنه المقاول و الذي بدوره يعتبر قائدا اقتصاديا، فهو يستغل الفرص الموجودة و يحولها إلى تركيبات متكاملة و هذا لخلق قيمة و تحقيق الأرباح .

لقد ارتبطت أعمال شوميتز⁴ بمفهوم المقاولاتية والابتكار، فأساس المقاول هو استغلال الفرص وتصورها في مجال المؤسسة، باعتبار أن الابتكار مصدر للتميز، فقد تبني في نظريته المدخل القائل بأن النظام الاقتصادي على قوى العرض والطلب هو في حالة توازن، بحيث يميل المقاول إلى كسر هذا التوازن عن طريق تقديم ابتكارات جديدة على شكل منتجات، أو أساليب إنتاج جديدة، أو أسواق جديدة.

فقد عبّر **Schumpeter** سنة (1911)⁵ على هذه العملية بمصطلح " التدمير الخلاق"، حيث يقوم المقاول في هذه الحالة على كسر كافة القيود والحوجز التي تحكم النظام الاقتصادي، وهذا لجعل الآخرين يخطون نفس الخطوات لكي يحدثوا نقلة نوعية في النظام الاقتصادي ككل، فالابتكار هنا ليس في المنتجات أو تطوير الخدمات

¹ Brahim ALLALI, Op Cit.

² Louis Jacques Fillion.(1997), le champ de l'entrepreneuriat: historique, évolution tendances, Artical paru dans la revue internationale PME, vol 10, no 2, pp. 130-172.

³ Sophie BOUTILLIER et Dimitri UZUNIDIS. (1995), L'entrepreneur : une analyse socio-économique, édition d'économica, Paris, p 08.

⁴ Charles A. Fail.(2010), The Phenomenology of the Entrepreneur at the Nexus of Individual and Opportunity: A Study Of Entrepreneurial Decision-Makin, PhD theses, Capella University, USA, p30.

⁵ Joseph Schumpeter. (1926), Théorie de l'évolution économique : Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture. Introduction, (Traduction française, 1935), Édition complétée le 18 avril 2002 à Chicoutimi, Québec, p59

المقدمة، وإثما هو التجديد في مختلف العمليات، وحدد شومبيتر خمسة توافقات جديدة يمكن أن تؤثر في هذه الحالة:

- 1- اعتماد أسلوب إنتاجي جديد مغاير تماما للأساليب القديمة؛
- 2- تقديم منتجات جديدة؛
- 3- الدخول في أسواق جديدة أو افتتاح أخرى؛
- 4- الحصول على مصادر جديدة للإتيان بالمواد الخام؛
- 5- إنشاء مؤسسات جديدة أو صناعات أخرى؛

لقد سمحت أعمال جوزيف شومبيتر بربط مفهوم المقاولاتية مع التنمية الاقتصادية، فأهمية المقاولاتية بالنسبة له لا تتمثل في ترقية الابتكار، بل تهدف إلى بناء تصورات اقتصادية، فالابتكار حسب (بيتر داركر 1985)¹، هناك سبعة مصادر للابتكار:

- الفشل، النجاح، المجهول؛
- الحقيقة كما هي أو كيف يجب أ، تكون؛
- الابتكار المرتكز على الحاجة الهيكلية؛
- التغيير الذي يفاجئ الجميع؛
- التغيير في المعرفة والإدراك؛
- المعرفة الجديدة؛

3-1 حسب المدرسة النمساوية Kirzner²:

لقد اعتُمدت أبحاث Schumpeter كمرجع للعديد من الباحثين الذين جاءوا بعده، منهم (kirzner Isreal,1982/1973)، الذي قرّر أن النظام الاقتصادي الذي يكون في حالة عدم استقرار، هنا يأتي دور المقاول ليكتشف هذه الحالة و يقوم باستغلالها في صالحه، و بهذا يصل إلى حالة التوازن، فالمقاولين يعتمدون على إثارة الطلب في السوق عن طريق الإقناع باستخدام الإعلان، و كذلك في طريقة الحصول على المعلومات التي تكون في

¹ Peter Drucker, Innovation and entrepreneurship, Traduit de l'américain par Patrice Hoffmann, les entrepreneurs, expansion hachette; Édition Jean-Claude lattés, P 62.

² عمرو علاء الدين زيدان.(2007)، ريادة الأعمال " القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر ، ص 52

صالحهم و استخدامها، فحسب **kirzner**¹ المقاول هو الذي يملك الحماس و النشاط لخلق العديد من الفرص و استثمارها و هذا ما سمّاه بـ: "الشغف المقاولاتي"، فقد أكّد على دور التخطيط في الحصول على المعلومات من أجل الاستجابة للتغيرات و جلب الربح من الفرص الاستثمارية، فعلى المقاول أن يجد الحل على الفور عن طريق استخدام المعارف المتاحة أمامه.

ومن جهة أخرى، عرّف (Knight,1921)² المقاول على أنّه ذلك الشخص الذي يتوقع الحاجات، فهو يدير ويراقب الإنتاج و يجمع المعلومات المناسبة، فهو يتخذ القرار في حالة عدم اليقين، ويتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج القرارات التي اتخذها، فبين أن له وظائف تشتمل على الابتكار، حل المشاكل، تحقيق الربح عن طريق تقدير القيمة.

تكلم **Mark Casson**³ في كتابه "المقاول_ نظرية اقتصادية_" في سنة 1982، بحيث ناقش وجوده و وظيفة المقاولاتية إضافة للمقاول، فقد سمّى هذه الوظيفة باسم "المقاول كمسيّر للموارد المحدودة"، فقد افترض **Casson** أنّ عدم التوازن موجودة في السوق، و أن المقاول يرى أن إدارة الموارد يمكن أن تكون بطريقة أكثر فعالية و هذا يعتبر دافعا لجعل السوق متوازن، فقد ركّز على أهمية المعلومات، فالمقاول بقدرته على جمع البيانات تؤدي إلى خلق فرص لتحقيق الربح، فهو شخص متخصص في اتخاذ القرارات و حسب اعتباره فالمقاول الجيد يضحى بكل شيء في سبيل التقدم الاجتماعي.

إنّ رفض الاقتصاديين لنماذج غير قابلة لقياس كمي في المقاولاتية، جعل عالم المقاولاتية يتّجه نحو السلوكيين لفهم وتحليل سلوك المقاول.

2- مفهوم المقاولاتية

3- إن المقاولاتية⁴ ظاهرة موجودة منذ القدم تحمل العديد من المعاني والرموز ولهذا يبقى من الصعب إعطاء مفهوم محدد، فالبعض عرفوها انطلاقا من الفعل المقاولاتي من طرف فاعل رئيسي وهو المقاول حسب (Bruyat, 2000).

¹ Marie - Claude ESPOSITO Et Christine ZUMELLO. (2003), L'entrepreneur Et La Dynamique Economique, Editions ECONOMICA, Paris, pp. 20-28.

² VERIN (H).(1983), Entrepreneurs, entreprise, quelques remarques historiques pour leur définition, in actes du colloque entreprise et entrepreneurs en Afrique, tom 1, Editions l'Harmattan, Paris , p33.

³ Mark Casson.(1998), An Entrepreneurial Theory of the Firm, University of Reading, , p8.

⁴ Mory Siomy.(2007), Développement Des Compétences Des Leaders En Promotion De La Culture Entrepreneuriale Et De L'entrepreneurship: Le Cas De Rendez Vous Entrepreneuriat De La Francophone, Thèse Pour L'obtention De Philosophie Doctorat (Ph.D.), Université Laval, Québec, p 90.

- (1991) Peters et Hisrich عرّفها على أنها¹: منهج يتمثل في السعي نحو الابتكار فهي تنظيم وإعادة تنظيم الآليات الاقتصادية و الاجتماعية من أجل استغلال موارد و حالات معينة تقبل المخاطرة ، فهي مسار يعمل على تحقيق قيمة معينة و هذا من خلال تخصيص الوقت و العمل الضروري للحصول عليها في شكل نتائج مرضية. لقد قام (Bygrave et Hofer) باقتراح بعض الأسئلة المفتاحية في مجال المقاولاتية² انظر الجدول التالي:

الجدول رقم(01): الأسئلة المفتاحية في مجال المقاولاتية

التركيز على المقاول	التركيز على المسار المقاولاتي
من هم الذين سيصبحون مقاولين؟	من هم القادرون على اقتناص الفرص بشكل فعال وعملي؟
من هم الذين يتميزون بصفة المقاول الناجح؟	ما هي المهام الأساسية من أجل إنشاء منظمة بنجاح؟
ما هي صفات المقاول الفاشل؟	ما هي المساهمات المميزة للمقاول في هذه العملية.

Source: BYGRAVE, William D.; HOFER, Charles W. Op.Cit 17.

- لم يهملوا الإشارة إلى المكانة الرئيسية للمقاول في هذه العملية، فكل فعل يرتبط به ولهذا حدّدوا بعض المميزات التي ترتبط بالعملية المقاولاتية وهي كالتالي³:
- تكون على مستوى مؤسسة واحدة؛
 - المقاولاتية رغبة تتولد لدى الفرد، لهذا هي عملية ناجحة؛
 - تؤدي إلى تغيير الحالة، تغيير البيئة من حالة (غير نشيطة) إلى حالة أخرى (نشيطة وحيوية)؛
 - هي مسار ديناميكي بحيث تتطور فيه المؤسسات والصناعات بشكل مترابط؛
 - هي مسار فريد من نوعه لأنه لا توجد تجربة أخرى لإنشاء المؤسسة لا تكون مشابهة لها؛
 - تحتوي على العديد من المتغيرات المتداخلة في الحدث المقاولاتي (عدد المنافسين في نفس المجال الذي ستنشط فيه المؤسسة، الاستراتيجية، حاجات الزبائن)؛

¹ Michel Coster. (2003), Entrepreneur et entrepreneuriat, Actés de la journée du 06 juin 2002. Organisées par Lyon ecly Cadres et entrepreneuriat, Mythes et Réalités, Les Cahier de cadres, p02.

² BYGRAVE, William D.(1992), HOFER, Charles W. Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and Practice*, vol 16.2 : pp.13-22.

³ Michel Coster, Op Cit, pp 03,04.

أما (Gasse et Damours,2000)¹ فقد عرّفوا المقاولاتية على أنّها: مسار للحصول على الموارد البشرية والمادية بهدف إنشاء وتطوير وغرس حلول تسمح بالاستجابة لحاجيات الأفراد.

أما (Verstraet, 2001) : ظاهرة المقاولاتية عبارة عن تواصل بين المقاول و المنظمة، و قد ميّزها بثلاث أبعاد: بعد معرفي، هيكلي و تنسيقي.²

✓ **البعد المعرفي:** هو نتيجة رؤية مقاولتيه عند المقاول وتتميز بفكر استراتيجي يفسر كذلك بسرعة رد الفعل وهي قدرة الفرد على ترجمة الأحداث ومعرفة ما يجب فعله من خلال ما حدث، وكذلك التعلم من التجارب السابقة والحالية، استعدادات، انفعالات، ومجموعة المكتسبات اللازمة للفرد.

✓ **البعد الهيكلي:** هو يهتم بالإدماج المقاولاتي وحول خاصية الغاية(الملموس) والذاتية (الغير ملموس)، فهي تضع المقاول ومنظّمته في ارتباط وطيد وتحديد ما هو المدى الذي يؤثر فيه الارتباط بشكل مهم على المنظمة ومنشئتها.

✓ **البعد التنسيقي:** هو البعد الناتج عن الفعل المقاولاتي والذي يقود المقاول للتموقع مقابل العديد من المتعاملين من مختلف الطبقات الاجتماعية حيث يقوم معهم بالتحكم في الشكل المنظماتي.³

- أعطى الاتحاد الاوروي (2003)التعريف التالي للمقاولاتية:⁴"هي الافكار والطرق التي تمكن من خلق وتطوير نشاط ما عن طريق مزج المخاطرة والابتكار او الابداع والفاعلية في التسيير وذلك ضمن مؤسسة جديدة أو قائمة". وأيضاً تعرف المقاولاتية على أنّها: "الفعل الذي يقوم به المقاول والذي ينفذ في سياقات مختلفة وبأشكال متنوعة، فيمكن أن يكون عبارة عن إنشاء مؤسسة جديدة بشكل قانوني، كما يمكن أن يكون عبارة عن تطوير مؤسسة قائمة بذاتها".⁵

¹ Christopher Russell Brown. (2007), Economic Theories of the Entrepreneur: A Systematic Review of the Literature.

¹ King, Robert G, and Ross Levine. (1993), "Finance, entrepreneurship and growth", Journal of Monetary economics , 32.3, pp513-542.

² Thierry VERSTRAETE.(2001), Entrepreneuriat: modélisation de phénomène, revue de l'entrepreneuriat, vol 1, N° 1.

³ ESSEGHEM, Karim.(2002à), Peut-on concilier logiques managériale et entrepreneuriale en PME ? La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion, p08.

⁴لفقيه حمزة. (2015)، دور التكوين في دعم الروح المقاولاتية لدى الافراد، جامعة برج بوعرييج مجلة الاقتصاد الجديد العدد 12 ا مجلد رقم 01، ص119.

⁵ Zhen Zhang and Others. (2009),The genetic basis of entrepreneurship: Effects of gender and personality, Organizational Behavior and Human Decision Processes journal, vol 2, p 97.

4- خصائص وأشكال المقاولاتية

إنّ إنشاء المؤسسات يهدف إلى استغلال مختلف الطاقات السلبية وإحاقها بالأيدي المنتجة والتي تساهم بشكل كبير في التنمية والاعتماد على الذات في خلق الدخل.

أولاً: خصائص المقاولاتية

للمقاولاتية جملة من الخصائص تمثل فيما يلي¹:

- هي عملية إنشاء مؤسسة أو مشروع غير نمطي يتميّز بالإبداع والابتكار فهما عاملان جوهريان لنجاح المقاول لما لهما من تأثير إيجابي لخلق مكانة للمنتجات أو الخدمات المقدّمة.
- يعتبر المقاول القوة المحرّكة لهذه العملية.
- تتميّز المقاولاتية بالفردية وروح المبادرة وخلق الفرص.
- ارتفاع نسبة المخاطرة في المقاولاتية لأنها تقدّم منتجات وخدمات تعتمد أكثر على مدى قبولها في السوق
- المقاولاتية مؤشر على النمو الاقتصادي فهي تساهم في تنوع و تحديد النسيج الصناعي و الاقتصادي، فهي تشجّع كذلك على التطور التكنولوجي و هذا بفضل ما توفره من مشاريع متنوّعة في مختلف القطاعات.²
- تساهم المقاولاتية في خلق الثروة والقيمة المضافة ورفع مستوى النمو و خلق مناصب العمل، فهي البديل "Alternative" لهذا أصبحت الدول تشجع و تدعم المؤسسات الناشئة.
- تحتاج المقاولاتية من المقاول رسم وتطوير نظرة استراتيجية لكي يحققها و يطبقها على أرض الواقع و يضمن نجاح مشروعه.

ثانياً: أشكال المقاولاتية

إنّ إقامة الأعمال من قبل الأفراد يكمن في ثلاثة طرق: وهي تأسيس مؤسسة جديدة والاستمرار في إدارتها وتطويرها حتى تصبح مؤسسة رائدة، أمّا الطريقة الثانية هي شراء مؤسسة قائمة، و أخيراً اللجوء إلى المقاولاتية الداخلية و هي أن يقوم المقاول الاختيار بين الأولى و الثانية و هذا بعد معرفة مختلف المميزات لكلّ منهما.³

¹ Gérard A. Kokou Dokou.(2015), Caractéristiques Entrepreneuriales Et Décision Du Dirigeant-Créateur D'entreprise, Modern Management Review, Vol. Xx, p22.

² Gérard A. Kokou Dokou, op Cit.

³ - FAYOLLE.(2003), le métier de créateur d'entreprise, Editions d'Organisation, Paris , p16

- إنشاء مؤسسة جديدة

تعتبر عملية إنشاء مؤسسة جديدة عملية معقدة وغير متجانسة، تختلف من مقاول إلى آخر، فهناك من يملك الفكرة وبعدها عدّة دراسات يقوم باتخاذ قرار إنشاء مؤسسته الخاصة، و هناك من ينشئ مؤسسته بالصدفة دون القيام بأي دراسات مسبقة فهو يغتنم الفرصة التي أمامه.

تتم عملية إنشاء مؤسسة جديدة بعدة طرق مختلفة وأهمها فيما يلي: ¹

أ. إنشاء مؤسسة من العدم

إن عملية إنشاء مؤسسة من العدم ليست بالأمر السهل بل تحتاج إلى الوقت والجهد الكبير حتى تتمكن من إطلاق منتجها في السوق وتفتح به المستهلكين، و يزداد الأمر صعوبة مع ارتفاع درجة الابتكار في المنتج المقدم، فلهذا على المقاول أن يحدّد احتياجاته الخاصة، فهذا العمل يتطلب الكثير من العمل و الصبر و الإصرار، كما يجب توخي الحيلة و الحذر من الأخطار المحتملة.

ب. إنشاء مؤسسة من التفريع: ² هذه الحالة تخص الموظفين، فمن خلال الدعم المقدم من المؤسسات التي

يعملون بها يقومون بإنشاء مؤسساتهم الخاصة بعيدا عن المؤسسة الأصلية، فهذه الطريقة تسمح لهم بإطلاق عملهم الخاص والمستقل، فالمؤسسة الأصلية تقدم الدعم و المرافقة فقط بهدف التقليل من مخاطر الفشل.

إنّ هذه العملية تعتبر سهلة مقارنة بالسابقة، بحيث تقوم المؤسسات بإنشاء أجهزة موجهة لدعم الموظفين وحثهم على إنشاء مؤسساتهم الخاصة حتى يصبحون ناشطين في مختلف المجالات التجارية أو الصناعية وهذا بالاعتماد على المرافقة المقدمة لهم من مؤسساتهم السابقة عن طريق الدعم المالي و الذي يعتبر شرطا ضروريا للانطلاق بأي نشاط، أو الدعم الفني المتمثل في الاستشارات التقنية الذي يزيد فرص نجاحهم و تأقلمهم مع متطلبات السوق.

ت. الإنشاء بالامتياز: ³ يعتبر الامتياز صيغة من صيغ إنشاء المؤسسات الجديدة، بحيث يمثل نظاما تسويقيا

يحتوي العديد من الاتفاقات القانونية بحيث تعطي للمرخص له الحق بقيادة عمل يملكه وفق شروط و فترة متفق عليها مع الجهة التي منحت ترخيص الامتياز، إنّ إنشاء مؤسسة وفق هذه الصيغة تسمح للمقاول بالاستفادة من دعم مهم جدا من طرف المؤسسة المانحة للامتياز مقابل مبلغ معيّن، و بهذا تمثل

¹ MORAEU.(2004), "L'émergence organisationnelle: le cas des entreprise de nouvelle technologie", Thèse de Doctorat en sociologie, faculté des lettres et des sciences humaines, France, 2004, p 45.

² بن عيسى محمد المهدي. (2004)، ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، ص 225.

³ THEVENET. (1993), la culture d'entreprise, Collection Que sais-je, PUF,P06

اتفاقيات الامتياز بأشكالها المتعددة سواء كانت امتياز توزيع المنتج أو تصنيعه، أو غيرها من الأشكال حلا للمقاولين الذين لا يملكون أفكارا خاصة بهم، أو للذين لا يملكون الامكانيات الضرورية للابتكار.

ث. إنشاء الفروع: في هذه الحالة يعمل المقاول لصالح مؤسسة قائمة توكل له مشروع ذو طبيعة مقاولاتية وكذلك يكون نفس نشاط المؤسسة الأم، فالأخطار التي يتحملها في هذه الحالة جدّ محدودة وفي المقابل يحظى بامتيازات مشابهة لامتيازات الممنوحة للمدراء وإطارات المؤسسة.

- شراء مؤسسة قائمة : إن شراء عمل قائم (أي مؤسسة) يختلف كثيرا عن إنشاء مؤسسة جديدة لأنها موجودة ولا حاجة لإنشائها وفي هذه الحالة يمكن الاعتماد على ما تملكه المؤسسة من امكانيات وعلى هيكلها التنظيمي أيضا مما يقلل المخاطر، وكما هو الحال يمكن أن تتم عملية شراء مؤسسة قائمة من طرف شخص لحسابه الخاص أو من طرف مؤسسة، وتوجد حالتين هما:

أ. شراء مؤسسة قائمة في حالة جيدة: ¹

في هذه الحالة تكمن الصعوبة في طريقة الحصول على معلومات تتعلق بالوضعية التي تكون بها المؤسسة المجهزة للبيع، فهي تتطلب امتلاك موارد مالية كافية لشرائها خاصة وأن السعر السوقي لهذه المؤسسات قد يكون مرتفعا، وكذلك من الضروري أن يملك المقاول مهارات وتجارب ناجحة في التسيير.

ب. شراء مؤسسات تواجه صعوبات: ²

يجب أن يكون المقاول على علم بالالتزامات القانونية التي تقع على عاتقه نتيجة شراء مؤسسة تمر بظروف مالية صعبة و ذلك في حالة ما كانت هذه الصعوبات التي تواجهها معلنة ،كما أن امتلاك علاقات حسنة مع المتعاملين الأساسيين في القطاع يعتبر شرطا أساسيا لنجاح العملية ،فبالرغم من انخفاض قيمتها مقارنة بالمؤسسات التي في حالة جيدة ،فهي تتطلب مبالغ طائلة حتى تعود إلى سابق عهدها و مزاوله نشاطها من جديد للوصول إلى وضعية الاستقرار ، وتتطلب كذلك امتلاك خبرة و معرفة بالتعامل مع حالات الأزمات ،لهذا يجب العمل بسرعة لإعادة المؤسسة إلى نشاطها و بناء الثقة مع مختلف المتعاملين الاقتصاديين.

¹ DARBELET.(2007), L'essentiel sur le management, Editions BERTI, ALGER, P 263

² Christopher Russell Brown.(2007), Economic Theories of the Entrepreneur: A Systematic Review of the Literature.

– المقاوله الداخليه:1

لقد تزايد اهتمام المؤسسات بشكل كبير بهذا النوع من النشاطات خاصة في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها محيطها والتي يصب التحكم فيه.

المقاولات الداخليه في مفهومها هي تنظيم المشاريع داخل المنظمات القائمة و التي تستطيع المؤسسات منها مواكبة التطورات و التكيف معها بشكل سريع ، كما يمكنها العمل على تنوع و تحديد المنتجات بشكل مستمر عن طرق الابداع و الابتكار ، فهي تعتبر مخرجا للمؤسسات بحيث يمكنها تفادي الانعكاسات السلبية لتزايد ميول الأفراد إلى العمل الحر و الاستقلالية في النشاط بحيث وجدت الحل بإنشاء مشاريع جديدة إلى جانب المؤسسات السابقة و التي لا تتطلب بالضرورة إنشاء مؤسسات جديدة ، فتمكنها هذه العملية من تشجيع روح المبادرة لدى العاملين الذين يملكون ميولا للمقاولاتية ، و بالتالي توظيف الطاقة الزائدة لديهم و استغلال أفكارهم لمصلحة المؤسسة بحيث يمكن من إخراج المؤسسة من حالة الجمود و نقص الابداع إلى حالة النشاط و الريادة التي تطمح الوصول إليها .

المطلب الثاني: العناصر الأساسية في المقاولاتية

المقاولاتية ظاهرة معقدة تتفاعل فيها العديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، الثقافية والشخصية منها بشكل ديناميكي وهذا لتحقيق النجاح في هذا المجال، فهي تحتوي على عدة عناصر مهمة لبدأ النشاط وهي كما يلي: المقاول، الرغبة المقاولاتية، والمسار المقاولاتي.

أولاً: ماهية المقاول

يعتبر المقاول الفاعل الرئيسي في المقاولاتية فهو المحرك الرئيسي للمؤسسة، لأنه صاحب فكرة الاستثمار وصاحب مشروع المقاوله فهو الذي قوم بإنشائها ومن يعمل على إدارتها وتسييرها ويبحث على تطويرها، فإن نجاح أو فشل هذا العمل يكون دائما مرتبطا بمدى قدرة المقاول على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، المقاول كل شخص يسيّر مؤسسة لحسابه الخاص ويقوم بتشغيل مختلف عوامل الانتاج من أجل انتاج خدمات او منتجات. سنعرض بعض التعريفات التي قدمت لوصف المقاول وخصائصه ومن بينها²:

¹ Firras Mohammed. (2012), Impact des politiques d'aide à l'entrepreneuriat sur l'émergence d'esprit d'entreprise chez les jeunes, cas : ANSEJ de Tizi-Ouzou, Mémoire de magister en Sciences de Gestion, option : Management des entreprises –Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou.

² Khaled Bouabdallah.(2005), Entrepreneuriat et développement économique, Cahiers de CREAD n° 73.

- حسب (Fayolle, 1999) : المقاول هو الفرد المقبل على المستقبل والذي يكون في حالة عدم اليقين، يقدم منتجات أو خدمات جديدة و يباشر في عمل يحتوي على مخاطرة¹
- أما (Hisrich et Peters, 1991): المقاول هو عون اجتماعي له مهمة و هي تحمل المخاطر المرتبطة برأس المال من أجل ربح صافي للمؤسسة.
- كما عرّفه (Schumpeter, 1950) المقاول هو ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة على تحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار وبالتالي الوصول إلى الريادة في الأسواق لتحقيق نمو اقتصادي.-
- أما ((Julien et Marchesney عرّفاه على أنه² : ذاك الشخص الذي يحمل مجموعة من الخصائص الأساسية و المتمثلة في الإتيان بالجديد ، فهو شخص لديه ثقة عالية بنفسه ، متحمس و صلب يستطيع حل المشكلة التي يقع فيها ، كما يجب التسيير و يرفض المصاعب و العقبات و هو الذي يخلق معلومة مهمة من أجل تحقيق عوائد مالية عن طريق المخاطرة.
- Cantillon : المقاول هو صاحب رأس المال الذي يتحمل المخاطر الناجمة عن عدم اليقين من البيئة.³
- David wcllland : المقاول هو الشخص الديناميكي الذي يخوض مخاطر محسوبة.
- أما المفهوم الواسع للمقاول فهو يمثل عون اجتماعي ومؤسسي ملتزم، يمكن أن يكتسب خصائصه الاجتماعية والمهنية، يقوم بأعمال و يجمع الوسائل الضرورية من أجل تنمية المقاولاتية وهذا من خلال إنشاء مؤسسة ودعمه للتنمية وتشجيع الثقافة المقاولاتية⁴.
- إنّ المتغيرات التي تتعلق بالعوامل النفسية والشخصية التي تطرأ على المقاول تؤثر وبشكل كبير على قراره في إنشاء مؤسسته، فالسلوك الذي ينتهجه ليس إلا نتيجة لقرار متأثر بمجموعة من الخصائص المتمثلة في قدراته الشخصية والعوامل الخارجية ذات الطبيعة الاقتصادية، اجتماعية وسياسية ناتجة من بيئته والتي يمكن أن تلعب دورا إيجابيا أو سلبيا في تنمية التوجه المقاولاتي وإنشاء المؤسسات.

¹ Mory siomy, Op, Cit 99.

² Nadim Ahmed, and Richard G Seymour.(2008), Defining Entrepreneurial Activity , OCED, Paris, p08

³ Rober D Hisrich et Michel peters, Entrepreneurship, Edition d'économica, Paris, 1991, p07.

⁴ كمال زموري.(2010)، الابتكار كعنصر أساسي لنجاح سيرورة المقاولاتية في ظل رهانات اقتصاد السوق، مداخلة في الملتقى الوطني حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، كلية العلوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام: 09/08/07، أفريل، ص 07.

ثانيا: خصائص المقاول

يتميز المقاول بمجموعة من الصفات الخصائص الشخصية، الخصائص السلوكية والخصائص الإدارية وهي كما يلي:

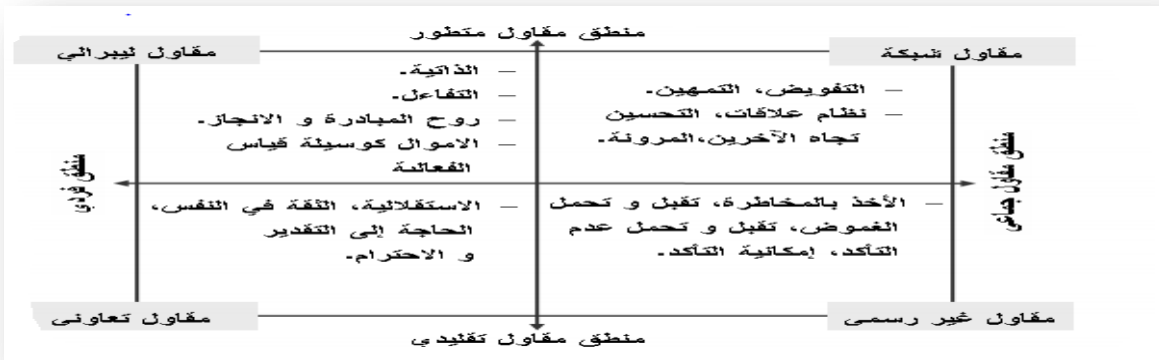
الخصائص الشخصية: تتمثل فيما يلي¹:

- الثقة في النفس: يملك المقاول الثقة والقدرة على ترتيب المشاكل وتصنيفها، فهذا يستطيع أن يجعل من شغله عملا ناجحا، فهو يملك شعورا بالتفوق والتميز وإحساسا بأنواع المشاكل المختلفة وقدرة هائلة على ترتيب الأمور، فهو لا يخاف من ارتكاب الأخطاء وهذا ما يجعله متميزا عن الآخرين.
- الالتزام: يركّز المقاول على الأهداف التي سطرها في بدايته مع تحديد طبيعة النشاط الذي سيخوضه، لأنه توجد علاقة بين مدى قدرته على الالتزام بعمله ومدى نجاحه.
- الطاقة والحركة: هي سلوك ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، فهي دافع المقاول وراء إنشاء مؤسسته الخاصة لهذا عليه تخصيص الوقت والجهد والطاقة للقيام بالأعمال.
- قياس المخاطر: على المقاول أن يكون قادرا على مواجهة المخاطر التي ستواجهه في المستقبل لأنه سيدخل مرحلة عدم اليقين والنجاح يأتي نتيجة للجهود الطويلة والعمل الشاق.²
- الابتكار والتجديد: لضمان استمرارية المؤسسة يجب عليها أن تطوّر منتجاتها وهياكلها الداخلية والخارجية، لهذا على المقاول أن يعتمد على التطوير والابداع وكل هذا يتطلب القدرة على التحليل وسرعة الاستجابة لمواكبة التوجهات الجديدة التي ستأخذ المؤسسة إلى الريادة.
- القدرة على احترام الوقت: يجب على صاحب الفكرة أن يقوم بتطوير مجموعة من الأنشطة في الحاضر والتي سيكون لها أثرا في المستقبل، فيجب تحديد الرؤية على المدى الطويل لتحقيق النجاح المراد تحقيقه.
- القدرة على حل المشاكل: يمر المقاول بعدة عقبات عند إنشائه لمؤسسته الخاص، و هذا ما يستوجب عليه حلها أو اللجوء إلى أطراف أخرى لمساعدته على تفادي حدوثها مرة أخرى.
- تقبل الفشل: يعتبر جزءا مهما من نجاح المقاول، فالفشل والخطأ والسعي وراء الحلم مصادر لاستغلال الفرص الجديدة وطريق نحو تحقيق النجاحات. والشكل التالي يوضح أهم خصائص المقاولين:

¹ صندرة سابي. (2010)، سيرورة إنشاء المؤسسة وأساليب المرافقة، دار المقاولاتية، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص.ص 09-10.

² لفقيه حمزة، مرجع سبق ذكره، ص39.

الشكل رقم (01) : الصفات الأربع للمقاول



المصدر: لفقيه حمزة. (2009)، تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاول، الجزائر، ص 39.

- هذا الشكل يوضح لنا أربع خصائص للمقاولين تبعا للتطور أو التقليد و كذلك تبعا للجماعية أو الفردية، فالمقاول الليبرالي شخص متطور ذو منطق فردي، أما المقاول الشبكي هو مقاول متطور أيضا لكن ذو منطق اجتماعي، أما المقاول التعاوني هو شخص تقليدي غير متطور ذو منطق فردي و المقاول الغير رسمي هو شخص تقليدي أيضا لكن ذو منطق جماعي.

الخصائص السلوكية والإدارية: وهي كما يلي¹

- المهارات التكاملية: المقاولون يسعون دائما إلى تنمية مهاراتهم التكاملية بين العاملين، بحيث تصبح المؤسسة خلية عمل متكاملة ومتناسقة فيما بينها.
- المهارات التفاعلية: هي مجموعة المهارات من حيث بناء و تكوين علاقات إنسانية بين العاملين و الإدارة و المشرفين على الأنشطة و العملية الإنتاجية و السعي لخلق بيئة عمل تفاعلية تستند إلى التقدير و الاحترام و المشاركة في حل المشكلات و تنمية الابتكارات، و العدالة في توزيع الأنشطة لضمان سير العمل بروح جماعية و هذا لتطوير الإنتاجية و تحسين ظروف العمل.
- المهارات الإنسانية: تتمثل في مهارات التعامل مع العاملين والتركيز على توفير أجواء خاصة بالتقدير واحترام المشاعر الإنسانية والكيفية واستثمار طاقاتهم لبناء عمل مميّز.²

¹ Gartner W.B.(1988),Who is the entrepreneur? Is the wrong question?, American Journal of Small Business, vol. 12, n°4, pp. 11-31.

² نبيل محمد الشلبي. (2004) ، السمات الشخصية للمستثمر الصغير، ورقة مقدمة إلى الملتقى الثاني للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، المملكة العربية السعودية.

- المهارات الفكرية: يتطلب من المقاول امتلاك مجموعة من المهارات الفكرية الخاصة بامتلاك المعارف اللازمة من أجل إدارة وتخطيط المشروع وكذلك من أجل القدرة على تحديد السياقات وصياغة الأهداف بطريقة عقلانية.
- المهارات التحليلية: تهتم هذه المهارات بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة على أداء المشروع وتحديد عناصر القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية، كما تركز أيضا على تحديد السلوكيات الخاصة بالمنافسين.
- المهارات التقنية: وتتمثل في المهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الانتاجية والمهارات التصميمية للسلع ومعرفة كيفية أداء الأعمال الفنية خاصة في تصميم المنتج وكيفية تحسن أدائه فهذه المهارات مرتبطة بكل الجوانب الفنية والتشغيلية داخل المؤسسة.

ثالثا: الرغبة المقاولاتية

إنّ الرغبة المقاولاتية هي اساس أي مشروع ناجح لأن جميع الأعمال تبدأ بوجود الرغبة، فهي تؤدي دورا وثيقا في معرف المسار الذي يريد المقاول أن يتخذه فهي من أسباب اختيار المقاولاتية كمسار عملي للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها¹.

- Grant 1996 : الرغبة هي نزعة الفرد نحو التوجه إلى العمل المقاولاتي.
 - حسب (Bird 1998): الرغبة هي حالة من العقل الذي يوجه بها انتباه شخص نحو هدف معين لتحقيق شيء ما.
 - الرغبة التي تمكن الفرد من اتخاذ القرار مبنية على عوامل نفسية واجتماعية وكذلك الوقت هو أهم عامل لتحديد الرؤيا المستقبلية ويساعد الفرد على اتخاذ قرار إنشاء مؤسسته الخاصة.
- هناك عدة عوامل تفسر توجه الأفراد نحو اختيار المقاولاتية ونذكر منها ما يلي²:

1. نموذج تكوين الحدث المقاولاتي ل: (Sokol, 1982 et: , 1975 Shapero³)

شرح كلا منهما هذا النموذج من خلال ثلاث مجموعات تتمثل في:

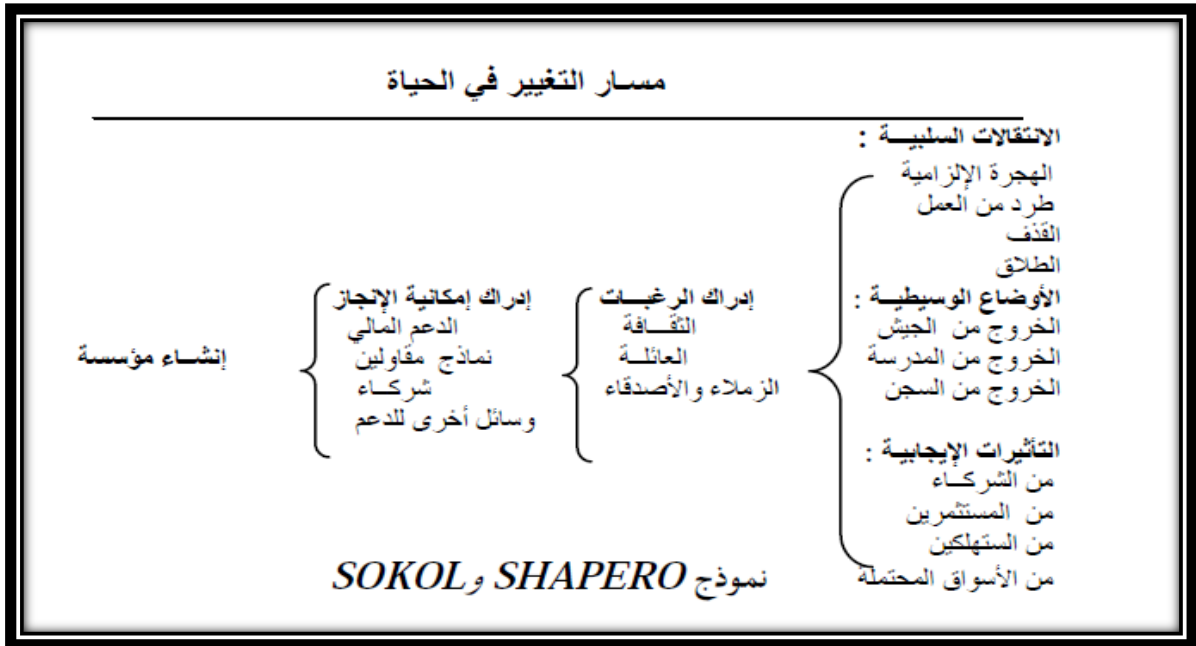
¹ Tounès Azzedine.(2003) , L'intention entrepreneuriale ; une recherche comparative entre des étudiants suivant des des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE, Thèse de Doctorat ès sciences de gestion, université de Rouen, France, pp. 26-28.

² سلامي منيرة؛ قريشي يوسف.(2010)، التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر، ورقلة، الجزائر، مجلة الباحث 08، ص 03.

³ محمد الحادي مباركى.(2002)، المؤسسة الصغيرة ودورها في التنمية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 8-9 أفريل، ص.ص 85-86

- الانتقالات السلبية: كالاتلاق، الهجرة، الفصل من العمل، عدم الرضا من العمل، علاقات سيئة مع المسؤولين كلها تؤدي إلى الرغبة بتأسيس عمل.
- الانتقالات الايجابية: الفكرة الأساسية للنموذج تقول أنه لكي يبادر الفرد بتغيير كبير للتوجه في الحياة مثل قرار إنشاء مؤسسة، يجب أن يسبق هذا القرار حدث ما بحيث يقوم بكسر الروتين المعتاد.
- الأوضاع الوسطية: بعض البيئات تعتبر أكثر ملائمة لإنشاء المؤسسات من الأخرى، فقدرته المقاول على التمتع في بيئة مؤسساتية هو الشرط الاساسي للنجاح؛ الفكرة الأساسية لهذا للنموذج تقول بأنه لكي يبادر الفرد بتغيير كبير و مهم في حياته مثل اتخاذ قرار إنشاء مؤسسة عليه أن يسبق هذا القرار حدث كسر الروتين المعتاد¹.

الشكل رقم (02): نموذج Shapero et Sokol



المصدر: سلامي منيرة وقرشي يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 03.

2. اتخاذ قرار إنشاء المؤسسة:

- إدراك الرغبة²: تضم مجموعة العوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على نظام القيم للأفراد، فكلما يعطي الفرد أهمية للإبداع والاستقلالية والمخاطرة، كلما زاد عدد المؤسسات المنشأة.

¹ سلامي منيرة وقرشي يوسف (2010)، مرجع سبق ذكره، ص 02-03.

² محمود أمين (2001)، دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، الاسكندرية، مصر، ص 20.

- إدراك إمكانية الإنجاز: تنشأ إمكانية الإنجاز من خلال إدراك الفرد لجميع أنواع الدعم والمساعدة المتوفرة لديه لتجسيد فكرته على أرض الواقع، فتوفر الموارد المالية يؤثر مباشرة على توجه الفرد نحو المقاولاتية، فهذا الميول يتولد نتيجة امتلاك الفرد لأموال خاصة.

رابعاً: العوامل المؤثرة في التوجه المقاولاتي

من خلال النموذجين السابقين نستنتج أهم العوامل المؤثرة في التوجه المقاولاتي للأفراد وتتمثل فيما يلي¹:

- **الدوافع النفسية:** وهي التي تؤثر بشكل كبير على نفسية الأفراد، بحيث يوضح أنه لكي يتوجه الفرد نحو مسار المقاولاتية، لا بد أن تتدخل في مؤثرات نفسية قوية أو حدوث اضطراب في محيطه أو يتلقى صدمة في حياته الخاصة أو المهنية على سبيل المثال: عدم الرضا عن العمل، انفصال عائلي فمثل هذه الانشغاقات يولد له شعور بالذنب وبالتالي حاجة قوية للنجاح وإثبات الذات.
- **الدوافع الاجتماعية والثقافية:** تتولد من العائلة والعادات المتبعة، السياسات التشريعية والنظام التربوي فكلها عوامل تساهم في توجه الفرد لإنشاء مؤسسته الخاصة لأنها تعتبر رأس مال روحي يبعث الراحة والطمأنينة للفرد خاصة وإن كان أحد أفراد العائلة مقاول فهذا يمنح الثقة للمضي في العمل المقاولاتي.²
- **النظام التعليمي:** يلعب التعليم دوراً مهماً في تطوير الخصائص المقاولاتية عند الطلاب الجامعيين بحيث يتم تعريفهم بالمقاول وحثهم على مبادرة إنشاء مؤسسة خاصة في المستقبل، يكمن الاعتماد أيضاً على نماذج المقاولين الناجحين التي يمكن السير على خطاهم وهذا بالحرص على تزويدهم بالمعرفة اللازمة.³
- **التكوين:** له دور مهم في عملية التحضير لإطلاق عمل مقاولاتي، إذ يسمح للمقاول بامتلاك معارف نظرية، تقنية، ومنهجية تمكنه من التحكم في تسيير المؤسسة و التي تسهل عليه تحقيق الأهداف المسطرة.
- **الخبرة:** تعتبر عنصر ضروري في جميع مراحل المسار المقاولاتي، أي من تحديد الفرصة إلى غاية تسيير المؤسسة، فكلما كان الفرد يملك تعليم قوي و دراية بالعمل الذي يريد إنجازها كلما ساهم في تنفيذ المهام بشكل أفضل، فاكتشاف الفرص و استغلالها يعتمد على الخبرات المحصل عليها.

¹ Jean-Pierre Boissin.(2006) , " Du concept à la mise en oeuvre des Maisons de l'Entrepreneuriat :

Bilan des sept premières structures et ouverture des doctorants à l'Entrepreneuriat ", France, p.32.

² Yvon PESQUEUX.(2011), Entrepreneur, entrepreneuriat (et entreprise) : de quoi s'agit-il ? CNAM, version1, France, p 25.

³ . سعاد نائف برنوطي.(2005)، إدارة الأعمال الصغيرة؛ أبعاد للريادة، دار النشر، عمان، الأردن، ص45.

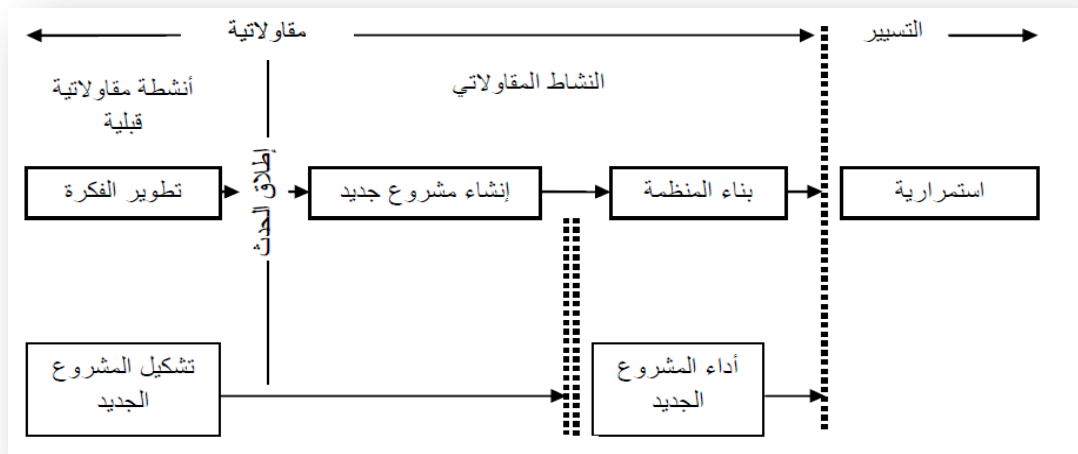
خامسا: مسار المقاولاتية

خلال سنة 1980 بدأ النظر إلى المسار المقاولاتي كمركب أساسي في عملية إنشاء المؤسسة، باعتبار المقاول فاعل أساسي في العملية المقاولاتية¹.

1.5. مفهوم المسار المقاولاتي:

يشير (Drucker/1985) إلى أن المقاولاتية ممارسة تبدأ بحدث أو تصرف معين مثل إنشاء مؤسسة جديدة تسممر عبر الزمن وتحقق عائد، وهذا ما يسمى بالمسار المقاولاتي، فمن أجل إنجاز مشروع يجب أن تتم دراسة البيئة الداخلية و الخارجية بهدف تقييم المشروع من كل الجوانب التي يمكن أن تؤثر في إنشاء المؤسسة أو في إمكانية تحقيق الاستمرارية ، الشكل التالي يوضح مراحل المسار المقاولاتي حسب (Meeks et Carton et Hofer, 2004):

الشكل رقم(03): المسار المقاولاتي



المصدر: محمود أمين.(2001)،مرجع سبق ذكره.

يوضح النموذج² جوانب أساسية في المسار المقاولاتي الذي يتطلب من المقاول تقييم و تطوير الفرصة من خلال تحديد القوي التي تؤثر على إنشاء المشروع الجديد، لذلك المسار المقاولاتي يشمل أربعة مراحل اساسية و هي:

- تطوير فكرة المشروع؛ تقييم الفرصة؛ تحديد الموارد اللازمة؛ إدارة المشروع.

¹ Emile- Michel Hernandez.(2001), L'entrepreneuriat: Approche Théorique, Editions L'Harmattan, Paris , p61.

² Robert B. Carton, Charles W. Hofer, Michael D. Meeks. (2004), "The Entrepreneur And Entrepreneurship: Operational Definitions Of Their Role In Society", The University Of Georgia Terry College Of Business,

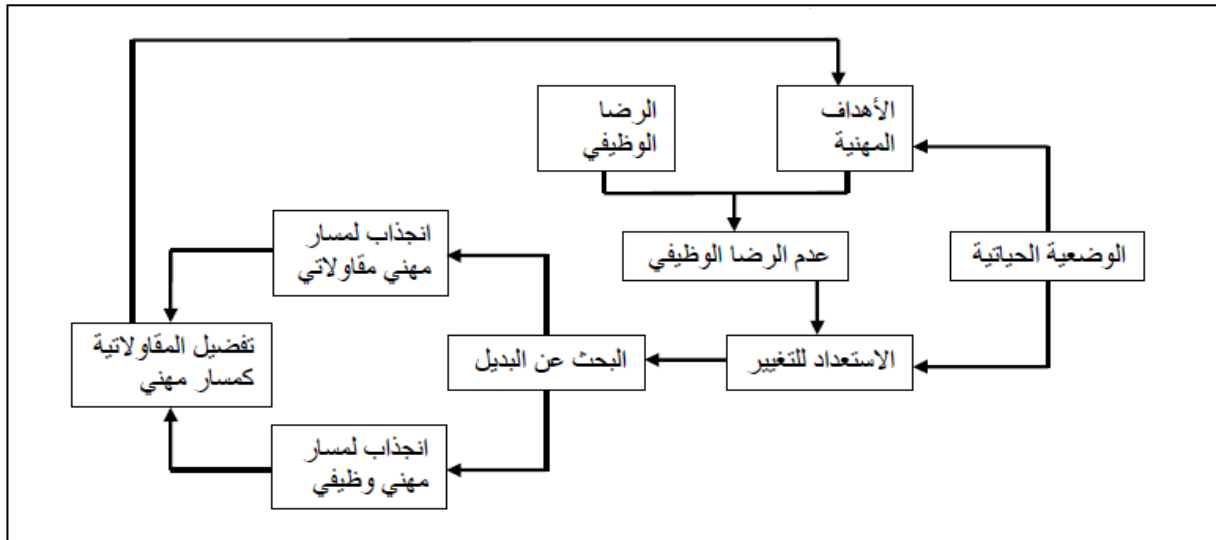
2.5. المسار المقاولاتي من جهة نظر المقاول:

إن عملية إنشاء المؤسسة مرتبطة بمجموعة من الحوادث السلبية والإيجابية في نفس الوقت فيجب على الفرد أن يكون قادرا على تصور عملية إطلاق المؤسسة وبعد ذلك قادرا على تسييرها، هناك العديد من النماذج التي فسرت اختيار الفرد للمقاولاتية كمسار مهني ونذكر منها ما يلي:

1. نموذج Pleintner: هناك ثلاثة مراحل في مسار إنشاء المؤسسة:¹

- المرحلة الأولى: تتعلق بتفضيل الفرد المسار المقاولاتي كمهنة والذي يمكن أن يؤدي بالشخص إلى اتخاذ قرار عملية الإنشاء، فهذا يعتمد على الحالة الشخصية، الأهداف المهنية للفرد، درجة الرضا أو عدم الرضا، وبالرغبة في تغيير أولوياته وتوجيه نفسه نحو المسار المقاولاتي.
- المرحلة الثانية: تتعلق بمستوى محفزات الفرد من أجل إنشاء مؤسسة، إنها تعتمد جيدا على أسباب تفضيل المسار المهني المقاولاتي، وتعتمد أيضا على وجود فرصة استثمارية وعلى تقييم احتمالات تحقيقا المرتبطة بالفرد وبيئته.²
- المرحلة الثالثة: تتعلق بدخول الأسواق والإنشاء الفعلي للمؤسسة، وإجراء تقييم للمشروع من كل جوانبه، الشكل التالي يوضح مسار إنشاء المؤسسة ومختلف القرارات التي يتخذها الفرد للتوجه نحو المقاولاتية:

الشكل رقم (04): المقاولاتية كمسار مهني Pleintner



المصدر: محمد الحادي مبارك. (2002)، مرجع سبق ذكره.

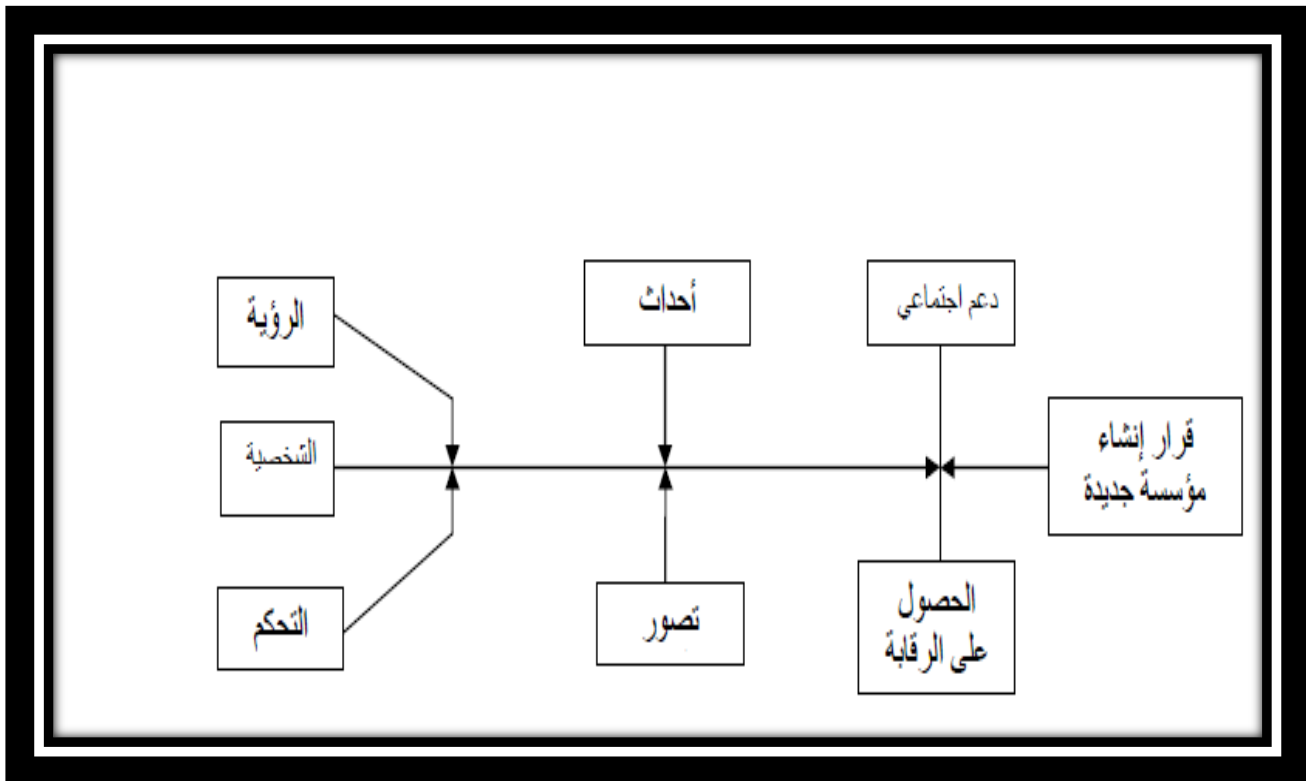
¹ Alain Fayolle.(2003) , Op Cit, pp. 60-69

² .Stephan Mario, Patrick senicourt.(2003), réflexion sur les outils et les méthodes a l'usage du création d'entreprise, les édition de l'adreg, p40.

هذا التقديم يحتوي على نقطة ضعف¹ وهي أن افتراض تفضيل المسار المقاولاتي هو دائما نتيجة لعدم الرضا، حيث لا يمكن تحقيق ذلك بسبب العادات والتقاليد للفرد، بإنشاء المؤسسة يعود دائما إلى ربط الفعال للعلاقات بين المتغيرات في البيئة المحيطة به.

2. نموذج (Sexton et Greenberger,1988):² اقترحا نموذج تفاعلي لإنشاء مؤسسة جديدة يستند على خلفيات علماء النفس حول سلوك المقاولين، بحيث يرجح هذا النموذج فرضية أن قرار إنشاء مؤسسة جديدة يتركز على التفاعل الكبير بين عدة عوامل منها روح المقاول، الرغبة في الفعل، السمات الشخصية، معرفة الذات والدعم الاجتماعي المقدم.

الشكل رقم (05): نموذج إنشاء مؤسسة Sexton et Greenberger, 1988



المصدر: نبيل محمد الشلبي. (2004)، مرجع سبق ذكره.

- يحتوي النموذج على ثلاثة عوامل لتحديد فرصة إنشاء مؤسسة جديدة:³

الرؤية المقاولاتية وهي الصورة التي يريد أن يحققها المقاول، شخصيته والتحكم المطلوب في الأمور للوصول إلى النتائج، فهذه العوامل كلها تعمل على إنشاء مؤسسة جديدة، بعدها هناك أربعة عوامل مختلفة تؤثر على تنفيذ

¹ Christian BRUYAT.(1993, Op. Cit p420.

²MEZIANE Amina. (2009), Etude des facteurs motivants les Entrepreneurs à réaliser Leurs Projets en Algérie, Mémoire de Fin d'Etudes pour l'Obtention du diplôme de Magistère en Sciences de Gestion, Option : Management, Ecole Supérieure de Commerce d'Alger, p26

³ MEZIANE Amina, Op Cit, p34.

القرارات الفردية، لأنها تساهم في نقل الفرد من الحالة إلى حالة وتمثل في وجود أحداث مهمة على الصعيد المقاولاتي تؤدي بهم إلى اتخاذ القرار بالإنشاء، خصوصا إذ كان هناك دعم اجتماعي فكلها تعتبر محفزات نحو الانفراد بالعمل وتأسيس مقولة.

3. المسار المقاولاتي من جهة المؤسسة:

تتم عملية إنشاء المؤسسة بناء على الإنشاء القانوني، فالإنشاء الإداري والقانوني مؤشر على ظهور مؤسسة، فهو يسمح باستخراج بيانات ووضع مؤشرات إحصائية توضح الحقيقة المقاولاتية في المجتمع وكذلك تسمح بالحصول على معارف متزامنة ومنتسلسلة عن الحقيقة المقاولاتية.

– بالنسبة (Verstraete,1999):¹ إلى أن الاعتماد القانوني في عملية إنشاء مؤسسة أكثر ملائمة من أجل ضبط نقطة الانطلاق، فهو يعتبر الإنشاء القانوني حدث ظرفي وجيز من الإنشاء الكامل للمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر الوجود القانوني ليس بالضرورة وجد نشاط فعلي، فيمكن أن تكون المؤسسة موجودة قانونيا ولكن غير موجودة في السوق.

يمكن للنشاطات أن تسبق عملية الإنشاء الإداري و القانوني الرسمي للمؤسسة، فالاعتماد على النشاط يبدو كوسيلة لضبط الانطلاق الرسمي للمسار المقاولاتي، فقيام المقاول بتحمل مخاطرة مثل استئجار مكتب أو اكتشاف فرصة في السوق أو تسجيل أولى المبيعات يعتبر أمرا ضروريا و هاما أكثر من عملية الإنشاء نفسها، فمن وجهة نظر المؤسسة الحد الأقصى للمسار المقاولاتي غالبا ما يكون بثلاث إلى خمس سنوات بعد الإنشاء الفعلي للمؤسسة، "فبعدها تعتبر المؤسسة في حالة من الرضاة حيث لا تزال هشة في هذه المرحلة، لكنها ليست في مرحلة الإنشاء"(Verstraete,1999,73).

– بالنسبة لـ Bruyat:² إن فهم مسار إن فهم مسار إنشاء مؤسسة يؤدي بالضرورة إلى الأخذ بعين الاعتبار إلى منطقتين أساسيين وهما: ما يتعلق بإنشاء مؤسسة خاصة، وما يتعلق بالمقاول الذي لديه المشروع، وحتى يكون في المسار الصحيح عليه بدمج حقيقة المقاول و حقيقة المؤسسة، فهما يسيران جنبا إلى جنب و لا يمكن معالجتهما إلا بشكل مشترك.

¹ T .Verstraete, Op Cit, p71.

² Christian Bruyat.(1994), Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat ", Revue Française au gestion ,n° 101,p93.

إذا كان منطق المقاول مكمل لمنطق المؤسسة وأحدهما يؤثر على الآخر، فيمكن التوصل إلى أن هناك تنافس وتناقض في نفس الوقت، لأن تطور المؤسسة يعتمد على ما يملك المقاول من مؤهلات وخبرات وإن كان هذا الأخير لديه نقائص فيمكن أن يؤدي إلى رحيله وإعادة تنظيم المؤسسة المنشأة من جديد.

هناك أربع حالات ذكرها Bruyat تستند على شدة التغيير بالنسبة للمقاول وعلى التجديد الذي سيطراً على البيئة المقاولاتي وتمثل فيما يلي¹:

- ❖ **إعادة التشغيل:** على المقاول أن يمتلك مسبقاً المهارات وشبكة العلاقات الملائمة للمضي بمشروعه.
 - ❖ **التقليد:** يجب على المقاول أن يكون قادراً على بعث المؤسسة تدريجياً من خلال تقليل تكلفة الخطأ وخفض التكاليف، فامتلاك الوقت والوسائل اللازمة يعدّ أمراً ضرورياً من أجل بقاء المؤسسة.
 - ❖ **تقييم الابتكار:** تتم عملية إنشاء مؤسسة انطلاقاً من طريقة إنجاز منتج جديد فعدم التأكد يكمن في قبول الجديد من طرف السوق وضبط الناحية الفنية والصناعية للمشروع.
 - ❖ **الابتكار والمغامرة:** في هذه الحالة تجتمع الشكوك المتعلقة بالتعلم والابتكار، كل شيء يجب أن يتحرك ويتطور، فالمشروع ينطلق في الوقت الذي ينمي المقاول مهاراته ويطورها.
- إن مثابرة وضمود المقاول وقدرته على التحمل والتأقلم مع الظروف التي يمرّ بها تكون أساسية من أجل نجاح مسار إنشاء المؤسسة، فتحليل Bruyat يهدف إلى جلب الانتباه لتنوع مسارات إنشاء المؤسسة لأن المسار الذي اتخذ المقاول سيكون متضارباً وفوضوياً والمفاجآت ستكون متتالية لذا عليه بإيجاد الحلول والخروج من الأزمات بسهولة. فقد استنتج هذا الاقتراح بالاستناد لبعض النماذج التي قدمت قبلاً لفهم هذا المسار المعقد، ذكر ستة وضعيات وكل منها تقدم طريقة عمل معينة:

الوضعية 0:² تعني أن إمكانية إنشاء مؤسسة معدومة بسبب نقص المعلومات المرتبطة بالتعليم أو بالبيئة الشخصية للفرد.

الوضعية 01: تشير إلى إمكانية إنشاء مؤسسة موجودة لأن الفرد يمتلك القدر الكافي من المعلومات.

الوضعية 02: توضح هذه الوضعية أن عملية إنشاء مؤسسة تم التخطيط لها.

الوضعية 03: تشير إلى أنه تم البحث عن النشاط المقاولاتي، بحيث يحاول الفرد اختبار الفكرة التي يملكها وفي نفس الوقت تقييم كل شيء.

¹ Yvon Gasse.(2003), L'influence du milieu dans la creation d'entreprises, Université Laval, Organisations et territoires, Printemps-Eté .

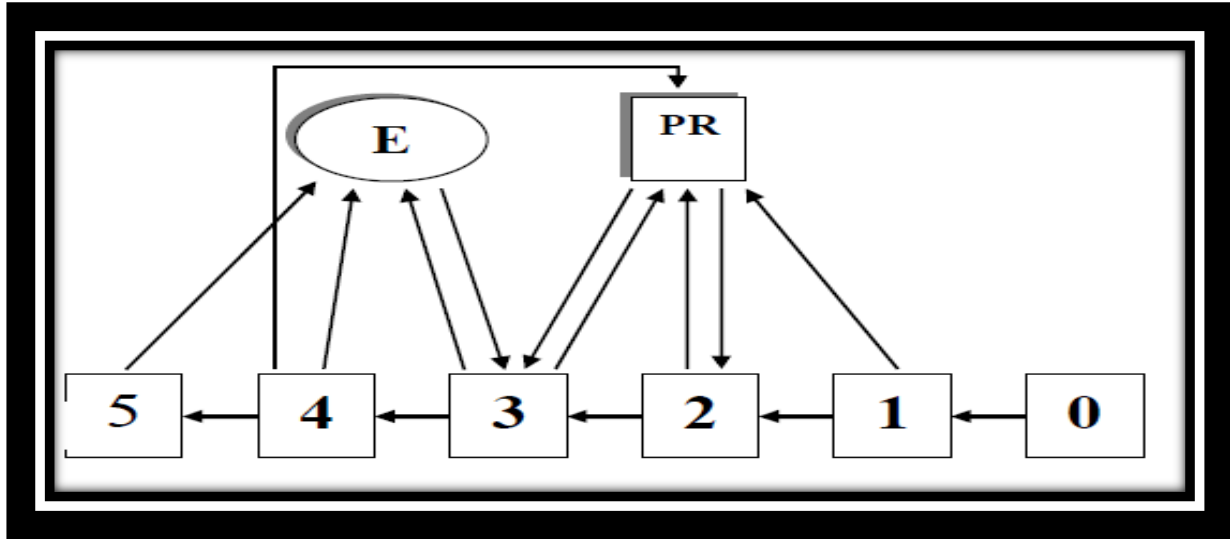
² Christian BRUYAT.(1994), Op Cit, p240.

الوضعية 04: تفيد بأن العملية انطلقت والمؤسسة أنشئت وبدأت في الإنتاج والبيع.

الوضعية 05: تعني أن العملية قد أنجزت والمؤسسة ضمنت توازنها، وأنها قد أصبحت وحدة اقتصادية معروفة من طرف شركائها الخارجيين، وهنا المقاول نجح في أول اختبار في النزعة الانتقالية ويؤكد أن مشروعه قابل للمضي قدما ويتواجد في حالة مؤسسة مصغرة، صغيرة، ثم متوسطة.

إن عملية الانتقال من وضعية لأخرى في هذا المسار ليست تلقائية، فالمقاول يستطيع أن يرفض عملية الإنشاء ويعود إلى نقطة الصفر، أو يمكن أن تفشل العملية وبهذا يكتسب خبرة ليعود من جديد إلى فكرة الإنشاء ولكن بدون العقبات التي تعرض لها سابقا.

الشكل رقم(06): يوضح مسار المؤسسة من قبل Christian Bruyat



Source: Christian Bruyat.(1994), Op-cit, p 260.

المطلب الثالث: عملية إنشاء المؤسسات

إن عملية اتخاذ قرار إنشاء المؤسسة تعتبر عملية مفصلية بالنسبة للمقاول، ولكي يكون القرار هو المناسب يجب أن يقوم بعدة خطوات لنجاح هذه العملية التي تعتبر الأصعب من حيث التنفيذ على أرض الواقع.

1- خطوات إنشاء المؤسسات

إنشاء مؤسسة هو المشروع الذي يتطلب الكثير من الاستثمار الشخصي والقرارات الهامة، لهذا في بعض الأحيان، يواجه المنشئ بعض المشاكل في معرفة مكان البدء وخاصة كيفية التعامل معه، وهذه بعض الخطوات الرئيسية لإنشاء المؤسسات بحيث يمكنك معرفة المسار لمتابعة النهج الخاص بك إلى الإنشاء:¹

¹Pierre FACON, Les étapes clés d'une création d'entreprise, édition et gestion de sites sur la création et la gestion d'entreprise, Conseiller en création d'entreprise, <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/etapes-cles-de-la-creation-d-entreprise/>, consulté le 28/02/2018.

أ. التحقق من الفكرة وقياس الدافع الخاص بالإنشاء:

نقطة البداية هي فكرة المشروع¹ فالمقاول لديه أفكار عن المشروع وكيف سيكون لهذا يضيف عليه تصميم مبتكر، ومن ناحية أخرى هناك في بعض الأحيان فكرة المشروع التي تختلف عن الآخرين والتي يود أن يذهب بها أبعد من ذلك ولهذا من الضروري تجاوز مرحلة الفكرة، وتصور نموذج الأعمال وقياس الدوافع التي تؤدي إلى عملية إنشاء، فعادة ما يبدأ بالبحث عن الأسواق لأنها تتيح له تحسين المشروع الخاص به، وتساهم في الحصول على الكثير من المعلومات الأخرى.

ب. التقييم

لدى المقاول فكرة المشروع وقد أخذ الوقت لتخيل النشاط ودراسة جدوى المشروع ولديه طموح إطلاق المؤسسة، لهذا فقد حان الوقت لتقييم الوضع الشخصي² من خلال طرح بعض الأسئلة:

- ما هو الوضع الوظيفي الحالي؟

- ما هي المهارات التي تملك؟

- ما هو الوضع العائلي؟

- ما هو وضع التراث الخاص بك؟

ت. التعلم عن إنشاء المؤسسات³

بمجرد أن يكون لديك فكرة مشروع جيد واتخذت القرار لبدء الأعمال التجارية، فمن المستحسن معرفة المزيد عن خلق الأعمال، فيجب البدء في التعلم عن الخطوات الرئيسية لمتابعة (خطة العمل، والوضع القانوني والتمويل)، فالدراسة بكل هذه الأمور تسمح للمقاول بأن يكون على اتصال مع الآخرين وكيف يحيط نفسه مع الأشخاص المناسبين للمضي قدما بشكل صحيح.

ث. اتخاذ القرار⁴

في هذه التقطه يتخذ المقاول قرارا لإنشاء بعد القيام بعدة إجراءات التي يتعين عليه القيام بها لدراسة مختلف جوانب المشروع نذكر منها:

¹ P. Rachid ZAMMAR(2009), Conférence « Initiation à l'entrepreneuriat », Université Mohammed V- Agdal Faculté des Sciences, Rabat, p05,

² Les Étapes De La Création D'une Entreprise, <http://www.creer-mon-business-plan.fr/etapes-de-creation-dune-entreprise>, consulté le 28/02/2018.

³ Les étapes de la création d'entreprise lorsque l'on est étudiant, <https://diplomeo.com/actualite-creation-entreprise-etudiant>, consulté le 28/02/2018.

⁴ Céline Breton, Les huit étapes du processus de prise de décisions l'entreprise, <https://www.captio.fr/blog/capfr-les-huit-etapes-du-processus-de-prise-de-decisions-de-l-entreprise>, consulté le 28/02/2018.

أولاً: عليه مناقشة مشروعه مع مختلف المستثمرين المحتملين والبنوك التجارية
ثانياً: تفصيل طريقة العمل والبحث عن اليد العاملة الكفؤة، ثم يبدأ في التفكير بالنقاط التالية والتي تعتبر أساسية:

- هل يملك عناصر اللازمة لحماية: الفكرة، والمفهوم، وفكرة العلامة التجارية؟
- هل يملك كل المهارات اللازمة لإطلاق المشروع؟ هل يجب أن أجد شريكا؟
- هل يبدأ من الصفر لو أتاحت له الفرصة، وإذا لزم الأمر، لدمج شبكة الامتياز؟
- هل يتطلب ممارسة النشاط المقترح الوفاء ببعض الالتزامات؟

ج. تطوير خطة العمل¹

على الرغم من أن خطة العمل تكون قد أنشأت قبل الخطوات التي ناقشناها أعلاه، فسيتم على المقاول إكمالها، فهي تبدأ بدراسة السوق بمختلف جوانبه، ثم من الضروري العمل على التنبؤ، والذي يجب أن يحدد حجم خطة العمل للحصول على الرؤية الاقتصادية والمالية، ويستطيع كذلك أن يبدأ في البحث عن الموردين ومقدمي الخدمات في المستقبل (المؤمن، محاسب، المحامي، الإعلان...)، فهذا البيان المؤقت هو أحد الإجابات على الأسئلة التالية:

- ❖ هل المشروع سيكون مربح؟
- ❖ ما هو مقدار التمويل اللازم لإطلاق المشروع؟
- ❖ ما هو الدخل الذي يمكن توقعه من النشاط المستقبلي إذا كانت السنوات الأولى تطابق التقديرات؟

ح. الحصول على التمويل²

اعتماداً على النتائج والتوقعات والمساعدة التي يمكن الحصول عليها لإطلاق الفكرة الأولى يجب ان يكون التمويل الذي يحتاجه كافياً للبدء، لأن هناك بعض المشاريع التي تتطلب استثمارات كبيرة، فعلى المقاول أن يكون مقنعاً عند تقديم فكرته للمستثمرين حتى يتمكن من نيل هذه الاستحقاقات.

خ. إيجاد المكان المناسب لممارسة النشاط³

تعد هذه المرحلة خطوة أساسية أخرى في أي مشروع لإنشاء مؤسسة هو إيجاد مكان للعمل، لأن النشاط يبدأ من مكان العمل وخصوصاً إذا توفرت فيه الشروط التي تساعد في انسيابية في العمل.

¹ Op Cit, <http://www.creer-mon-business-plan.fr/etapes-de-creation-dune-entreprise> , consulté le 28/02/2018.

² Comment créer une entreprise ? Les étapes, <https://www.petite-entreprise.net/P-882-134-G1-comment-creer-une-entreprise-les-etapes.html> , consulté le 28/02/2018.

³ Sylvain LEMBERT , Les étapes de création d'une entreprise : SARL, EURL, SAS, <https://www.webmarketing-com.com/2013/02/14/18772-etapes-creation-entreprise> consulté le 28/02/2018.

د. التسجيل القانوني للمؤسسة¹

عندما يتم الانتهاء من التنبؤ وتمويل المشروع، يجب على المقاول أن يواجه مرحلة أساسية من خلق الأعمال وهي:

- اختيار الشكل القانوني للمؤسسة (EURL، SAS ou SASU،SARL ou EURL)
- اختيار النظام الضريبي للمؤسسة.
- اختيار الوضع الاجتماعي لصاحب المشروع، حماية ثروته الشخصية، واختيار اسم له وعلامة تجارية للمؤسسة، واختيار النشاط الذي يريد أن يزاوله.

ذ. كتابة محتويات النظام الأساسي للمؤسسة

على المقاول أن يكتب النظام والقوانين التي يريد تطبيقها داخل مؤسسته التي يريد ان يكون المسير فيها دون تدخل أي أطراف أخرى، وهذا يعتبر شرطا اساسيا عند القيام بالتأسيس العلني للمؤسسة، فبهذا يكون كل شيء واضح لدى الأطراف المعنية وبها يضمن المقاول نجاح عملياته.

ر. بداية النشاط:²

بعد القيام بكل الخطوات السابقة الآن يستطيع المقاول أن يسيطر على مختلف الكفاءات التجارية والإدارية للمؤسسة، فعملية الإنشاء ليست مجرد تسجيل فقط ولكنها تعتبر مرحلة الانطلاق لتطوير العمل. سيواجه المقاول بعض العراقيل والصعوبات لكي يصل إلى الأهداف التي حدّدها في البداية وهنا يظهر ذكاؤه وحنكته من خلال تحطّي هذه العقبات حتى يحقق غايته بالانتقال إلى المستويات الأعلى التي تمكنه من ترك بصمته في مجال الأعمال.

2- ماهية المؤسسة الاقتصادية

إن مصطلح المؤسسة l'entreprise المشتق من كلمة Entrepreneur والتي تعني التعهد أو الالتزام بفعل عمل ما يكتسي أهمية كبرى أي التكفل بمهمة تكتسي أهمية كبرى، فولادة عمل جديد ينتج عن الجمع بين عدة عوامل منها: فكرة جيدة، المساهمة في المال، والوسائل البشرية أو المادية، وأيضا الحماس الذي يكون حافزا قويا.³

¹ Comment créer une entreprise ?, <https://www.petite-entreprise.net/P-882-134-G1-comment-creer-une-entreprise-les-etapes.html> , consulté le 28/02/2018.

² Comment créer son entreprise, <https://www.captaincontrat.com/articles-creation-entreprise/6-etapes-creation-d-une-entreprise>, consulté le 28/02/2018.

³ Philippe Guillermic, La gestion d'entreprise pas à pas, p09.

2-1. مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

إن إعطاء تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمر بالغ الصعوبة، فقد تعددت وتباينت آراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية بسبب التطور المستمر الذي يشهده هذا القطاع، ولكن سنحاول تقديم أبرز تعريفات:

أ. تعريف المعهد الوطني للإحصاء والدراسات الاقتصادية (INSEE) : هي وحدة اقتصادية تتمتع بالاستقلالية القانونية، نظمت لإنتاج سلع أو خدمات للسوق، وصاحب المشروع هو الوكيل الاقتصادي الذي يتحمل المخاطر التقنية والتجارية.¹

ب. المؤسسة عبارة عن مجموعة من الوسائل البشرية والمالية والملموسة وغير الملموسة لغرض إنتاج وبيع السلع والخدمات في السوق.²

ت. هي عبارة عن تنظيم إنتاجي، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ليتم بيعها في الأسواق لتحقيق أرباح وفوائد.³

خصائص المؤسسة الاقتصادية

من التعاريف السابقة يمكن أن نحدد بعض الخصائص التي تميز المؤسسة الاقتصادية وهي كما يلي:⁴

- المؤسسة وحدة اقتصادية وهي عون فاعل اقتصاديات البلدان.
- المؤسسة شخصية قانونية تتمتع بالاستقلال الذاتي من حيث الذمة المالية والحرية في اتخاذ القرار.
- للمؤسسة أهداف تسعى إلى تحقيقها سواء كانت أهداف كمية أو نوعية على المدى البعيد أو القصير، فالأهداف المحددة تعتب معيار واضح على تناسق في وضع برامج و اساليب العمل.
- العنصر البشري مكوّن رئيسي في المؤسسة.
- العملية الإنتاجية من أهم الوظائف التي تؤديها المؤسسة لأنها تقود إلى خلق القيمة المضافة التي تحتاجها.
- البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة من شروط البقاء في السوق، لهذا يجب على المؤسسة التكيف مع الحالة التي تكون فيها البيئة لأنها من محددات النجاح.

¹ Des cours au gestion d'entreprise, présentation de l'entreprise, ppt, p04.

² Des cours au gestion d'entreprise, c'est quoi une entreprise, Gamasore francis, paris, France, 2006, pp 04..

³ Des cours au gestion d'entreprise, définition de l'entreprise, pp 01.

⁴ هايل الجازي، خصائص المؤسسة الاقتصادية، https://mawdoo3.com/خصائص_المؤسسة_الاقتصادية ، تمت معاينة الموقع يوم

2.2 تصنيفات المؤسسات الاقتصادية

يمكن تصنيفها وفق ثلاثة معايير أساسية وهي:

✓ من حيث الشكل القانوني: ¹ هناك صنفان

أ. المؤسسات الفردية: وهي مؤسسة يملكها شخص واحد أو عائلة واحدة بحيث تتداخل شخصية المؤسسة مع مالكها، و تتميز بسهولة التنظيم و الإنشاء، و يعتبر المالك هو صاحب القرار النهائي.

ب. الشركات: هي عقد يلتزم فيه شخص أو عدة أفراد بالمساهمة في مشروع يهدف إلى الربح، و هذا بتقديم حصة من مال لإنشاء مشروع ويتشاركون فيه الربح أو الخسارة، وهي عدة أنواع نذكر منها:

(1) شركات الأشخاص: وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها لمجموعة من الأفراد.

(2) شركات رؤوس الأموال: و تتمثل في شركات المساهمة.

(3) الشركات ذات المسؤوليات المحدودة: تتمثل فيما يلي : **La SARL: société à responsabilité limitée**

L'EURL : entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée

✓ من حيث ملكية رأس المال:² و هي ثلاثة أنواع

- المؤسسات الخاصة: تعود ملكيتها للخواص و يملكون حق اتخاذ القرار.
- المؤسسات العمومية: تعود ملكيتها للدولة و هي صاحبة القرار، بحيث يخضع المسيرين لهذا اقطاع إلى رقابة الدولة و هدفها تحقيق المصلحة العامة للمجتمع، و لا يعتبر الربح هدفها.
- المؤسسات المختلطة: تعود ملكيتها للقطاع الخاص و العام.

✓ حسب المعيار الاقتصادي:³

وتصنف إلى نوعين وهما:

1- حسب طبيعة النشاط:

- المؤسسات الصناعية: تتخصص هذه المؤسسات في المجال الصناعي.

¹برايس نورة.(2006)، المشروعات الصغيرة والمتوسطة وإشكالية تمويلها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة، عنابة، ص06.

²خلف عثمان.(2005)، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص04.

³يوسف قريشي.(2005)، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 19.

- المؤسسات الفلاحية: تهتم بزيادة الإنتاج الزراعي.
- المؤسسات الخدمائية: وهي التي تقدم خدمة معينة في مجال ما، مثل التجارة.
- 2- **حسب الحجم:** وهي تتكون من المؤسسات الكبيرة، والصغيرة والمتوسطة، والصغيرة جدا، ويتم قياس الحجم حسب عدد العمال ورأس مالها.

أ. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري لسنة 2017:

لا يمكن تحديد مفهوم واحد وشامل حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأنه يختلف من دولة إلى دولة وذلك حسب نشاطها والبيئة التي يتم فيها إنشاء هذا النوع من المؤسسات.

✓ **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** مهما كانت طبيعتها القانونية على أنها: "مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات والتي تشغل من 01 إلى 250 فردا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 04 ملايين دينار ولا تتجاوز حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري وتستوفي معيار الاستقلالية".¹

✓ **المؤسسة المتوسطة:** "هي كل مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 فرد ورقم أعمالها ما بين 400 مليون إلى 4 ملايين دينار جزائري ومجموع حصيلتها السنوية ما بين 200 مليون ومليار دينار جزائري".²

✓ **المؤسسة الصغيرة:** "على أنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 فرد ورقم أعمالها لا يتجاوز 400 مليون دينار جزائري أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز 200 مليون دينار".³

✓ **المؤسسة الصغيرة جدا:** «على أنها مؤسسة تشغل من 1 إلى 09 أفراد ورقم أعمالها اقل من 40 مليون دينار جزائري أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز 20 مليون دينار جزائري»⁴

ب. **المؤسسات الكبيرة:** ⁵تضم أكثر من 250 عامل، تتركز هذه المؤسسات على اقتصاديات الحجم، بمعنى توسيع قدرات الإنتاج لتخفيض تكلفة الوحدة الواحدة. كما أنها تملك قدرة عالية على التفاوض مع المتعاملين معها، منها: المجمعات **Les Groupes** وهي مجموعة من المؤسسات سواء كانت تجارية، صناعية، أو خدمائية، من عدة فروع للمؤسسة الواحدة.

¹ الجريدة الرسمية رقم 02، القانون رقم 02/17 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المادة رقم 05، الفصل الثاني.

² الجريدة الرسمية رقم 02، القانون رقم 02/17، المادة رقم 08.

³ الجريدة الرسمية رقم 02، القانون رقم 02/17، المادة رقم 09.

⁴ الجريدة الرسمية رقم 02، القانون رقم 02/17، المادة رقم 10.

⁵ Enseignant A.DIANI.(2012), cours au Techniques Et Economie D'entreprise, UNIVERSITE SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH, FES, MAROC, P12.

3- مفهوم المؤسسات الناشئة Start-ups:

تعرف المؤسسات الناشئة Start-up إصطلاحاً حسب القاموس الإنجليزي Cambridge: "على أنها مشروع صغير بدأ للتو، وكلمة Start-up تتكون من جزئين "start" وهو ما يشير إلى فكرة الإنطلاق و "up" وهو ما يشير لفكرة النمو القوي".

بالنسبة لـ¹ Steve Blank: "هي مؤسسة مؤقتة مصممة للبحث عن نموذج أعمال قابل للتكرار والقابل للتطوير". تعرف كذلك على أنها: "تلك المؤسسات الفنية المبدعة في مجال التكنولوجيا الإعلام والإتصال مهمتها خلق وتسويق تكنولوجيا جديدة".²

ويعرفها الباحث³ Eric Reis بأنها تلك المؤسسات التي تهدف الى تطوير وتوزيع منتج جديد في ظل درجة عالية من حالة عدم التأكد".

– اما Paul Graham عرفها على أنها⁴: "شركة صممت لتنمو بسرعة"، وأن المؤسسة الناشئة ليست بالضروري أن تكون تعمل في مجال التكنولوجيا أو أنها تمول من طرف مخاطر أو مغامر، الأمر الوحيد المهم هو النمو والذي يكون بين 5% و7% أسبوعياً وأحياناً يصل الى 10%.

– في حين يرى Patrick Fridenson⁵ يجب أن تتوفر المؤسسة الناشئة على أربعة شروط وهي:

- النمو المحتمل عال.
- إستعمال تكنولوجيا جديدة.
- تحتاج الى تمويل ضخم.
- أن تكون في سوق جديدة و صعبة في تقدير الخطر.

3-1. خصائص المؤسسات الناشئة

✓ مؤقتة: ⁶ ليس لدى المؤسسات الناشئة مهنة للبقاء طوال حياتها، أن تكون مؤسسة ناشئة ليس هدفاً في حد ذاته بل هي مرحلة معينة ، والهدف الرئيسي منها هو توسيع النشاط إلى أقصى درجة ممكنة، مثال

¹ Blank, Steve. (2013). Why the lean start-up changes everything. Harvard Business Review 91, pp 63–72

² Davila, A., & Foster, G. (2007). Management control systems in early- stage startup companies. The accounting review, 82(4),pp. 907-937.

³Reis, E. (2011). The lean startup. New York: Crown Business,P 27.

⁴ Graham, P. (2012). Startup= growth. Internet access: <http://paltelfoundation.ps/uploads/No. 16 - Startup=Growth.pdf>

⁵ Davila, A., & Foster, G. (2007).Loc-Cit.

⁶ Brooks, G., Heffner, A., & Henderson, D. (2014). A SWOT analysis of competitive knowledge from social media for a small start-up business. Review of Business Information Systems (RBIS), 18(1), pp. 23-34.

بيتر تيل ، رجل أعمال مشهور في وادي السليكون ، ينتقل من 0 إلى 1 ، ويجول الفكرة إلى عمل ، ويجد طريقة جديدة لتقديم الخدمة ، وخلق القيمة.

✓ البحث عن نموذج أعمال: يجب على المؤسسة الناشئة أن تجلب قيمة للعملاء بمنتج أو خدمة لم يفعلها أحد من قبل، والتحدي الذي تواجهه المؤسسات الناشئة هو إيجاد وبناء نموذج الأعمال الذي يتماشى مع نشاطها. فتصميم نموذج الأعمال ليس بالضرورة أن يكون هيكلًا موجود عند الانطلاق فمكوناته الرئيسية تكفي لإعطاء توازن.

✓ قابل للتصنيع / القابل للتكرار: ¹ هذا يعني أن المؤسسة الناشئة تبحث عن نموذج يمكن تحقيقه بمجرد أن يعمل (أي أننا نربح المال ونعلم كيف نربحه) على نطاق أوسع، مع تكييفه مع التكنولوجيا الحديثة.

✓ قابلة للتجسيم (لنمو الأسي): السمة الأخرى للمؤسسات الناشئة هي قابليتها للتوسع، فوجود نموذج فعال يزداد عدد العملاء ، فكلما زادت الهوامش كانت هناك قابلية للتوسع، وحقيقة أن النموذج يمكن إعادة إنتاجه، هو الذي يسمح للشركات الناشئة بالنمو بسرعة كبيرة وحتى الآن ، في وقت قصير ، مقارنة بالأعمال التقليدية.

3-2. تحديات المؤسسات الناشئة

هناك بعض التحديات الشائعة التي تتشابه بين مختلف المؤسسات الناشئة ومدى تأثيرها يختلف بين المؤسسات الناشئة فيما يلي بعض التحديات المشتركة الرئيسية:

- التحديات المالية²:

يعد التمويل جزءاً لا يتجزأ من عملية بدء التشغيل، أي شركة ناشئة ستواجه مشاكل ومشاكل مالية لعدة أسباب وفي مراحل مختلفة على سبيل المثال ، أثناء قيام المؤسس بالتفاوض مع العائلة أعضاء وأصدقاء لإقناعهم بالاستثمار في فكرته، ولأن الفكرة في مراحلها الأولى فقد يحتاج إلى المزيد المال لتوسيعه. بعد ذلك ، في مرحلة الانطلاق يجب أن يبحث المؤسس عن الملاك المستثمرين وإقناعهم بخططهم، لذلك على المؤسس إعداد خطة مع وثائق تدعم فكرته للاستفادة من رأس المال الاستثماري.

- الموارد البشرية: ¹

¹Simon, H. A. (1993). Strategy and organizational evolution. Strategic Management Journal, 14(52), pp. 131-142.

²Shepherd, D. A., Douglas, E. J., & Shanley, M. (2000). New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies. Journal of Business Venturing, 15(5), pp. 393-410

تبدأ المؤسسات الناشئة عادة بمؤسس واحد أو بعض المؤسسين، مع مرور الوقت، يحتاج المؤسس إلى المزيد من الخبراء لتطوير النموذج الأولي وما إلى ذلك للتفاوض مع الناس ، وتكوين الفريق ، وتوظيف الموظفين في النهاية هذه العملية كذلك حاسمة للنجاح وإذا كان المؤسس يفتقر إلى المعرفة الكافية في المجال، فإنه قد يفشل مخططه بسبب مشاكل إدارة الموارد البشرية .

- آليات الدعم²:

هناك عدد من آليات الدعم التي تلعب دورا هاما في دورة حياة المؤسسات الناشئة تشمل آليات الدعم هذه المستثمرين الملاك، الحاضنات، مجتمعات العلوم والتكنولوجيا، مراكز التنمية، ورؤوس الأموال الاستثمارية، ف عدم القدرة على الوصول إلى هذا الدعم يزيد من خطر الفشل.

- العناصر البيئية³:

أخيرا وليس آخرا ، هو تأثير العناصر البيئية، ينسب فشل العديد من المؤسسات الناشئة إلى عدم الاهتمام بالعناصر البيئية، مثل الاتجاهات والقيود الحالية في الأسواق، القضايا القانونية في حين أن البيئة الداعمة تسهل نجاح المؤسسات الناشئة.

المبحث الثاني: مفاهيم خاصة بنموذج الأعمال

لقد خصصنا دراستنا حول نموذج الأعمال التجاري "Business Model Canevas"، وهذا نظرا لوجود العديد من النماذج الأعمال التي تختلف من صناعة لأخرى، فنموذج الأعمال التجاري يعتبر الأقرب لدراستنا فيما يخص تحويل الأفكار إلى مشاريع تتجسد في مؤسسات جديدة .

المطلب الأول: مفهوم نموذج الأعمال، النشأة، المفهوم، والخصائص

1- ماهية نموذج الأعمال

يمكن النظر إلى نموذج الأعمال على أنه طريقة⁴ لخلق المؤسسة بحيث يحقق قيمة مضافة لها فهو يحدد العناصر والعلاقات التي تصف كيفية القيام بالأعمال التجارية، ففي السنوات الأخيرة أصبح نموذج الأعمال محط اهتمام

¹ Salamzadeh, A. (2015). New Venture Creation: Controversial Perspectives and Theories. Economic Analysis, 48(3/4).

² Salamzadeh, A. (2014). Youth Entrepreneurship in Developing Countries: Do Young People Know Their Potentials?, Proceedings of the International Conference on Youth and Our Cultural Heritage, May 15-18, Samsun, Turkey.

³ Samuelsson, M., & Davidsson, P. (2009). Does venture opportunity variation matter? Investigating systematic process differences between innovative and imitative new ventures. Small Business Economics, 33(2), pp. 229-255

⁴ BADEN-FULLER, Charles et MORGAN, Mary S.(2010), Business models as models. Long range planning, vol. 43, no 2-3, pp 156-171.

الكثير من الأكاديميين والممارسين منذ عام 1995 كان هناك 1177 منشور في الصحف والمجلات الأكاديمية، تم استعراض فيها مفهوم لنموذج الأعمال.

1-1- نشأة مفهوم نموذج الأعمال:

يمكننا تحديد تاريخ تعميم مفهوم نموذج العمل في منتصف التسعينات، فقد تزامن ظهور هذا المصطلح مع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة،¹ فوفقاً (johnson, 2005) قامت الشركات المبتدئة بتعبئة هذا المفهوم من أجل التواصل مع أصحاب الأعمال وممولين آخرين، وإقناعهم بقدرة مشروعهم على البقاء، فالتحدي الأكبر كان لهذه الشركات الجديدة هو تحويل الممولين إلى جزء من مشروعهم، لهذا كانوا يحاولون إيجاد الطرق المناسبة عن كيفية تقديم الحجج ذات الصلة وإقناعهم، فكانت الخطة هي أن يتم ضرب التنبؤ والبحث عن الأسواق المحتملة لتقديم أدلة على أن المشروع سينجح و يحقق الأرباح.

فـ(johnson, 2005) كان لديه ثلاث عقبات إضافية تعقد تقييم إمكانات المؤسسات² وهي:

- عرض افتراضي؛
 - تكاليف ثابتة جداً، لا سيما بسبب البحث والتطوير والتكاليف المتغيرة المنخفضة جداً أو غير موجودة اعتماداً على النشاط الذي تتبعه المؤسسة التي ستنشأ؛
 - التشبيك حيث يكون تبادل المعلومات هو قلب النظام.
- تشكل هذه "العقبات" خصوصيات في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فقد ولدت بذلك نماذج أعمال مبتكرة للغاية، إذا كان أصحاب المشاريع قد حشدوا مفهوم النموذج في مجال الأعمال، علاوة على ذلك،³ (autre & Demil, 2014) قالوا إن هناك عوامل أخرى تؤدي للتغيير والتي تفسر ظهور مفهوم نموذج العمل، منها: تحرير قطاعات كاملة من الاقتصاد (الطاقة، الاتصالات...)، المنافسة من الدول الناشئة والحلول منخفضة التكلفة التي جعلت الابتكار المستمر وممارسات الاستعانة بمصادر خارجية ضرورية.
- فقد كان تعبير المصطلح "نموذج العمل" إلى حد ما يستحق اسم الكلمة البارزة في مجال الأعمال فهو يرتبط بنشأة التكنولوجيا، فوفقاً للتعريف الوارد في "جورنال دو نيت"، يقع نموذج النشاط التجاري في هذه الفئة في سنة

¹ JOHNSON, Michael D. et SELNES, Fred.(2005), Diversifying your customer portfolio: a dynamic array of different customer types makes for a stronger business model. *MIT Sloan Management Review*, vol. 46, no 3, p. 12.

² JOHNSON, Michael, loc-cit, pp 13-15.

³ DEMIL, Benoît, LECOCQ, Xavier, RICART, Joan E, et al.(2014), Introduction to the SEJ special issue on business models: business models within the domain of strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 9, no 1, pp 07-11.

1999، وامتد استخدام هذا النوع من النماذج في مختلف المجالات، فقد تم اعتباره من في تلك الفترة من الأساسيات التي تعطي قيمة للعمل الذي قامت من أجله المؤسسة.¹

بعض الباحثين قدموا مفهوم نموذج العمل بطرق متشابهة جدا قبل أن يتم تعميمها خلال فقاعة الإنترنت (BELLMAN et al، 1957)² قام بتعريفه بأنه "أداة للنمذجة ومصدر الدخل وفرصة للعمل" المفهوم الذي يشبه نموذج العمل هذا هو "العمل" فكرة"، والتي تتكون من البيئة، وعرض الشركة والعوامل الداخلية مثل الهيكل التنظيمي والموارد والمعرفة والقدرات... العثور على أفكار مماثلة في المواد.

الدراسة التي قام بها Christoph Zott بهدف حصر الدراسات المهمة بنموذج الأعمال³ والواردة في مجالات العلمية أو غير العلمية بين سنتي 1975 و 2010، حيث توصلوا إلى أن هناك أكثر من 1203 بحثا علميا محكما حول الموضوع وأكثر من 8062 .

1-2- تعريف نموذج الأعمال:

بعض الدراسات التي قدمت حول نموذج الأعمال دون التطرق لتعريفه، فمن بين 130 نماذج أعمال تمت دراستها من قبل Christoph Zott وآخرون وجدوا أن أكثر من الثلث (37 %) لم يتطرقوا لتعريف المصطلح نهائيا، وأقل من النصف (44 %) لم يعرفوا نموذج الأعمال بشكل واضح بل عرفوه بذكر أحد مكوناته مثلا (كخلق القيمة المضافة للمؤسسة) أقل من الخمس (19 %) هم من أعطوا تعريفا واضحا لنموذج الأعمال.

- يمكن اعتبار نموذج الأعمال طريقة بصرية تخطيطية يمكن استخدامها أثناء مرحلة التخطيط للمشروع من أجل تدارك الوقوع بالأخطاء قدر الإمكان، ومن هذا المنطلق سنحاول ذكر أهم تعاريف نموذج الأعمال.

¹ Lecocq, Xavier, Benoît Demil, and Vanessa Warnier.(2006), "Le business model, un outil d'analyse stratégique." *L'Expansion Management Review* 4, pp 96-109.

² NENONEN, Suvi et STORBACKA, Kaj.(2010), Business model design: conceptualizing networked value co-creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 2, no 1, pp. 43-59.

³ Christoph Zott, Raphael Amit, Lorenzo Massa.(2011), THE BUSINESS MODEL: THEORETICAL ROOTS, RECENT DEVELOPMENTS, AND FUTURE RESEARCH, *Journal of Management*, Vol 37, No 4, pp. 1019-1042.

الجدول رقم (02): يوضح مختلف التعريفات الخاصة بنموذج الأعمال

المفهوم	الكاتب والسنة
نماذج الأعمال هي بنية المنتج وتدفق المعلومات بما في ذلك وصف الأعمال المختلفة ووصف الفوائد المحتملة لمختلف الجهات الفاعلة في الأعمال وهو وصف لمصادر الإيرادات. ¹	(Hadmin & calling, 2003)
هو مضمون وهيكل إدارة المعاملات بحيث يخلق قيمة من خلال استغلال الفرص التجارية. ²	(Amit & zott, 2001)
نموذج الأعمال هي الإمكانية التقنية التي تحقق قيمة اقتصادي. ³	(Chesbrough, 2010)
هو قصص تشرح كيفية عمل المؤسسات فالنموذج الجيد يجب على أسئلة القديمة لبيتر داركر وهي: من هو العميل؟ وما هي قيمة العميل؟ كما يجب طرح أسئلة أساسية على المقاول وهي: كيف تصنع المال في هذه الأعمال؟ ما هي الأسباب الاقتصادية المنطقية التي تشرح كيف يمكننا توفير قيمة مذهلة للعملاء في حالة الملائمة؟ ⁴	(Magaretta, 2002)
هو مجموعة مترابطة من المتغيرات في مجالات استراتيجية المشروع والمعمار والاقتصاد التي تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة في أسواق محددة. ⁵ يحتوي نموذج الأعمال على ستة عناصر أساسية وهي القيمة المضافة، العملاء، والعمليات الداخلية والكفاءات، وتحديد المواقع الخارجية، النموذج الاقتصادي، العوامل الشخصية/المستثمر. ⁶	(Morisson et autres, 2005)
بالنسبة لهم نماذج الأعمال تتكون من أربعة عناصر متداخلة يخلقان معا وهي: توفير قيمة العملاء، صيغة الأرباح، الموارد الرئيسية، والعمليات الرئيسية. ⁷	(Johnson et autre, 2008)
نموذج عمل هو مجموعة من انعكاسات المؤسسة لتحقيق الاستراتيجية المسطرة. ⁸	(Morgen et Badenfole, 2008)

المصدر: من إعداد الباحثة (ترجمة شخصية).

¹ Li, F.(2010), What Is E-Business? How the Internet Transforms Organizations. Blackwell Publishing, Oxford, p25.

² Amit, R. and Zott, C.(2001), Value Creation in E-Business. Strategic Management Journal, p 493.

³ Shafer, S.M., et al. (2005),The Power of Business Model. Business Horizons, p199.

⁴ Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2005),Clarifying Business Model: Origins Present and Future of the Concept. Business, pp, 02-05.

⁵ Al-Debei, M.M. and Avison, D.(2010), Developing a unified framework of the business model concept. European Journal of Information Systems, Vol. 19 (3), p 359 .

⁶ Brown, T. (2008) Design thinking. Harvard Business Review, Vol. 86,p84

⁷ Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J.E.(2010), From Strategy to Business Models and onto Tactics. Long Range Planning, Vol. 43, p195.

⁸ Applegate.(2010), E-business models: Making sense of the internet business landscape,Information technology and the new enterprise: Future models for managers. USA: Prentice Hall, p06.

وهناك عدة تعريف لمفهوم نماذج الأعمال والتي تختلف من كاتب لآخر، ولا يمكن ذكر جميعها، لهذا اخترنا المفاهيم الرئيسة، كما يمكن ذكر بعض مميزات تخطيط نماذج الأعمال والتي نوضحها كما يلي:

✓ توضيح القيمة أي القيمة التي تم إنشاؤها للمستخدمين من خلال العرض القائم على الإبداع في العمليات الإنتاجية؛

✓ تحديد شريحة العملاء أي المستخدمين الذين تكون التكنولوجيا المستخدمة مفيدة لهم؛

✓ تحديد آليات توليد الإيرادات للشركة؛

✓ تحديد هيكل سلسلة القيمة داخل المؤسسة المطلوبة لإنشائها وتحديد الأصول التكميلية اللازمة لدعم موقف الشركة في سلسلة القيمة هذه؛

✓ وصف موقف المؤسسة ضمن شبكة القيمة التي تربط بين الموردين والعملاء، بما في ذلك تحديد المكملين والمنافسين المحتملين؛

✓ تقدير هيكل التكلفة والربح المحتمل لإنتاج العرض، مع مراعاة القيمة هيكل الاختيار وقيمة السلسلة المختار؛

✓ صياغة الاستراتيجية التنافسية التي ستكسب المؤسسة المبتكرة ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات؛ هذه السمات تعمل بشكل متناسق لتحديد رأس المال المالي اللازم ل تحقيق نموذج أعمال فعال وكذلك تساهم في معرفة وتحديد المسار النهائي لتوسيع نطاق العمل.

– قام (Breiby et Wanberg, 2011)¹ بتحديد خمسة مستويات من نماذج الأعمال التجارية تشير إلى أن الابتكار والتنمية يمكن أن يحدث في أي من هذه المستويات:

✓ المستوى التجريدي: مستقل عن الصناعة ويصف المبادئ العامة عن طريقة العمل.

✓ المستوى الصناعي: هو أيضا عام، لكنه يركز أكثر على الكيفية التي تعمل بها المؤسسات في المجال الصناعي.

✓ مستوى المؤسسة: أقل تركيزا على البيئة ويصف كيف تعمل مؤسسة محددة بنشاط واحد.

✓ مستوى وحدة الأعمال: يصف هذا النموذج نموذج الاستراتيجية داخل المؤسسات الكبرى، بحيث يحدد عدة نماذج مختلفة يمكن للمؤسسة اتخاذها.

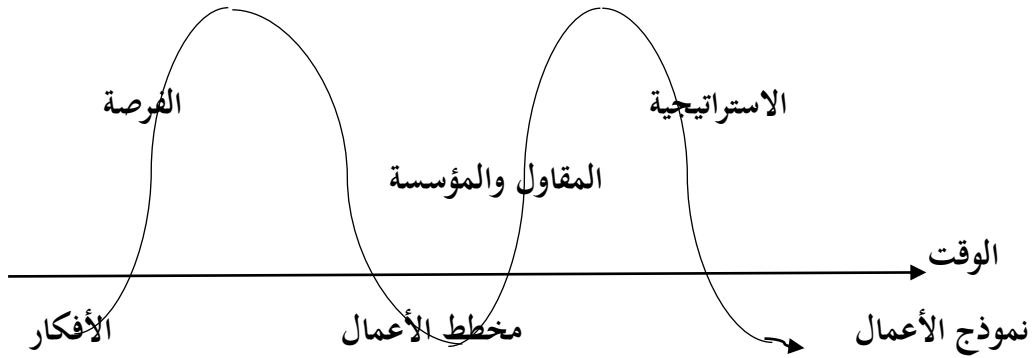
¹ ATTOUR, Amel ET Burger-Helmchen Thierry. (2010), Écosystèmes ET modèles d'affaires: introduction. Revue d'économie industrielle, no 146, pp. 11-25.

✓ أدنى مستوى هو المنتج أو الخدمة: ف نماذج الأعمال هي التي توضح كل ما هو متعلق بالمنتج أو الخدمة المقدمة من المؤسسة.

1-3- الفرق بين نموذج الأعمال ومخطط الأعمال

يعتبر مخطط الأعمال جزء من نموذج الأعمال، فالمخطط هو الترجمة العملية والمادية بلغة الأرقام، أما نموذج الأعمال فهو طريقة تنفيذ هذه الأعمال وفقا لفرضيات ومعطيات التي تمكن المقاول من تحديد الرؤيا. مخطط الأعمال لا يضع الهندسة اللازمة لبناء مشروع أعمال، فهو مجرد رؤيا مستقبلية، أما نموذج الأعمال¹ يسمح للمؤسسة بشرح كيفية خلق القيمة، تدفقات المداخيل ومدى ترابطها مع المشروع، فهو يصف كذلك فكرة المقاول التي تمثل مصدر الابتكار.

الشكل رقم (07): يوضح الفرق بين نموذج الأعمال ومخطط الأعمال



Source :Verstraete et Saporta. (2006), l'idée au plan d'affaires une nouvelle version du processus entrepreneurial.

2- أنماط نماذج الأعمال

وفقا لـ **Osterwalder** نموذج الأعمال هو أداة تحتوي على مجموعة من العناصر تسمح بالتعبير عن منطق المؤسسة لكسب المال،² فهو وصف عن القيمة التي تقدمها المؤسسة إلى شريحة من العملاء وهندسة الشركة وشبكتها من الشركاء لخلق وتسويق وتقديم هذه القيمة، من أجل توليد إيرادات مربحة ومستدامة، إذا نموذج الأعمال هو آلية الوساطة بين الداخل وخارج المؤسسة.³

¹ VERSTRAETE Thierry et al, loc-cit, p24

² Libert & S.M. Samek, A Business Model for the New Economy. Journal of Business Strategy, Vol. 21, No.4,p29.

³ Onetti, Alberto, et al. (2012), "Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms." Journal of Management & Governance 16.3 , pp. 337-368

إذا نميز ثلاثة نماذج أعمال يمكن العمل بها:

2-1- نماذج الأعمال العامة:

(Chaharbaghi et autres , 2003):¹ إن بيئات الأعمال التنافسية تعطي ثلاثة فروع مترابطة التي تشكل نموذج أعمال وهي خصائص وطريقة التفكير في المؤسسة، ونظامها التشغيلي، وقدرتها على خلق القيمة على الرغم من أنها مفاهيم عامة إلا أنه لها أثر كبير في تحديد نموذج أعمال.

- خصائص وطريقة التفكير في المؤسسة تتعلق أساسا بالاستراتيجية في حين أن القدرة على توليد القيمة تعتمد على الموارد المتاحة، أما النظام التشغيلي يحدد سير العمليات.

أما (هدمان & كالينغ ، 2007)² : اقترحا أن يكون نموذج الأعمال العام مكونا من العملاء و المنافسين، الاستراتيجية العامة ، الأنشطة، التنظيم ، الموارد البشرية و عوامل الإنتاج فبالنسبة لهم هذه العناصر أساسية بحيث يمكن أن تؤثر في المؤسسة بشكل عام.

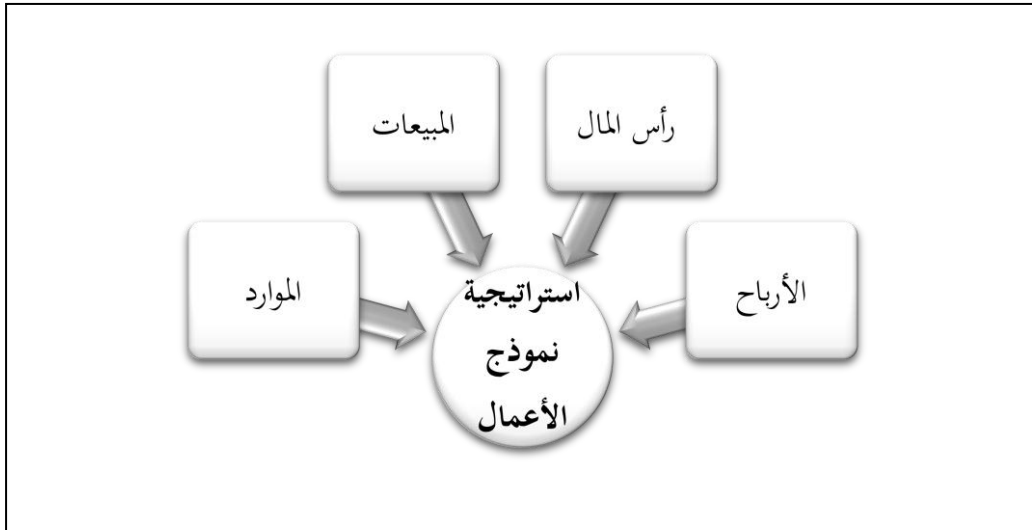
أما (بورتر، 1991)³ قد اقترح نموذج لسلسلة القيمة والتي يمكن اعتباره نموذج للأعمال التجارية فبناء على أفكاره نميز بين عنصرين مختلفين من نماذج الأعمال العامة وهي: البيئة الخارجية واحتياجاتها وما هو تقييمها فهذه الخصائص نظرة مسبقة للمؤسسة حول المنافسة الخارجية ، و العنصر الثاني عوامل داخلية مثل الهيكل التنظيمي والموارد والمعرفة والقدرات، والمعدات، والقيادة، والقيم التي تعتبر ضرورية التي تتخذها المؤسسة في طرح منتجها أو خدماتها على الزبائن. والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ Chaharbaghi, Kazem, Christian Fendt, and Robert Willis. (2003), "Meaning, legitimacy and impact of business models in fast-moving environments." *Management Decision* 41.4 , pp 375-382..

²Hedman, Jonas, and Thomas Kalling. (2003),"The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations." *European journal of information systems* 12.1,pp 49-59

³. Chesborough. (2007), **The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation** , Vol. 11, No 3, p 529

الشكل رقم (08): استراتيجية نماذج الأعمال



Source : Betz.(2002), *Constructing a generic business model*, p22.

2-2- نماذج الأعمال واسعة النطاق:

هي النماذج التي تعتمد على المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من بيئتها الخارجية، فهي تطبق استراتيجية الابتكار الدائم في كل ما يخص طرح منتجات جديدة.¹

وفقا لـ (Timmers، 1998)²: ينبغي النظر إلى نموذج الأعمال الواسع على أنه بنية المنتج وتدفعات الخدمات والمعلومات بما في ذلك وصف لمختلف الجهات الفاعلة في مجال الأعمال وأدوارها، فهو يعطي تقديرات عن الفوائد والأرباح المحتملة.

أما (Weill & Vitale's، 2001)³ يعتبره وصف للعلاقة التي تربط بين مستهلكي المؤسسة والعملاء والحلفاء والموردين الذين يحددون التدفقات الرئيسية للمنتج، والمعلومات، والمال، والفوائد الرئيسية للمشاركين فيها، ووصفه Weill & Vitales بالكيان التجاري لأنه مجموعة أنشطة مترابطة مع بعضها البعض.

2-3- نماذج الأعمال الضيقة:

بالمقارنة مع الأنماط الأخرى، يركز نموذج الأعمال الضيق على الجوانب الداخلية للمؤسسة فقط.

- حسب (Petrovic et autre، 2001)⁴: يعتبرون أن نموذج الأعمال لا ينبغي أن يكون وصفا لنظام اجتماعي معقد وأطراف فاعلة، وعلاقات وعمليات مثل التعريفات الواسعة ضمينا، بل يجب

¹ Demil, B. & Lecocq.(2010), *Business Model Evolution*, Long range planning, vol. 43, p227.

² Timmers, Paul.(1998), "Business models for electronic markets." *Electronic markets* 8.2, pp3-8.

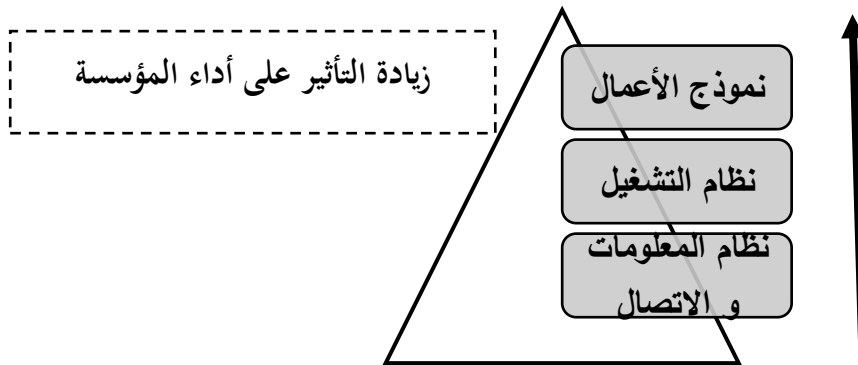
³ Weill, Peter, and Michael Vitale.(2001), *Place to space: Migrating to eBusiness Models*. Harvard Business Press.

⁴ Petrovic, Otto, Christian Kittl, and Ryan Teksten. (2001), "Developing business models for ebusiness."

أن يكون وصفا لمنطق خلق القيمة للمؤسسة والعمليات التي تمكن ذلك، أي البنية التحتية لتوليد القيمة والتي تشكل الأساس لوضع مفاهيم الاستراتيجية.

- إن نموذج الأعمال يجب أن يحدد العملاء الذين تريد المؤسسة خدمتهم، وايضا يجب أن يوضح كيفية العمل بطريقة مختلفة عن المنافسين، وكذلك يعطي مقترح للقيمة وكيف سيتم تنفيذها، وأخيرا يصف أنماط الربح، والتدفقات النقدية المرتبطة بها، وما يصاحب ذلك من مخاطر داخل المؤسسة، فنماذج الأعمال الضيقة تركز على المتطلبات الداخلية وتحمل الجوانب الخارجية التي لها دور فعال.¹

الشكل رقم (09): نماذج الأعمال الضيقة واستراتيجيتها



Source : Petrovic et autres.(2001), **Hierarchical structure of business logic**, p02.

الجدول رقم (03): يوضح نقاط القوة والضعف في الأنماط الثلاثة لنموذج العمل:²

الأنواع	الخصائص	نقاط القوة	نقاط الضعف
نموذج الأعمال العام	- الانفراد بخصائص الصناعة العامة. - نموذج أنطولوجي للمؤسسة.	- اكتساب أساسيات خلق القيمة في المؤسسة	- الصورة التي يعطيها هذا النمط للمؤسسة تعتبر عامة وسهلة يمكن تطبيقها
نموذج الأعمال الواسع	- التركيز على نظام المؤسسة لخلق القيمة	- خلق سلسلة من القيم للمؤسسة	- يشمل عوامل لا يمكن السيطرة عليها من طرف المؤسسة
نموذج الأعمال الضيق	- يصف الجوانب الداخلية للمؤسسة، وهذا لتوليد قيمة.	- مستوى تفاصيل الخدمة يكون دقيقا ومحددا من المؤسسة	- عدم قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية.

¹ Clark, Tim, and Bruce Hazen. (2017), Business Models for Teams: See how Your Organization Really Works and how Each Person Fits in. Penguin.

² Christian Nielsen, and Morten Lund.(2013), "The Basic Of Business Model ", 1st édition ,p.41

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على كتاب "The Basic Of Business Model"

2-3- نموذج الأعمال ذو الأحجار التسعة

هناك مختلف نماذج الأعمال التي تخص كل نشاط تريد المؤسسة القيام به، لهذا سنقوم بالتطرق إلى نموذج الأعمال التجاري الذي قام بتصميمه وبتطويره كلا من "Osterwalder & Pigneur"، بعد مناقشة 470 متخصص في بناء وتطوير منشآت الأعمال حول العالم و قاما بتقسيم نموذج العمل الذي تقوم عليه المؤسسات التجارية إلى 9 أقسام قاموا بتسمية كل قسم "حجر بناء"¹. والذي يخصص للمؤسسات الاقتصادية، لدعم وإنشاء مشاريع معقدة وهشة للغاية التي تتعامل مع التقنيات المتقلبة، والإجراءات الجديدة لإنشاء واختبار نماذج الأعمال لديها، فظهرت واحدة من هذه التطورات هي نموذج الأعمال التجاري فهو أداة مفاهيمية تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب للأعمال وهذا لتطوير نموذج في مخطط مبسط، فهو يحتوي على المفاهيم والعلاقات، معربا عن المنطق الذي يستند إليه النشاط التجاري، بهذه الطريقة يتم تقييم وتصميم العمل فيما يتعلق بالقيمة المضافة، منها العميل العلاقات وعملية الخلق والجوانب المالية².

تم تصميم لوحة لتكوين نموذج الأعمال في تسع وحدات بناء وهي: (1 شرائح العملاء، 2 عرض القيمة، 3 القنوات، 4 العلاقات مع العملاء، 5 تدفقات الإيرادات، 6 الموارد الرئيسية، 7 الأنشطة الرئيسية، 8 الشراكات الرئيسية، و9 هيكل التكاليف، تحتوي كل كتلة على مجموعة من الأسئلة للتحقق من صحة النموذج وتأكيد قوته الداخلية.

قدموا تعريفا لأولويات منظمي الأعمال من خلال إلقاء نظرة سريعة على ما ينبغي عليهم فعله وما يحتاجون إليه للقيام به، ولكن أيضا وضخوا خطوات إحراز التقدم، ولتسهيل عرض فكرة المنتج أو الخدمة للشركاء المحتملين والعملاء، نموذج Canvas هو أداة مساعدة لرواد الأعمال، سواء في عملية إنشاء فكرة عمل أو أن الفكرة قد وصلت بالفعل إلى مرحلة متقدمة، ويمكن أن يساعد أيضا في هيكلية ووضع مفاهيم للأعمال لفهم الصعوبات المستقبلية بشكل أفضل.

وفقا لـ (Hulme,2011)، فإن استخدام Canvas ضروري للمقاولين المبتدئين فهو يساعدهم بأربعة طرق وهي³:

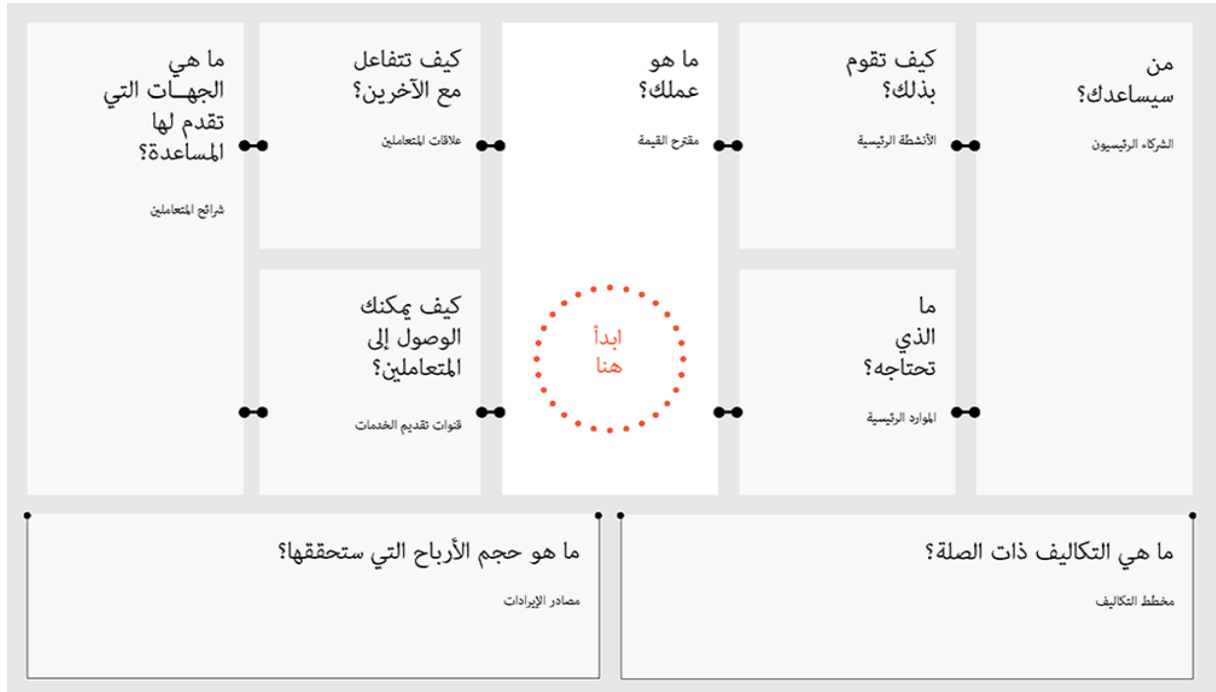
¹ TACHE Philippe.(2014), Créer de la valeur, Eyrolles, P19.

² Bouchentouf, BARES Franck, « Du modèle d'affaires à la création de valeur : comment s'y prendre ? », Gestion 2015/1 (Vol. 40), p.60

³ Jacques ORSONI.(2013), Une approche innovante : le modèle écosystème d'affaires (ESA), « Regards croisés sur les « Business models » Les nouveaux « business models », Question(s) de management, N° 2, pp. 97-104.

- أولاً، يسمح للمقاولين بالقيام بممارسة أعمالهم وتطويرها باستخدام أداة رسومية حيث ترتبط كل العناصر ببعضها البعض، وهذا لتوفير التماسك لنموذج العمل العام .
- ثانياً، إنه يسمح لأصحاب المشاريع، العملاء والموظفين والمسؤولين التنفيذيين، وحتى المنافسين لفهم كيفية الأعمال التجارية والتعبير عن مكوناتها المختلفة، لذلك باستخدام هذا التنسيق نموذج الأعمال التجاري يسهل التواصل مع مختلف أصحاب المصلحة، ليصبح بداية نقطة المناقشة الإبداعية حول فرص العمل الجديدة، وكيفية محاذاة الأنشطة مع مهمة ورؤية المؤسسة، ويسهل تحديد المخاطر والفرص.
- ثالثاً، يجبر المقاولين على التفكير في كل عنصر من عناصر النشاط التجاري بشكل فردي ولكن أيضاً ككل هذا مهم للغاية حيث يميل معظم المقاولين إلى التركيز على أجزاء محددة من الأعمال متجاهلين المكونات الرئيسية الأخرى.
- رابعاً، يساهم استخدام أداة رسومية في زيادة الإبداع والابتكار في الأعمال، ف Canvas يحتوي على منهجية التفكير التصميمي، حيث يكون من الأسهل جلب أصحاب المصلحة إلى المناقشات والتي تشجع التطورات الإبداعية على أساس احتياجات ورغبات العملاء.

الشكل (10): يوضح مخطط نموذج الأعمال في المؤسسة



المصدر: رواد بيزنس، مخطط نموذج العمل التجاري أهميته وفائدته قبل انطلاق النشاط ،

<https://www.google.com/search?q=نموذج>

[business+model&client=opera&hs=g6Y&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjqjJ-NhoTfAhV-UxUIHUVnCBMQ_AUIDigB&biw=1326&bih=627#imgrc=p_TZOERLrcOWRM](https://www.google.com/search?q=نموذج+business+model&client=opera&hs=g6Y&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjqjJ-NhoTfAhV-UxUIHUVnCBMQ_AUIDigB&biw=1326&bih=627#imgrc=p_TZOERLrcOWRM)

3- خصائص نماذج الأعمال

- ينظر إلى نموذج الأعمال على أنه وصف لنشاط تجاري بحيث له عدة أهداف تمكن من خلق نموذج بسيط من الواقع، فهو أداة قوية تساهم في رؤية وفهم إدارة أنشطة المؤسسة بطريقة متميزة ومحددة.¹
- نماذج الأعمال عبارة عن ملخصات عن كيفية القيام بالعمل بحيث يتم تحويل مدخلات المؤسسة إلى مخرجات وبالتالي قيمة مضافة.
- يمثل نموذج الأعمال بناء بحيث يصف العلاقة بين عناصر خلق القيمة وبنية تدفق المنتجات والخدمات والمعلومات.
- يعتبر نموذج الأعمال آلية لدعم وجهة نظر المؤسسة من خلال منحها القدرة على التحكم في جميع الأنشطة وبالتالي تحقيق رغبات واحتياجات العملاء.
- يبرز نموذج الأعمال تكنولوجيا المؤسسة من خلال توضيح وتبسيط جوانب الرئيسية عند تخطيطه مع مراعاة المورد البشري الذي يعتبر العنصر الفاعل في العملية منذ انطلاقتها.
- استخدام نموذج الأعمال كوسيلة لمساعدة الإدارة على التواصل ومشاركة فهمها من منطق الأعمال مع أصحاب المصلحة أي المستثمرين الخارجيين بتقديم وصف عن خلق القيمة للنشاط التجاري فهو أداة تحليل جديدة.
- نموذج الأعمال هو عبارة عن تصور للاستراتيجية التي ستعتمد عليها المؤسسة، بحيث يطرح فكرة جديدة مختلفة كلياً عن سابقتها في النشاط، لأنه أكثر شمولية وواقعية من حيث التقييم.
- نموذج الأعمال كمياري للآداء:² إن الهدف النهائي للمؤسسة من وجهة نظر المساهمين هو خلق الأرباح، ونماذج الأعمال في بعض الأحيان تتعامل مع معايير أوسع مثل التنمية المستدامة، مما يعني أن التركيز قد تحول من مجرد تحقيق للربح إلى تحقيق مشاريع مستدامة، فالمؤسسة وحدة صممت خصائصها وأفعالها لتؤدي إلى حالة مستقبلية مرغوبة لجميع أصحاب المصلحة، فنموذج الأعمال منطق أساسي الذي تخلق به المؤسسة قيمة اقتصادية ثابتة.

¹ Morris, Michael, Minet Schindehutte, and Jeffrey Allen.(2005), "The entrepreneur's business model: toward a unified perspective." Journal of business research 58.6,pp.726-735.

² Zott, Christoph, and Raphael Amit. (2008), "The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance." *Strategic management journal* 29.1, pp1-26.

- عند استخدام مفهوم نموذج العمل كمفهوم أساسي لدينا، فإننا نفترض ضمناً أنه أكثر من الاستراتيجية فهو مفهوم مختلف عن معالجة الأرباح و تقييمها، فإن (Magaretta, 2002) يصف نماذج الأعمال على أنها نظام يتناسب مع قطع الأعمال التجارية بحيث على المؤسسة دمج الجهود الاستراتيجية والعملية ومواءمتها مع الأنشطة والموارد والقرارات في استراتيجية تنظيمية منتظمة ، و هذا يدل على أن الاستراتيجية هي مكون أساسي في نموذج الأعمال.¹
- العناصر المؤثرة في الأداء: إن نماذج الأعمال تؤثر على عناصر المؤسسة وتميز بين ثلاث خصائص تم تصنيفها لها دور في ذلك وهي²: "قاعدة الموارد"، "سلسلة القيمة" و "اقتراح القيمة".
- ✓ قاعدة الموارد: هي أصول المؤسسة فالتركيز على الكفاءات الموجودة لدى المؤسسة تدفع إلى خلق قيمة، فالقدرات هي العمود الفقري للميزة التنافسية فهي تشكل عنصراً أكثر استقراراً تستند إليه خصوصاً في بيئة تجارية متقلبة للغاية، وبهذا يصبح نهج نموذج العمل الذي تتبعه المؤسسة مفيداً خصوصاً في تحديد الاحتياجات وتوفيرها لإعطاء صورة واضحة عن تصورات المؤسسة.
- ✓ سلسلة القيمة:³ يعرف بورتر سلسلة القيمة على أنها أداة أساسية لتحليل مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة فسلسلة القيمة تمكن من إجراء فحص منهجي لجميع الأنشطة التي تتفاعل مع بعضها البعض، فكل مؤسسة هي في الأساس مجموعة من الأنشطة المترابطة التي يتم تنفيذها لخلق قيمة، ووفقاً ل (Govindarajan, 1992)، يمكن لسلسلة القيمة أيضاً ينظر إليها كمفهوم عام لتنظيم التفكير حول المواقع الاستراتيجية باعتبارها مجموعة مترابطة من المدخلات وتحويلها إلى منتج نهائي في أيد المستهلكين (مخرجات). فالمؤسسة تحقق أرباحاً من خلال تحديد مكانها في سلسلة القيمة.
- ✓ اقتراح القيمة:⁴ هو العرض الذي تريد المؤسسة تقديمه لعملائها، أي تقديم المنتج النهائي بالموصفات التي طلبها لتلبية حاجياتهم، بمعنى أن نسبة القبول لهذا المنتج تعطي للمؤسسة رؤياً عن مدى تحقيق أهدافها ونجاح استراتيجيتها المتبعة، وبالتالي تحقيق أرباح. (Rappa, 2001).

¹ Magretta, Joan.(2002),"Why business models matter." Pp.86-92.

² Baloi, Daniel, and Andrew DF Price. (2003),"Modelling global risk factors affecting construction cost performance." International journal of project management 21.4, pp. 261-269

³ Hoover Jr, William E., et al.(2002), Managing the demand-supply chain: Value innovations for customer satisfaction. John Wiley & sons.

⁴ Rappa, Michael A. (2004),"The utility business model and the future of computing services." IBM systems journal 43.1, pp. 32-42.

إن إدارة نماذج الأعمال¹ هي نشاط بطبيعته محفوف بالمخاطر وغير مؤكد، فهناك العديد من الاحتمالات حول طرق تسويق الفكرة أو التقنية و هذا ما ينطبق على المقاول بح ذاته لأنه يبدأ نشاط بعدم اليقين و المخاطرة من أجل الحصول على فرصة لتحويل أفكاره إلى واقع اقتصادي، لهذا عند تبنيه لنموذج أعمال فهو غير متأكد من نجاحه، و لكن في حالة ما إذا قد حقق نموذج النجاح فهذا يشكل المزيد المخاطر، لأن نماذج الأعمال تتطلب التحديد و الإبداع في كل مرة و هذا ما يجب على المقاول فعله و هو أن يكيّف نموذجه حسب الحالة التي تكون فيه المؤسسة، فالمرونة عامل أساسي لتحقيق الأهداف.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف نموذج الأعمال

1- أهداف ودور وتحليل نموذج الأعمال

نموذج الأعمال له دور واهمية بالغة في إنشاء المؤسسة فهو بداية الطريق للمؤسسات الجديدة والتي تعتبره بدوره أداة ذات فعالية في تحقيق الأرباح والريادة.

1-1 أهداف نموذج الأعمال

- يمثل هذا المخطط الطريق الذي يمكن اعتماده في مسيرة أي مؤسسة من لحظة تأسيسها وحتى بدء مزاولتها نشاطها، فهو يعتبر بمثابة المرشد الذي يمكن الارتكاز عليه من أجل وضع النقاط الرئيسية اللازمة من أجل النجاح في إنشاء مؤسسة قوية تعتمد على منظومة إدارية وتسلسل إداري نموذجي وتراعي كافة جوانب النجاح المرتبط في تأمين شركاء وقنوات لتوزيع وبيع المنتجات.²
- أصبح هذا النموذج يُعتمد منذ عقود وإلى اليوم من قبل أكبر الشركات العالمية والتي وجدت في مخطط نموذج العمل التجاري خير دليل وبوصلة النجاح التجاري والخطة الاستراتيجية الأمثل لتحقيق الأهداف.³

¹ SCHALTEGGER, Stefan, LÜDEKE-FREUND, Florian, ET HANSEN, Erik G.(2012), Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. International Journal of Innovation and Sustainable Development , vol. 6, no 2, pp. 95-119.

² Osterwalder, Alexander.(2004), "The business model ontology: A proposition in a design science approach."

³ Eriksson, Hans-Erik, and Magnus Penker. (2000),"Business modeling with UML." *New York*, pp. 1-12.

- تعتمد قدرة نموذج أعمال معين على قياس نضج نموذج العمل نفسه، أي قدرته على توفير الفائدة الاجتماعية من السلع أو الخدمات أو سبل العيش ومدى قدرته على استعادة التكاليف.
- يلعب نموذج الأعمال دورًا حيويًا في نجاح أي مؤسسة، حيث يشرح كيف ستحقق هذه الشركة أرباحًا بالنسبة للمقاولين يساعد نموذج الأعمال في الحصول على المستثمرين وإقامة الشراكات.
- بالنسبة لأصحاب المشاريع، فإن تطوير نموذج أعمال يجبرهم على التفكير بشكل شامل في خطة العمل الشاملة فالموضوعات التي يجب أن يتناولها نموذج العمل الفعال هي نوع المنتج أو الخدمة التي يتم تقديمها وكيفية جني الأرباح من المنتج أو الخدمة، وما مزايا وعيوب المؤسسة مقارنة مع الآخرين في نفس الصناعة.¹
- يتم تخطيط لنموذج الأعمال وهذا لتحديد السياق الذي سوف تنشأ عليه المؤسسة؛
- تحديد الرؤية التي لدى المقاول (ما يريد أن يصبح)؛
- تحديد الاستراتيجية (حيث يريد الوصول وكيف)؛
- نموذج العمل، فضلًا عن الاستراتيجية هو جانب حاسم في نجاح الأعمال التجارية؛
- يمثل نموذج العمل نوايا المؤسسة اتجاه البيئة، فو يوضح المبادئ التي تقوم المؤسسة بموجبها إنشاء قيمة وتسليمها والتقاطها؛

1-2 دور نموذج الأعمال

- تحديد الزبائن المستهدفين: لن يسمح استهداف مجموعة كبيرة من الزبائن من تزايد نشاط المؤسسة بل يجب التركيز على العملاء الذين يحتاجون بالفعل إلى هذا المنتج أو الخدمة ويرغبون فيها، فهذا عند إنشاء نموذج عمل يجب تضيق نطاق الجمهور إلى صنفين مع تحديد الخصائص الديمغرافية لكل شخص والتحديات الشائعة والحلول التي تقدمها المؤسسة.²

¹ Zott, Christoph, and Raphael Amit. (2008), "The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance." Strategic management journal 29.1 ,pp 1-26.

² Chesbrough, Henry, and Richard S. Rosenbloom. (2002), "The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies." Industrial and corporate change 11.3, p530.

- إنشاء عمليات المؤسسة: قبل أن تبدأ المؤسسة نشاطها، تحتاج إلى فهم الأنشطة المطلوبة لجعل نموذج العمل فعال، لهذا عليها تحدد الأنشطة التجارية الرئيسية من خلال التعرف أولاً على الجانب الأساسي من عرض النشاط، مع تقديم الاستشارات اللازمة.¹
- تسجيل موارد الأعمال الرئيسية: ما الذي تحتاج إليه المؤسسة للقيام بعمليات يومية، والعثور على عملاء جدد والوصول إلى أهداف العمل، لهذا على المقاول أن يقوم بتوثيق موارد الأعمال الأساسية لضمان إعداد نموذج عمل بشكل ملائم للحفاظ على احتياجاته.²
- تطوير اقتراح القيمة: كيف ستظهر المؤسسة وهل ستقدم خدمة مبتكرة، منتج ثوري أو لمسة جديدة على مفضلة على المنتجات القديمة، إن إنشاء مقترح جديد من المنتج أو الخدمة مختلف تماماً عما سبق أو عن المنافسين هو بداية اقتراح قيمة قوي، بعد تحديد عدد قليل من مقترحات القيمة على المقاول أن يربط بين نظام تصنيع المنتج مع طريقة تقديمه للزبائن يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية وخلق قيمة على مدار الوقت.³
- إنشاء استراتيجية لتوليد الطلب: ⁴ ما لم تكن المؤسسة تتبع نهجاً جذرياً لإطلاق نشاطها، فستحتاج إلى استراتيجية تبني الاهتمام بنشاطها التجاري، وتولّد عملاء محتملين وتهدف إلى إغلاق المبيعات، فالأسئلة التي يجب على المقاول أن يعرف جوابها هي أنه كيف سيجد العملاء؟ والأهم من ذلك، ما الذي يجب عليهم فعله بعد أن يصبحوا على علم بالعلامة التجارية؟ فمعرفة كل هذا سيؤدي إلى إنشاء استراتيجية مبنية على الطلب مخططة حسب رغبة العملاء مع توثيق المحفزات الرئيسية لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتفعيلها.
- تحديد الشركاء الرئيسيين: ⁵ لا يمكن الوصول إلى الأهداف المحددة بدون شركاء رئيسيين يساهمون في خدمة الزبائن، فعند تخطيط نموذج الأعمال يجب تحدد الشركاء الرئيسيين، مثل الموردين أو التحالفات الاستراتيجية فلهم أثر كبير على سير النشاط

¹ Chesbrough, Henry, and Richard S. Rosenbloom, (2002, Loc-Cit, pp. 535-550.

² Weill, Peter, and Michael Vitale. (2001), Place to space: Migrating to eBusiness Models. Harvard Business Press.

³ Kato, Jin. (2005), Development of a process for continuous creation of lean value in product development organizations. Diss. Massachusetts Institute of Technology.

⁴ WARNIER, Vanessa, LECOCQ, Xavier, et DEMIL, Benoît. (2004), Le business model: l'oublié de la stratégie?. In : Actes de la 13ième conférence AIMS, Le Havre.

⁵ Verstraete, Thierry, Florence Krémer, and Estèle Jouison-Laffitte. (2012), "Le business model: une théorie pour des pratiques." *Entreprendre & innover* 1, pp 07-26.

- يركز نموذج العمل فقط على الأفكار الأساسية وكيفية تحقيق الربح، فيجب أن يكون نموذج عمل على الأقل مخطط له.
- إن وجود نموذج أعمال سيمكن المؤسسة من تمييز نقاط القوة والضعف في جوانب معينة من مفهوم الأعمال قبل أن تنفق الكثير من الوقت أو رأس المال، كما يمكنك الحصول على نظرة عامة على قلب العمل بدون الأجزاء الملحقة غير الهامة.
- نموذج العمل ليس مجرد خطة أعمال صغيرة، هو اختبار أولي للجدية، فعلى الرغم من وجود العديد من نماذج الأعمال، إلا أنها أقل بكثير من خطط العمل حيث أن هناك عددًا غير محدود من خطط العمل التي يمكنك القيام بها من خلال نموذج عمل واحد.¹
- نماذج العمل هي أيضا أقل تفصيلا وأكثر إيجازا من خطة العمل المعتادة، ومن الأمثلة الجيدة على ذلك والحقيقة هي أن نماذج الأعمال التجارية،² ما لم تكن في صناعة التكنولوجيا العالية، عادة ما تكون عامة، وعلى عاتق صاحب المشروع أن يجد ما هو العنصر في نموذج العمل الذي يمكنه الحصول عليه أو يمكنه خلق ميزة تنافسية، إذا لم تجد بعد حواجز طرق هامة بعد إنشاء نموذج العمل ، فيمكنك المتابعة لوضع خطة عمل و هذا لتقدير فائدة استخدام نموذج العمل المثالي، مثال هناك نموذج واعد جدا لنموذج العمل هو "تقديم الخدمات إلى المنتجات"، ويرجع ذلك إلى زيادة دور الخدمة في إضافة قيمة لعروض المنتجات، ستؤدي الخدمات المعبأة مع منتجاتك إلى زيادة الإيرادات.
- إن التوصل إلى نموذج عمل جيد هو الخطوة الأولى في التخطيط لنشاط تجاري، وهو أيضا الأكثر أهمية هنا يجب أن تنفق الجهد الأكثر إبداعًا حيث يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية الحيوية.

1-3 بناء نموذج الأعمال³

- إن إنشاء نموذج الأعمال له فائدة كبيرة لصاحب المشروع بحيث يمكن من ضمان وجود سوق يمكن استغلاله ومكان ينبغي أن يؤخذ فيه للكشف عن الفرص الممكنة خلال الدراسات الاستقصائية التي أجريت.

¹ Moingeon, Bertrand, and Laurence Lehmann-Ortega. (2010), "Genèse et déploiement d'un nouveau Business Model: l'étude d'un cas désarmant." M@ n@ gement 13.4, pp266-297.

² Afuah, Allan.(2002), Internet business models and strategies: Text and cases. McGraw-Hill, Inc.

³ Pierre Facon , Le business model du créateur d'entreprise, Dirigeant de F.C.I.C, édition et gestion de sites sur la création et la gestion d'entreprise, p01.

- يساهم في بناء عرض للمنتجات والخدمات، ثم يقوم بتعريف الوسائل (المالية والبشرية والمادية على وجه الخصوص) التي سوف تحتاج المؤسسة إليها لاقتراح عروض أخرى، ومن المفيد جدا أيضا بناء الجزء المالي من هذا النموذج لتقدير جميع التكاليف.

2- وظائف نموذج العمل

تتمثل وظائف نموذج الأعمال فيما يلي:¹

- توضيح القيمة المقترحة، وهي القيمة التي تم إنشاؤها للمستخدمين من خلال العرض بناءً على التكنولوجيا؛
- تحديد شريحة السوق، أي المستخدمين الذين تكون التكنولوجيا مفيدة لهم وماذا غرض؛
- تحديد هيكل سلسلة القيمة داخل المؤسسة المطلوبة لإنشاء وتوزيع عرض؛
- تقدير هيكل التكلفة والربح المحتمل لإنتاج العرض، مع مراعاة القيمة هيكل الاختيار وقيمة السلسلة المختار؛
- وصف موقف الشركة داخل شبكة القيمة التي تربط بين الموردين والعملاء، بما في ذلك تحديد المكملين والمنافسين المحتملين؛
- صياغة الاستراتيجية التنافسية التي ستكسبها الشركة المبتكر وتستفيد منها؛
- هذه السمات الست تعمل مجتمعة،² لتبرير رأس المال المالي اللازم لتحقيق هذا النموذج وتحديد المسار لتوسيع نطاق العمل، تبدأ العملية بتوضيح اقتراح قيمة كامنة في التقنية الجديدة. فهذا العمل يتطلب تعريفا مبدئيا لما سيكون عليه عرض المنتج وفي أي شكل قد يراه العميل لاستخدامه، لهذا يجب أن يحدد نموذج العمل بعد ذلك مجموعة من العملاء أو شريحة في السوق التي سيكون الاقتراح الذي قدمته المؤسسة مغريا.
- يمكن للعميل أن يقدر قيمة التكنولوجيا وفقاً لقدرته على تقليل تكلفة حل المشكلة الحالية، أو قدرته على خلق إمكانيات وحلول جديدة، الأهم من ذلك قد يرغب العملاء المحتملين بسمات كامنة التغيير في التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج وهذا بإبداء رغباتهم، وبالتالي، لا توجد أي قيمة مضمونة للتكنولوجيا إذا تم تطويرها في وقت لاحق بطرق مختلفة، فمن المحتمل أن يكون لها قيمة مختلفة كمفهوم اقتصادي، ولكن ما يدفع المشتري للمنتج أو الخدمة هو الطريقة التي تم طرحه فيها مع الخصائص التي يشملها هذا التقديم.³

¹ SHAFER, Scott M., SMITH, H. Jeff, et LINDER, Jane C. (2005), The power of business models. *Business horizons*, , vol. 48, no 3, pp.199-207.

² DUBOSSON-TORBAY, Magali, OSTERWALDER, Alexander, et PIGNEUR, Yves.(2002), E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, vol. 44, no 1, pp.5-10.

³ RICHARDSON, James. (2008), The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic change*, vol. 17, no 5-6, pp. 135-137.

- إن تحقيق القيمة الاقتصادية من التكنولوجيا في نموذج الأعمال مستمد من الاقتصاد والمجتمع، وليس فقط من بعض الخصائص المتأصلة في التكنولوجيا نفسها.
 - أهمية نماذج الأعمال للمؤسسات في بيئة الأعمال، كل مؤسسة لديها نموذج أعمال سواء تم توثيقه أم لا، كلما كان ذلك أفضل يمكن للمؤسسات الاستفادة منه لصالحها.
 - يوفر نموذج الأعمال نظرة شمولية على عمل معين، يمكن استخدامه في وصف موجز عن كيفية إنشاء المؤسسات ويلتقط قيمة إضافية لها بعد الإنشاء.
 - تعكس المصطلحان "إنشاء القيمة" و "التقاط القيمة" وظيفتين أساسيتين يجب على كل مؤسسة لقيام بها للحفاظ على مكانتها في السوق، فنجاح المؤسسة يكمن في تحقيق قيمة من خلال القيام بالأشياء بطريقة معينة تميزها عن غيرها من المنافسين.
 - القدرات والمزايا الموضوعية التي تملكها المؤسسة في نفس الصناعة، قد يكون لديها طريقة فريدة في تأمين رأس المال المطلوب لإنشاء صندوق لتطوير كفاءاتهم وقدراتهم الأساسية.
 - يعتبر نموذج الأعمال¹ من الأسباب التي تجعل المؤسسة تكسب المال من أجل البقاء لذلك ترتبط جدواها مع كل من إنشاء واسترداد القيمة، مما يؤدي إلى تحقيق أرباح للمؤسسة، فالمنطق وراء خلق القيمة هو تحويل المدخلات إلى منتجات وخدمات بدون تقديم القيمة الصحيحة للعملاء، فالمؤسسات لا تستطيع خلق القيمة والاستحواذ على العملاء إلا عن طريق بيع عروضها فقط، بل سوف تحاول تقديم عروض للقيمة من أجل البقاء في السوق، فبمجرد رمي المنتج في السوق لا يضمن أنه سيتم بيعه، لأن العمل مع العملاء المحتملين لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم والقيمة التي يعينونها لهذا المنتج أمر بالغ الأهمية لاستدامة الأعمال.
- فوفقا ل **Osterwalder** وآخرون، نماذج العمل لديها عدة مهام مفيدة ونذكر منها ما يلي:²
- فهم ومشاركة منطق الأعمال للشركة؛
 - تحليل منطق الأعمال للشركة، فظهور نموذج العمل كوحدة جديدة من التحليل التنظيمي، والتي يمكن أن تحسن القياس، مراقبة ومقارنة منطق الأعمال للمؤسسات؛
 - المساعدة في الإدارة من خلال تسهيل تحديد نقاط التحسينات والتدابير اللازمة؛

¹ AL-DEBEI, Mutaz M. et AVISON, David. (2010), Developing a unified framework of the business model concept. European Journal of Information Systems, vol. 19, no 3, pp. 359-376.

² Fearn, Andrew, Marian Garcia Martinez, and Benjamin Dent. (2012), "Dimensions of sustainable value chains: implications for value chain analysis." *Supply Chain Management An International Journal* 17.6, pp. 575-581.

- وصف العقود المستقبلية المحتملة للمؤسسة من خلال محفظة نموذج الأعمال، ابتكار نموذج العمل والمحاكاة؛
- ضمان ميزة تنافسية للشركة عن طريق تسجيل براءة اختراع المؤسسة بالنموذج أو جزء منه.
- إن الأدوار المفيدة لنموذج العمل والفوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسات باستخدام هذا النمط وبشكل مناسب له أهمية كبيرة، فنموذج العمل هو مشتق مباشرة من استراتيجية العمل والتي تأتي من العمليات التجارية ويتم اشتقاق نظام المعلومات المطلوب منه.
- نموذج العمل هو مفهوم متعدد الأغراض فائدته متنوعة ويمكن استخدام المفهوم لثلاثة مهام الرئيسية داخل المنظمات المعاصرة، فهو يعتبر أداة مفاهيمي للمواءمة لملء الفجوة بين المنظمة الاستراتيجية والعمليات التجارية (بما في ذلك نظم المعلومات الخاصة بها)، وتوفير التنسيق بين طبقات التنظيم الثلاث هذه.¹
- نموذج الأعمال كوسيلة للوساطة (إطار التشابك) بين التحف التكنولوجية وتحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية.
- نموذج العمل يصور طريقة للترجمة الصوتية وهي ضرورية للحصول على القيمة والتقاطها لقد تم اعتبار نماذج الأعمال السبب الرئيسي وراء نجاح أو فشل التقنيات. يمكن أن يثبت كعمود فقري، وتوفير نهج متسق ومنتظم لتصميم وتقييم وإدارة.

3- تحليل نماذج الأعمال

إن قيام المؤسسة بتحليل نموذج عملها عن طريق إعطاء وصف مفصلاً للوضع الحالي للحد من المخاطر في التنبؤات، لهذا سيكون من الأفضل للمؤسسة عند القيام بالتحليلات أن تسهل فهم القيمة التي هي جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية التي تتبعها فالمحللين والمستثمرين المحترفين لديهم نظرة عميقة على الكثير من التفاصيل فالمعلومات الدقيقة تعطي نظرة شاملة عن كيفية خلق قيمة².

3-1- الدليل التحليلي لنموذج الأعمال

كانت فكرة المبادئ التحليلية في نماذج الأعمال هي تطوير قواعد تحليل المعلومات التي توازي الاهتمامات التحليلية للبيان المالي في المؤسسة، فوفقاً³ (Bukh et al, 2005) إن الأصول المالية يمكن ترجمتها إلى نظرة ثاقبة

¹Dubosson-Torbay, Magali, Alexander Osterwalder, and Yves Pigneur, Loc-cit, pp. 10-23.

²Eriksson, Hans-Erik, and Magnus Penker. (2000), "Business modeling with UML." New York, pp.04-12.

³Weber, Niklas. (2017), Matching the business model with the unique customer journey: a case study of a high-tech Dutch EMS provider, University of Twente.

لخلق القيمة وكذلك تطوير الكفاءات للوصول إلى الأداء الجيد عن طريق تطبيق المعرفة والابتكار والخيارات الاستراتيجية.

يمكن الحصول على معلومات الخاصة بالنموذج التحليلي من قنوات المعلومات الخاصة بالمؤسسة التي سيتم تحليلها، مثلا من التقرير السنوي، موقع المؤسسة، مقابلات الإدارة أو تقارير المحللين الماليين، ففي الحالة التي يكون فيها التقرير السنوي هو المزود بالمعلومات فإن المدخلات تصبح مؤشر على خلق القيمة والتحديات الإدارية والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

يتم فصل المؤشرات عن نص التقرير السنوي من خلال النموذج التحليلي وفقا لثلاث مشاكل عامة للشركة وهي: ¹ ما هو تكوين موارد خلق القيمة (ماذا هو تكوين الأصول)؟ ما هي الأنشطة المبذولة لترقية الكفاءات والموارد (الاستثمار في المؤسسة)؟ ما هي آثار المعرفة والابتكار والخيارات الاستراتيجية

(ما هي الربحية)؟ تتعلق هذه الأسئلة بتقييم نموذج العمل الخاص بالمؤسسات

عكس النظام المحاسبي، ² فإن نموذج الأعمال ليس فقط مخلات ومخرجات بل هو تحليل كل المتغيرات التي يمكنها ان تؤثر على رضى الزبائن حول المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، وهنا يصبح الموظفون في المؤسسة أكثر تأهيلا وقدرة على خدمة العملاء بشكل أفضل، مهمة التحليل هي بالتالي شرح هذه العلاقات بين عدة أطراف في النموذج، فالتصنيف نفسه لا يفسر العلاقات تماما كما زيادة نفقات البحث والتطوير وحدها لا تؤدي إلى زيادة دوران نظام المحاسبة المالية.

الجدول رقم(04) يوضح عملية تقييم نماذج الأعمال

الموارد	الأنشطة	التأثيرات	معايير التقييم و مصادر المعرفة
ما تم إنشاؤه	ما تم إنجازه	ماذا حدث	
			العمال
			الزبائن
			المعالجة
			التكنولوجيا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على كتاب **The Basics Of Business Model**

¹ Pateli, Adamantia G., and George M. Giaglis. (2004), "A research framework for analysing eBusiness models." European journal of information systems 13.4, pp. 302-314.

² Desreumaux Alain,(2014) « Le « business model » : un nouvel outil d'analyse stratégique ? », Humanisme et Entreprise, 1 n° 316, P. 20

3-2- مؤشرات تحليل نماذج الأعمال

حسب كلا من ¹ (Bukh et al, 2005) فمن معايير تقييم نموذج الأعمال المؤسسة يتم توضيح الأسئلة الرئيسية للتحليل وهي تتعلق بمؤشرات:

- الموارد الرئيسية في المؤسسة، أي المخزون والتكوين والموظفين والعملاء والعمليات والتقنيات، وبالتالي توضيح مدى تنوعها، مدى تعقيدها وكيفية ارتباط هذه الموارد مع بعضها البعض، و توضيح نقطة البداية التي يمكن اتخاذ الإجراءات منها، المؤشرات التي تتعامل مع وحدات مستقرة نسبيا مثل "عميل" ، أو "موظف" ، أو "كمبيوتر" ، أو "عملية" ، إلخ ، حيث يجيبون على أسئلة مختلفة، وبالتالي توضيح مدى تنوعها، مدى تعقيدها وكيفية ارتباطها بالموارد و الإجراءات الإدارية المتعلقة بهذه الموارد هي قرارات المحافظ، أي أنواع مختلفة من موارد المعرفة التي تريدها المؤسسة.

- تصف مؤشرات النشاط أنشطة المؤسسة لتطوير مواردها، مثل الأنشطة التي بدأت ترقية أو تعزيز أو تطوير محفظة مواردها،² وتوضح المؤشرات الاتجاه الذي فيه تعمل المنظمة وتساعد في الإجابة على السؤال "ما الذي يجب عمله؟" مثلا ماذا تفعل المؤسسة وما يجب القيام به لتطوير وتحسين موارد المعرفة؟ من خلال التعليم المستمر والاستثمارات في العمليات والأنشطة لتثقيف أو جذب العملاء والعروض وما إلى ذلك، وهي إجراءات الإدارة المرفقة وبالتالي ترقية الأنشطة.

تعكس مؤشرات التأثير³ العواقب أو التأثيرات الكلية لتطوير المؤسسة واستخدام الموارد كما هو الحال مع نظام المحاسبة، فهو لا يظهر سوى التأثيرات ولا يسعى إلى توضيح من أين تنشأ، وبهذا قد يسعى المحلل للحصول على مثل هذه التوضيحات على أساس النموذج، ولكن ليس داخل النموذج نفسه، هذه المؤشرات تساعدنا على تحديد ما إذا كنا سنصل إلى حيث كنا نتوقع، وبالتالي عند تحليل العلاقات المتبادلة لنموذج العمل، من الممكن تطبيق أفكار السرد الاستراتيجي مثل كل القصص الأخرى، فإن هذا السرد له بداية وعمل ونهاية، وكذلك السرد الاستراتيجي لديها الموارد والأنشطة والتأثيرات جنبا إلى جنب مع فهم استراتيجية المؤسسة والتحديات الإدارية الرئيسية التي تواجه الإدارة التنفيذية.

¹ Brabec, Maximilien. (2010) ,Business Model Vert : L'économie durable comme stratégie gagnante, Dunod.

² DARBY, Lauren; JENKINS, Heledd.(2006), Applying sustainability indicators to the social enterprise business model: The development and application of an indicator set for Newport Wastesavers, Wales. International Journal of Social Economics, pp 13-16.

³ MELLA, Piero. (2012),Performance indicators in business value-creating organizations. Economia Aziendale Online, N02,pp. 25-52.

فمن الممكن لأسئلة التحليل الموضحة أعلاه لتحديد المؤشرات الرئيسية لنموذج العمل، لذلك يمكن تقييم نموذج العمل في سلسلة من الخطوات:¹

يمكن أن تتمثل الخطوة الأولى: في تقييم المؤشرات المحددة بطريقة مشابهة لبطاقة الأداء فيما يتعلق بمجموعة من الأهداف المتوقعة لكل مؤشر، بعد ذلك يمكن تقييم المؤشرات في نموذج التحليل عن طريق السؤال عن المؤشرات التي تؤثر على بعضها البعض، كما يمكن استكمال هذا التحليل عن طريق السؤال عما إذا كان بعض منها يحتوي على مؤشرات مفقودة، جنباً إلى جنب مع المؤشرات الموجودة، ينبغي على الإدارة أن تسأل نفسها كيف يتناسب ما تقوم به المؤسسة وكيف أنها فريدة من نوعها. وبهذه الطريقة، تتحرك الإدارة تدريجياً إلى سرد نموذج أعمالها المدعوم بقياسات الأداء من أجل تقييم ما إذا كان تكوين وهيكل واستخدام موارد المؤسسة مناسباً، من الضروري النظر في تطوير المؤشرات بمرور الوقت، وفي النهاية قد تسعى المؤسسة لتحقيقه باتخاذ التدابير المطلقة لقياس الأداء عبر الوقت وعبر المنافسين.

3-3- عملية تقييم نماذج الأعمال

أثناء تقييم عائد الاستثمار لآلة جديدة، قد يكون خط الإنتاج الجديد أو الدخول إلى سوق جديدة أمراً صعباً بما يكفي، حيث يعد تقييم العائد المحتمل للاستثمار في نموذج أعمال جديد أكثر تعقيداً. تستمد مشاكل فهم وتقييم نماذج الأعمال من:²

✓ قلة التوحيد، وبالتالي قابلية المقارنة للمعلومات؛

✓ ضيق الوقت لتحليل المعلومات وعدم وجود أطر لتحليل المعلومات؛

✓ عدم وجود النموذج الصحيح الذي يتم نقل المعلومات؛

يرى (Plumme، 2003)³ أن تعقيد المعلومات يفرض تكاليف كافية حتى على المستخدمين الخبراء

مثل المحللين والمستثمرين المؤسسيين، الذين بدورهم يقللون من استخدامهم لمثل هذه المعلومات وهذا بالطبع مشكلة. لا يفهم مستثمرون حقا المعلومات المتعلقة بالنماذج التجارية، لأنها ليست شيئاً يدرس في مجال التمويل

¹ ZOLNOWSKI, Andreas; BÖHMANN, Tilo.(2014), Formative evaluation of business model representations- The service business model canvas.

² FRITSCHER, Boris; PIGNEUR, Yves.(2014), Business model design: An evaluation of paper-based and computer-aided canvases. In: International Symposium on Business Modeling and Software Design, pp. 236-244.

³ ZOLNOWSKI, Andreas; WEIß, Christian; BÖHMANN, Tilo. (2014), Representing Service Business Models with the Service Business Model Canvas--The Case of a Mobile Payment Service in the Retail Industry. In: 47th Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE. Pp. 718-727.

في كليات إدارة الأعمال، أو ربما لأنه لا يمكن إزعاجهم تعلمه بأنفسهم. وسواء كانت هذه الافتراضات الاستفزازية صحيحة أم لا، فإن الوقت سيحدد ذلك.

على الأقل يمكننا أن نستنتج أن نماذج الأعمال ليست جزءًا من المناهج الدراسية لإدارة الأعمال، وبالتأكيد ليست جزءًا من المؤسسات الموجودة في الأسواق المالية! الشفافية، فهمها هنا كهدف للتواصل حول نموذج عملك ليس بالضرورة مسألة الكشف عن كل شيء ممكن، وإنما يتعلق الأمر بإنشاء تمثيل مناسب لإنشاء قيمة الشركة، هذا يثير سؤالين رئيسيين: * ما هو المناسب؟ ولكن ما هو التمثيل؟ يمكن توضيح منطلق الملاءمة كأساس لاتخاذ القرارات من خلال السؤال التالي: "ما الذي يمكن أن يفعله شخص مثلي في وضع مشابه؟" بدلاً من حساب النتائج، يكون الشخص مدفوعًا بالسلوك المناسب، مع الأخذ بعين الاعتبار القواعد التي تنطبق على موقف محدد، وبالتالي يتخذ الشخص القرارات بناءً على هويته وقيمه وخبرته التي تشكل مجموعة من القواعد.

المطلب الثالث: مكونات نموذج الأعمال التجاري

معظم المؤسسات الاقتصادية أصبحت رائدة بسبب تطبيق هذا النوع من النماذج وهو "نموذج الأعمال ذو الأحجار التسعة Osterwalder" الذي يطبق الآن من طرف مختلف المقاولين المتميزين بالإبداع والابتكار، لذلك ستكون دراستنا حول هذا النموذج بحيث قمنا بتصنيفه إلى أربعة أساسيات كل صنف يحتوي على مكونات وهي كالتالي:¹

أ. بنية تحتية

- الموارد والقدرات الأساسية: لأن الكفاءات ضرورية لتنفيذ نموذج أعمال المؤسسة.
- شبكة الشركاء: تحالفات الأعمال التي تكمل جوانب أخرى من نموذج العمل.
- تكوين القيمة: ترتيب الأنشطة والموارد اللازمة لخلق قيمة للعميل.

ب. سلسلة القيمة

- عرض القيمة: المنتجات والخدمات التي يقدمها النشاط التجاري؛
- اقتراح القيمة:² هو نظرة شاملة للمنتجات والخدمات التي تمثل قيمة لفئة معينة من العملاء هذا يصف الطريقة التي تميز المؤسسة نفسها عن منافسيها وهي بسبب شراء العملاء من مؤسسة معينة وليس من مؤسسات أخرى؛

¹ JOYCE, Alexandre; PAQUIN, Raymond L.(2016), The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, pp. 1474-1480.

² JOYCE, Alexandre, PAQUIN, Raymond L.(2016), Loc-Cit

ت. البنية الأساسية: تتكون من صنفين أساسيين يحتوي كل منهما على مكونات رئيسية في نموذج العمل

1. الزبائن

- العميل المستهدف: الجمهور المستهدف لمنتجات وخدمات الأنشطة التجارية.
- قناة التوزيع: الوسائل التي تقوم بها الشركة بتسليم المنتجات والخدمات للعملاء. وهذا يشمل التسويق والتسويق للشركة.
- العلاقة مع العميل: هي مختلف الروابط التي تنشئها المؤسسة مع العملاء، بحيث تنشأ خلية خاصة بإدارة علاقات مع العملاء.

2. الموارد المالية

- هيكل التكلفة: النتائج النقدية للوسائل المستخدمة في نموذج العمل؛
- الإيرادات: هي الطريقة التي تجني بها المؤسسة الأموال من خلال مجموعة متنوعة من الإيرادات؛

1- البنية التحتية لنموذج الأعمال

1-1- الموارد الرئيسية

إن كل نموذج من نماذج الأعمال¹ التجارية يتطلب موارد رئيسية تمكن هذه الموارد المنشأة من خلق قيم مقترحة وتقديمها، كما تمكنها من دخول الأسواق والمحافظة على العلاقات مع العملاء بمختلف شرائحهم، وتمكنها أيضا من كسب الإيرادات وهناك حاجة لأنواع مختلفة من الموارد الرئيسية تبعا لنوع نموذج العمل التجاري، وقد تكون هذه الموارد الرئيسية مادية أو مالية أو فكرية أو بشرية، ويمكن أن تكون مملوكة للمنشأة أو مستأجرة من قبلها أو يتم الحصول عليها من شركاء رئيسيين، وهي على النحو التالي²:

- **الموارد المادية:** تشمل هذه الفئة الأصول المادية مثل مرافق التصنيع والمباني والآلات والأنظمة وأنظمة نقاط البيع وشبكات التوزيع، مثال " وول-مارت" تعتمد بكثافة على الموارد المادية التي غالبا ما تكون كثيفة رأس المال بحيث تتمتع المؤسسة الأولى بشبكة عالمية واسعة من المتاجر وبنية تحتية للخدمات اللوجستية اللازمة.

¹ JOHNSON, Mark W.; CHRISTENSEN, Clayton M.; KAGERMANN, Henning. (2008), Reinventing your business model. *Harvard business review*, p06.

² RAJALA, Risto; WESTERLUND, Mika. (2007), Business models—a new perspective on firms' assets and capabilities: observations from the Finnish software industry. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, pp 115-125.

- **الموارد الفكرية:** إن الموارد الفكرية مثل العلامات التجارية والمعرفة المملوكة وبراءة الاختراعات وحقوق التأليف والنشر والشراكات وقواعد بيانات العملاء جميعها مكونات ذات أهمية متزايدة لنموذج عمل تجاري قوي وفعال، لا شك أن تطوير الموارد الفكرية أمر صعب لكن متى تم إيجادها بنجاح فإنها قد توفر قيمة كبرى للمؤسسة، على سبيل المثال تعتمد شركة "مايكروسوفت" على الملكية الفكرية وما يتصل بها من برامج على مدار السنين.
- **الموارد البشرية:** جميع المصالح مهما كانت تتطلب موارد بشرية لأن الفرد عنصر يبرز على نحو خاص في نماذج معينة من نماذج العمل التجاري فالموارد البشرية تشكل عنصرا حاسما في الصناعات الإبداعية والابتكارية في المؤسسات، خصوصا وإذا كان هناك اهتمام متزايد من طرف المؤسسة الحاضنة لهذه الكفاءات، فهذا يعطي حافزا قويا للأفراد لتقديم أبرز ما لديهم لخدمة مصلحة المؤسسة بصفة أولى.
- **الموارد المالية:** تركز بعض نماذج الأعمال على الموارد المالية أو الضمانات المالية مثل النقد وخطوط الائتمان أو خزن خيارات شراء الأسهم من أجل استقطاب موظفين رئيسيين، فقد تلجأ بعض المؤسسات إلى الاقتراض من البنوك وأسواق رأس المال ثم تستخدم جزءا من حصيلة القروض لتوفير تمويل لعملياتها من مختلف الاحتياجات الخاصة بهم وبهذا فإنها تضمن لجوؤهم إليها بدلا من اللجوء لمنافسيها.

1-2- شبكة الشراكات الرئيسية¹

الشراكات الرئيسية هي شبكة الموردين والشركاء التي تساعد على نجاح نموذج العمل التجاري، لهذا تقيم المؤسسات شراكات مع أطراف أخرى لأسباب كثيرة، فقد أصبحت هذه الشراكات حجر الزاوية في كثير من نماذج الأعمال التجارية بحيث تدخل المنشآت في تحالفات بهدف تحسين أداء نماذج الأعمال التجارية الخاصة بها وهذا للحد من المخاطر أو سعيا وراء الحصول على موارد جديدة. نستطيع التمييز بين أربعة أنواع مختلفة من الشراكات وهي:²

- تحالفات استراتيجية بين مؤسسات لا تنافس بعضها البعض؛
- تعاونيات وشراكات استراتيجية بين مؤسسات متنافسة؛
- المؤسسات تسعى إلى تأسيس مشاريع مشتركة جديدة بهدف التجديد؛

¹ PETERS, Frank, et al. (2013), The interrelation between business model components–Key partners contributing to a media concept. *Journal of Media Business Studies*, pp. 1-22.

² MOSKOWITZ, Herbert. (1971), Managers as partners in business decision research. *Academy of Management Journal*, 14.3, pp. 317-325.

- التعاون بين مجموعة من المشترين والموردين لضمان إمدادات يُعتمد عليها؛ بعض الدوافع التي تؤدي إلى الشراكات بين مختلف المؤسسات:¹

• التحسين واقتصاديات الحجم:

إن أبسط أشكال الشراكة أو علاقة هي بين "المشتري والمورد فهي تعمل على تحسين تخصيص الموارد والأنشطة، لأنه ليس في مصلحة المؤسسة أن تمتلك جميع الموارد أو أن تقوم بجميع الأنشطة بمفردها لهذا تقوم بعمل شراكات التحسين واقتصاديات الحجم من أجل تخفيض التكاليف وهي غالبا ما تنطوي على استخدام مصادر خارجية أو المشاركة في مرافق البنية التحتية وتجهيزاتها.

• الحد من المخاطر وعدم اليقين:

قد تساعد الشراكات على الحد من المخاطر في بيئة تنافسية تتصف بعدم اليقين، فليس من المألوف أن تشكل مؤسسات متنافسة فيما بينها تحالفات استراتيجية في مجال من المجالات بينما تبقى في حالة تنافس في مجال آخر، مثال على مؤسسة "blue ray" تعاونت مع مجموعة من المؤسسات العالمية رائدة في مجال صناعة الإلكترونيات لتطوير قرصها الضوئي والمساهمة في طرحه على الأسواق ولكن هذا لم يمنع المنافسة الموجودة بينهم.

• الحصول على موارد وأنشطة معينة:

قليلة هي المؤسسات التي تمتلك جميع الموارد أو تنفذ جميع الأنشطة كما هو مبين في نماذج الأعمال التجارية التي تتبناها بدلا من ذلك، فإنها توسع من قدراتها بالاعتماد على مؤسسات أخرى لتزويدها بموارد معينة أو للقيام بأنشطة محددة، قد تكون مثل هذه الشراكات مدفوعة بالحاجة إلى اكتساب معرفة جديدة أو تراخيص أو امتيازات أو بالحاجة إلى الوصول إلى عملاء.

1-3- الأنشطة الرئيسية

تحدد الأنشطة الرئيسية² أهم الأشياء التي ينبغي على المؤسسة القيام بها لإنجاح نموذج العمل التجاري بها، إن كل نموذج من نماذج الأعمال يتطلب عددا من الأنشطة الرئيسية، وتتمثل هذه الأنشطة في أهم الأعمال التي لا بد للمؤسسة القيام بها لتضمن نجاحها في عملها، فكما هو الحال مع الموارد الرئيسية فإن هذه الأنشطة لا بد منها

¹ cours sur Les relations de partenariat entre entreprises, <https://www.maxicours.com/se/cours/les-relations-de-partenariat-entre-entreprises/>, site consulté le 17/04/2018.

² DIJKMAN, Remco M., et al.(2015), Business models for the Internet of Things. International Journal of Information Management, pp 672-678.

لتقديم قيم مقترحة لدخول الأسواق والحفاظ على العلاقات مع العملاء وكسب الإيرادات، كما أنه تختلف الأنشطة الرئيسية تبعاً لنوع النموذج المتبع من طرف المؤسسة.

فمثلاً تتمثل الأنشطة الرئيسية لمؤسسة "Microsoft" في تطوير البرامج باستمرار. يمكن تصنيف الأنشطة الرئيسية على النحو التالي:¹

- الإنتاج: يتعلق هذا النشاط بتصميم وصنع وتوريد منتج ما بكميات كبيرة وبنوعية فائقة الجودة، بحيث يهيمن النشاط الإنتاجي على نماذج العمل التجاري للمؤسسات الصناعية؛ تعرف العملية الإنتاجية على أنها نشاط اقتصادي يؤدي إلى خلق قيمة مضافة، بحيث له قابلية إشباع رغبات الأفراد سواء بسلعة أو خدمة معينة.
- حلّ المشكلات: يتعلق هذا النشاط بالتوصل إلى حلول جديدة تواجه العملاء من ناحية المنتج أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة ولتقديم أفضل الحلول المناسبة يجب أن يحتوي نموذج العمل على أنشطة تخص إدارة المعرفة.
- الشبكة: تُهيمن الأنشطة الرئيسية المرتبطة بالمنصة أو بالشبكة على نماذج الأعمال التجارية المصممة كمورد رئيسي، وقد تعمل البرمجيات المستخدمة من طرف المؤسسة كمنصة للمؤسسة لاستقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء.

2- سلسلة القيمة "Porter" في نموذج الأعمال

1-2- نظرية سلسلة القيمة:²

سلسلة القيمة هي أداة تحليلية قدمها **Michael Porter**، حيث عرفها على أنها طريقة تنظيمية (**Systematique**) تساعد المؤسسات على فهم الكيفية التي تمكنهم من استخدام سلسلة الأنشطة التي تؤديها بهدف خلق ميزة تنافسية من خلال تحديد مختلف المراحل التي تمكن المؤسسة من تقديم قيمة لربائنها، حسب تحليل Porter فان سلسلة القيمة تصنف أنشطة المؤسسة إلى قسمين هما:³

¹ KINDSTRÖM, Daniel; OTTOSSON, Mikael. (2016), Local and regional energy companies offering energy services: Key activities and implications for the business model. Applied energy, pp 491-500.

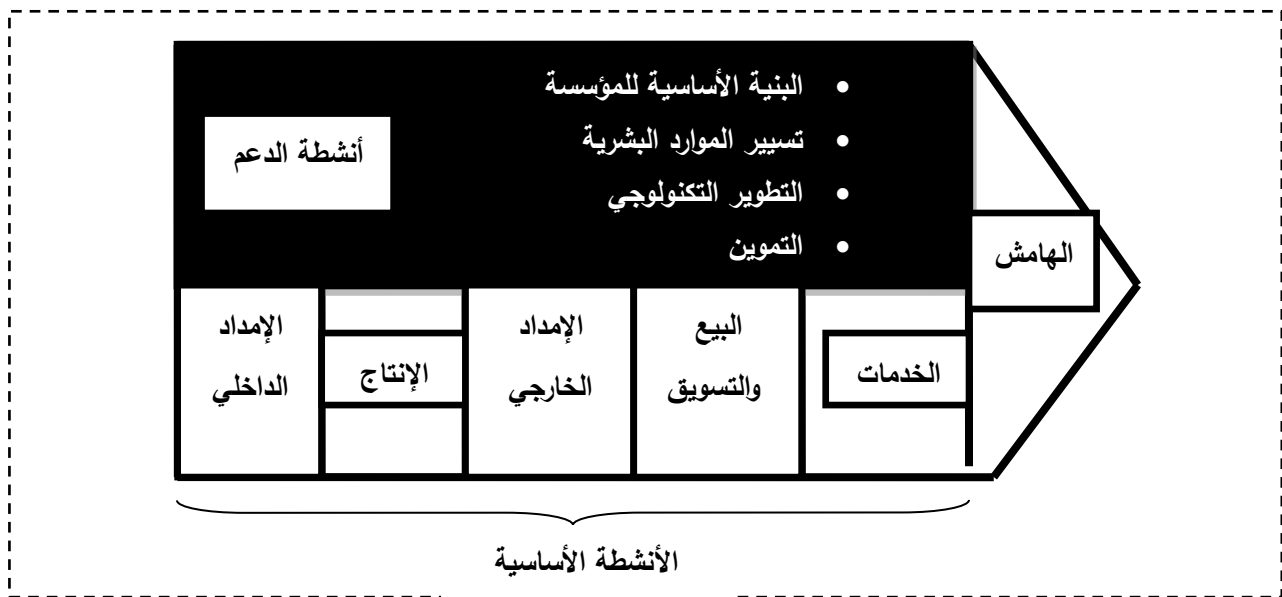
² PORTER, Michael E. (2001), The value chain and competitive advantage. Understanding Business Processes, pp 50-66.

³ WALSH, Philip R. (2011), Creating a "values" chain for sustainable development in developing nations: where Maslow meets Porter. Environment, Development and Sustainability, p 789.

القسم الأول: الأنشطة الأولية (الأساسية): ترتبط مباشرة بالخلق الفعلي للقيمة المقدمة للزبون، فهي تضمن تقديم المنتجات والخدمات لذا فهي تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها المؤسسة لإنتاج وتوصيل المنتج أو الخدمة للزبون. تقسم هذه الأنشطة إلى الإنتاج والإمداد الداخلي والخارجي، البيع والتسويق، الخدمات.

القسم الثاني: الأنشطة الداعمة (الثانوية): تشير إلى الأنشطة التي تساعد الأنشطة الأولية للمؤسسة فهي تضيف فعالية وفاعلية للوظائف الأخرى، وهي مقسمة إلى: البنية الأساسية للمؤسسة، تسيير الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، التمويل.

الشكل رقم (11): سلسلة القيمة ل Porter¹



Source : Jean-Claude Tarondeau, "Stratégie Industrielle", Edition Vuibert, Paris, P 38.

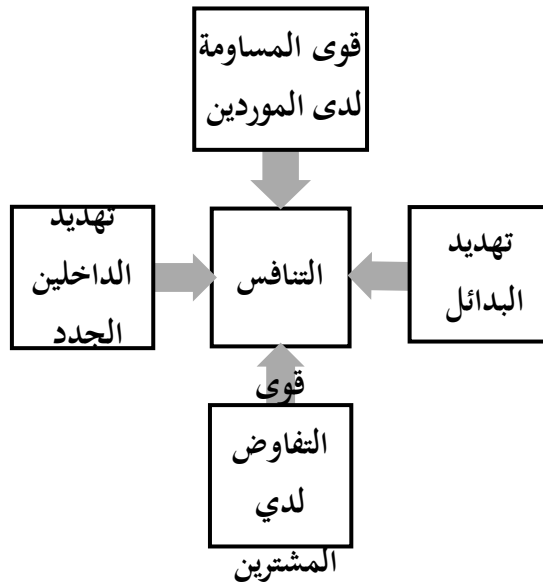
تحليل "Porter" للقوى الخمس:² يبدأ تحليل المنافسين والسوق بتحليل "Porter" للقوى الخمس، فهو عبارة عن أداة تسمح بتحليل الكثافة التنافسية في داخل سوق أو صناعة معينة، و يتكون هذا التحليل من ثلاث قوى وهي "المنافسة الأفقية" (التهديد من الوافدين الجدد، و تهديد المنشأة المنافسين والتهديد من المنتجات البديلة / الخدمات) وقوتان من "المنافسة الرأسية" (القوة التفاوضية للمشتريين وقوة المساومة لدى المورد)، المنافس الأفقية تعني أن هذه القوى الثلاث تعمل بنفس الطريقة داخل السوق والمنافسة الرأسية تعمل داخل سلسلة التوريد . يعرض (Dobbs, 2014)³ يعرض نموذج تحليل خمسة قوى بورتير والعلاقة بين مكوناته.

¹ Jean-Claude Tarondeau, "Stratégie Industrielle", Edition Vuibert, Paris, P 38.

² MARTINELLY, D. C.; RIANE, F.; GUINET, A. (2009), A Porter-SCOR modeling approach for the hospital supply chain. *International Journal of Logistics Systems and Management*, pp 436-456.

³ E. DOBBS, Michael. (2014), Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, pp 32-45.

الشكل رقم (12): يوضح القوى الأربعة لتحليل بورتر 2008.



Source: E. DOBBS, Michael.(2014), Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates.

2-2- القيم المقترحة

القيم المقترحة¹ هي السبب الذي يكمن خلف توجه العملاء إلى مؤسسة معينة دون غيرها، فالقيم المقترحة بمثابة حلٍ لمشكلة يعانيها المستهلك أو تلبّي حاجياته، فهي مجموعة من المنافع تقدمها المؤسسة لعملائها بطريقة مبتكرة، فالقيمة المقترحة للعملاء تخلق بدورها قيمة مضافة وهذا من خلال المزيج المتميز من العناصر التي تلبّي احتياجات هذه الفئة، وقد تكون هذه القيم كمية مثل السعر وسرعة تأدية الخدمة، أو نوعية مثل التصميم،² فهي عبارة عن بيان تجاري وتسويقي تستخدمه المؤسسة لتلخيص الأسباب التي تدفع بالمستهلك إلى شراء منتجها أو استخدام الخدمة التي تقدمها بحيث تحاول اقناعه بأن المنتج أو الخدمة المعينة ستضيف قيمة أكبر للمستهلك أو انها سوف تحل مشكلة لديه بطريقة أفضل من غيرها من المنافسين وتستخدم المؤسسات هذا البيان لاستهداف العملاء الذين سيستفيدون أكثر من استخدام منتجها مما يجعلهم في وضع ممتاز ومنافس. يمكن أن تؤدي هذه العناصر إلى توليد قيمة للعملاء:³

❖ الحداثة: تلبّي بعض القيم المقترحة مجموعة جديدة من الاحتياجات التي لم يكن يدركها العملاء من قبل

لأنها لم تكن هناك عروض مماثلة لها في كثير من الأحيان.

¹ BARNES, Cindy; BLAKE, Helen; PINDER, David.(2009), Creating and delivering your value proposition: Managing customer experience for profit. Kogan Page Publishers.

² LENSSEN, Gilbert, et al. (2013), A value-mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance*.

³ TUOMINEN, Matti.(2004), Channel collaboration and firm value proposition. *International Journal of Retail & Distribution Management*, p180.

- ❖ الأداء: يركز الأداء على خلق القيمة الإجمالية التي أنشأتها المؤسسة، في حين تركز عملية تحديد القيمة على الثروة الاقتصادية التي تستطيع المؤسسة الاحتفاظ بها لنفسها.
- ❖ التكيف: إن تكيف المنتجات والخدمات تبعاً للاحتياجات المحددة لعملاء أفراد أو لشرائح من العملاء هو أسلوب يؤدي إلى خلق قيمة بحيث في السنوات الأخيرة اكتسبت مفاهيم التكيف الشامل والإنتاج بالتشاور مع العملاء أهمية كبرى فهذه الطريقة من شأنها أن توفر منتجات وخدمات مهيأة حسب الطلب.
- ❖ العلامة التجارية: هي من الأسباب التي تجعل العميل وفيها لهذه السلعة المعروضة وخصوصاً إذا كانت من أبرز العلامات، فقد يجد العملاء قيمة بمجرد استخدام علامة تجارية محددة وعرضها، فمثلاً ارتداء ساعة (Rolex) يدل على الثروة.
- ❖ التصميم: ¹ هو عنصر مهم لكن يصعب قياسه في نفس الوقت فقد يبرز منتج ما بسبب تصميمه المميز، فمثلاً في ميادين الصناعات الإلكترونية للتصميم أهمية كبيرة وخاصة كجزء من القيم المقترحة.
- ❖ السعر: إن تقديم قيمة مماثلة بسعر أقل هو أمر شائع وهذا لتلبية متطلبات شرائح العملاء الذين يدققون في الأسعار، غير أن القيم المقترحة الخاصة بالأسعار المتدنية لها انعكاسات على باقي نواحي نموذج العمل التجاري.
- ❖ خفض التكاليف: مساعدة العملاء في تخفيض التكاليف نوع مهم من أنواع العروض التي تستطيع المؤسسة منحها لهم.
- ❖ الحد من المخاطر: مساعدة العملاء للحد من المخاطر التي قد تكبدوها عند شراء المنتجات أو الخدمات نوع آخر من العروض التي يمكن تقديمها مثل ضمانات الصيانة عند شراء المنتجات.
- ❖ سهولة وإمكانية الوصول: عندما تجعل المنتجات أو الخدمات متاحة للعملاء الذين كانوا في السابق يصعب عليهم الوصول لهذه الخدمات فأنت قد أوجدت قيمة لعرضك.
- ❖ الملائمة وسهولة الاستخدام: عندما تجعل الأمور أكثر راحة أو أسهل في الاستخدام ذلك يخلق قيمة أكبر للعملاء.

¹ TUOMINEN, Matti, Loc-Cit, pp 181-189.

3- البنية الأساسية في نموذج الأعمال

- هي تتكون من مكونين أساسيين يشمل كل منهما حجر بناء في النموذج وهما كالآتي:¹
- الزبائن: " شرائح العملاء، العلاقات مع العميل أي الفئة المستهدفة، قنوات التوزيع المستخدمة من طرف المؤسسة لتوصيل المنتجات إلى المستهلك النهائي."
 - الموارد المالية: وهي تتكون من " التكاليف ومصادر الإيرادات".

1-3 الزبائن

3-1-1-1-3- شرائح العملاء:² يشكل العملاء جوهر أي نموذج من نماذج العمل التجاري، فلا تستطيع أي مؤسسة البقاء في السوق دون وجود عملاء مربحين، وحتى تستطيع المؤسسة تحقيق أعلى درجة ممكنة من رضا العملاء، فإنه بإمكانها تصنيفهم إلى شرائح متميزة يشترك كل منها في الاحتياجات والسلوك وغيرها من الصفات.

- يحدد نموذج العمل التجاري واحدا أو أكثر من شرائح العملاء الصغيرة أو الكبيرة وعلى كل مؤسسة أن تتخذ قرارا واعيا حول الفئات التي تريد خدمتها والتي تريد تجاهلها فعند اتخاذ هذا القرار يمكن تصميم نموذج عمل بكل عناية يكون مؤسسا على تفهم للاحتياجات الخاصة بهم، وتمثل مجموع العملاء شرائح مختلفة في الحالات التالية³:

- ✓ إذا كانت احتياجاتهم تطلب عرضا خاصا لكل منها وتبرره.
- ✓ إذا كان يمكن الوصول إليهم من خلال قنوات توزيع مختلفة.
- ✓ إذا كانت أوضاعهم تستدعي أنواعا مختلفة من العلاقات.
- ✓ إذا كانت قدراتهم على توليد أرباح متباينة بشكل جوهري.
- ✓ إذا كان لديهم استعداد لدفع أموال مقابل جوانب مختلفة للعرض.

¹ ROYON, Yvan; FRÉNOT, Stéphane. (2007), Multiservice home gateways: business model, execution environment, management infrastructure. *IEEE Communications Magazine*, pp 122-128.

² CURTIUS, Hans C.; KÜNZEL, Karoline; LOOCK, Moritz.(2012), Generic customer segments and business models for smart grids. *der markt*, pp 63-74.

³ MICHELINI, Laura; FIORENTINO, Daniela.(2012), New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, pp 561-577.

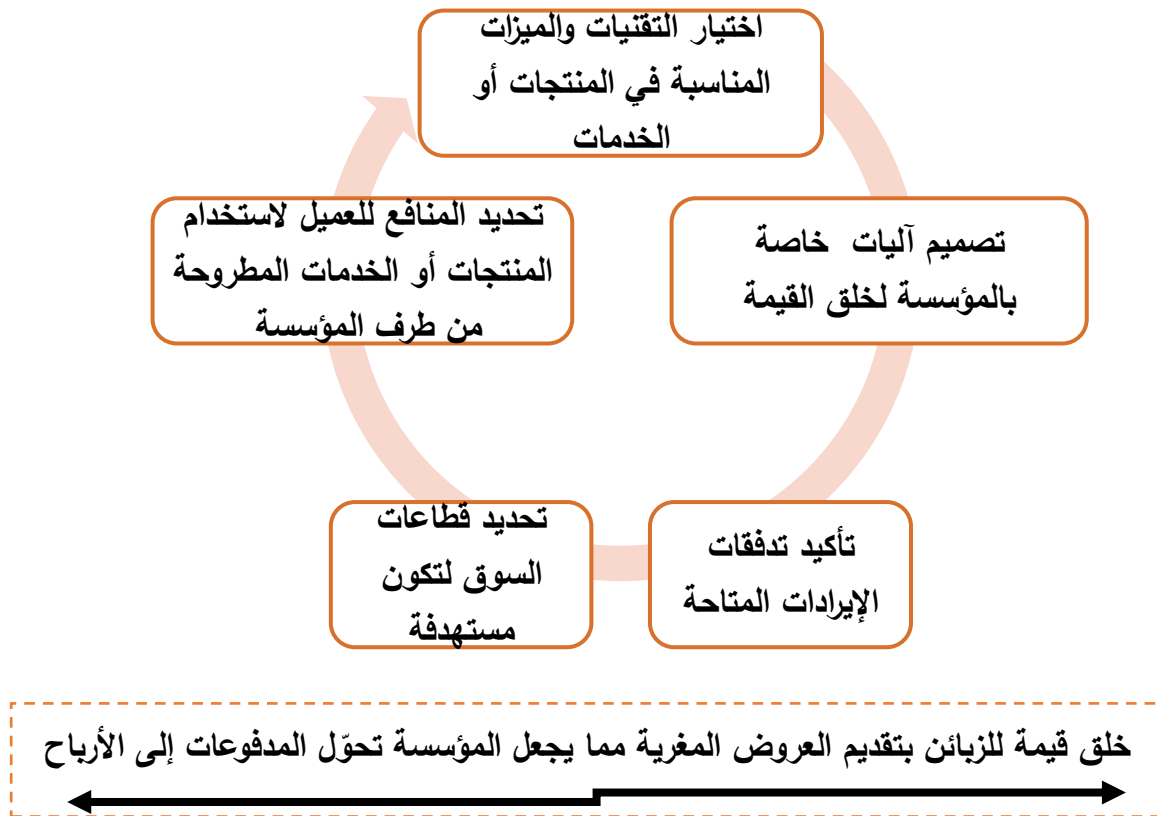
هناك أنواع مختلفة من شرائح العملاء وهم كالتالي:¹

- **الأسواق الجماهيرية:** لا تميز نماذج الأعمال التي تستهدف هذا النوع من الأسواق بين الشرائح المختلفة للعملاء لأن حجارة البناء الخاصة بالقيم المقترحة وقنوات التوزيع والعلاقات مع العملاء مرتبطة ببعضها البعض، لهذا ينصب تركيزها على مجموعة الزبائن الذين يشتركون في نفس الاحتياجات والمشكلات.
 - **الأسواق المتخصصة:** تركز نماذج الأعمال في هذا النوع على شرائح محددة ومتخصصة من العملاء يتم تكييف حجارة بناء مثل القيم المقترحة وقنوات التوزيع والعلاقات مع العملاء لتلبي الاحتياجات المحددة، وتستخدم المؤسسة هذا السوق غالباً في ربط العلاقة بين الموردين والمشتريين.
 - **التمييز:** تُميز بعض نماذج الأعمال بين شرائح السوق التي تختلف احتياجاتها ومشكلاتها كل على حدى، فمثلاً في بعض البنوك نُميّز بين مجموعة كبيرة من العملاء الذين يمتلكون كلاً منهم أصولاً تصل إلى مئة ألف أورو ومجموعة أخرى من العملاء الأثرياء الذين تتجاوز ثروتهم نصف المليون، فهم يشتركون في الاحتياجات والمشكلات إلا أنه هناك اختلاف بين كل فئة.
 - **التنوع:** تقوم المؤسسة بتنوع الخدمات أو المنتجات التي تقدمها إلى شريحتين مختلفتين من الزبائن، لأنها تحاول تكييف نموذجها حسب الطلبات رغم الاختلاف الموجود بينهما، ويكمن المنطق الاستراتيجي الدافع لهذا التنوع في البنية الأساسية للمؤسسة.
- 3-1-2- العلاقات مع العميل:**² ينبغي أن تُبين المؤسسة نوع العلاقات التي ترغب في إقامتها مع كل فئة من شرائح العملاء التي تتعامل معها وهذا لبناء علاقة قوية معهم لضمان وفائهم ودعمهم لها، فأهداف المؤسسة بصفة أولى هي اكتساب عملاء والمحافظة عليهم وهذا لتنشيط مبيعات المؤسسة.
- على المؤسسة وضع خلية خاصة بإدارة العلاقات مع العملاء لوصف كيفية تفاعل النشاط التجاري مع العملاء، فهي عبارة عن نظام لالتقاط المعلومات حول العملاء ورغباتهم مما يتيح للمؤسسة استخدام التكنولوجيا لتوفير ودعم الخدمات وتحسينها للزبائن وهذا لتلبية احتياجات من العملاء الحاليين وكذلك تحديد عملاء جدد، مما يؤدي إلى تحقيق أرباح أعلى تعود بالفائدة على المؤسسة.

¹ ANSELMSSON, Johan. (2006), Sources of customer satisfaction with shopping malls: a comparative study of different customer segments. International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, pp 115-138.

² ROYON, Yvan; FRÉNOT, Stéphane. (2007), Loc-Cit.

الشكل رقم (13): يوضح العلاقة بين العميل والمؤسسة



Source: Line Hvilsom .(2012), “the business model components & their interrelations”.

هناك العديد من نماذج العلاقات مع العملاء التي قد تتكون معا والتي تسعى المؤسسة إليها فأهداف المؤسسة لا تتحقق دون خلق علاقات دائمة مع زبائن محددين وهي كما يلي: ¹

- المساعدة الشخصية: يقوم هذا النوع من العلاقة على أساس التفاعل الإنساني بحيث يتمكن العميل ضمن هذا النموذج من خلق علاقة مباشرة مع مندوب من المؤسسة التي يتعامل معها لقسم وهذا كي يحصل على المساعدة اللازمة أثناء عملية الشراء أو حتى بعدها وقد يحصل هذا التواصل في موقع البيع أو من خلال مراكز الاتصال أو البريد الإلكتروني أو بأية وسائل أخرى توفرها المؤسسة للبقاء على اتصال دائم مع عملائها.
- الخدمة الذاتية: في هذا النوع من العلاقات، لا تربط المؤسسة أية علاقة مباشرة بالعميل، وإنما توفر جميع الوسائل الضرورية ليقوم العملاء بخدمة أنفسهم بأنفسهم.

¹ YAO, Yurong; MURPHY, Lisa.(2002), Client relationship development for application service providers: A research model. In: Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE,

- المجموعات: تستخدم بعض المؤسسات مجموعات المستخدمين لرفع مستوى تفاعلها مع الزبائن الدائمين أو المحتملين وهذا لتسهيل التواصل بين أعضاء المجموعات أنفسهم، لهذا فبعض المؤسسات تنشأ مواقع على شبكات التواصل الاجتماعي تتيح للأعضاء تبادل المعرفة والمساعدة في حل مشكلات بعضهم البعض، كما تتيح هذه المجموعات المبتكرة للزبائن فرصة ليتعلموا أساليب تحسين طرق التعامل مع توقعاتهم وهو يتيح المجال للمؤسسة أيضا أن تقدم الأفضل لهم.

- المشاركة في أداء العمل: تحاول بعض المؤسسات أن تخرج عن المألوف وهذا يجعل الزبائن شريكا في تصميم المنتج حسب رغباتهم وهذا بطرح استفتاء حول رغباتهم وتقديم أفكارهم للمؤسسة حتى تستطيع تلبية الطلب، وهذا يجعلها تحقق قيمة مضافة في علاقتها مع العملاء، مثال شركة " youtube.com " تحث المتعاملين على طرح محتويات للجمهور ومشاركة أفكارهم مع بعض.

3-1-3- القنوات: ¹

تشكل قنوات التواصل والتوزيع والمبيعات حلقة الوصل بين المؤسسة وعملائها، فهي بمثابة واجهة التي تلعب دورا مهما في توصيل المنتج إلى الزبون النهائي.

تؤدي القنوات وظائف متعددة منها: ²

✓ مساعدة العملاء في تقييم القيمة المقترحة الخاصة بالمؤسسة.

✓ إتاحة الفرصة للعملاء لشراء منتج أو خدمة محددة.

✓ إيصال القيم المقترحة إلى العملاء.

✓ توفير دعم ما بعد البيع للعملاء.

- قنوات التوزيع عن مجموعة من الوحدات التنظيمية التي يتم عن طريقها توزيع السلع والخدمات، وتتضمن وحدات تابعة للمؤسسة والتي تقع خارج نطاقها مثل الوكلاء التجاريين والموزعين.

- قنوات التوزيع هي مجموعة من المؤسسات التي تقوم بأنشطة مختلفة بهدف إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي في المكان والزمان المناسبين وبالشكل الملائم، وتمثل أهداف قنوات التوزيع في: ³

■ تطوير وتوسيع المنتجات عن طريق إيصالها إلى أسواق جديدة لم يسبق للمؤسسة الدخول إليها؛

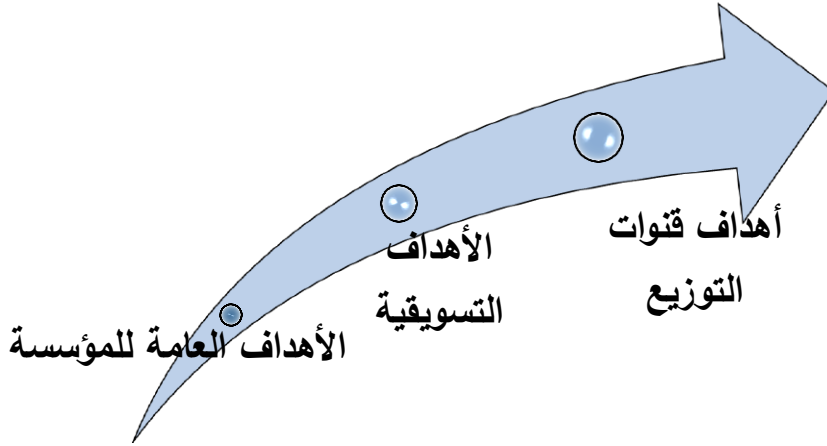
¹ YE, Fei; ZHANG, Li; LI, Yina. (2018), Strategic choice of sales channel and business model for the hotel supply chain. Journal of Retailing, pp 33-44.

² WEILL, Peter; VITALE, Michael. (2002), What IT infrastructure capabilities are needed to implement e-business models?. *Mis Quarterly*, p 17.

³ CAO, Lanlan. (2014), Business model transformation in moving to a cross-channel retail strategy: a case study. *International Journal of Electronic Commerce*, pp 69-96.

- الرفع من كفاءة التوزيع، لأنه نشاط متكامل تتدفق من خلاله الموارد والأفراد والمعلومات لتحقيق رضا المستهلك وبأقل تكلفة ممكنة.
- الحصول على حصة سوقية وتحقيق أكبر انتشارا لمنتجات المؤسسة؛

الشكل رقم(14): يوضح أهداف قنوات التوزيع



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المتوفرة

إن التوصل إلى المزيج الصحيح¹ من القنوات للاستجابة لرغبة العملاء بالطريقة التي يرونها مناسبة فالوصول إليهم أمر في غاية الأهمية في سبيل دفع القيم المقترحة إلى السوق وهذا يمكن المؤسسة من اختيار القنوات المناسبة لنقل منجاتها، فقد تكون قنوات خاصة أو عبر قنوات شريكة أو عبر مزيج بينهما.

- القنوات الخاصة يوجد منها المباشرة و تكون تابعة للمؤسسة بحيث تقوم بعرض منتجها في السوق الذي تملكه أو عبر المواقع الالكترونية التي تقوم بإنشائها، أو غير مباشرة مثل محلات التجزئة التي تملكها المؤسسة، أما القنّوات الشريكة فهي قنوات غير مباشرة وتضم مجموعة كبيرة من الخيارات، مثل التوزيع بالجملة وبالتجزئة أو المواقع الإلكترونية مملوكة من عدة شركاء، لا شك في أن التعامل مع قنوات شريكة يؤدي إلى تدني الهوامش الربحية ، إلا أنها تتيح لها توسيع نطاق عملها والاستفادة من نقاط قوة الشركاء، و أخيرا القنوات المملوكة و خاصة المباشرة منها تعطي عائدات أكبر للمؤسسة و لكن القيام بإنشاء هذا النوع من القنوات مكلف جدا، لهذا المؤسسة تسعى دائما إلى تحقيق توازن بين مختلف أنواع قنوات التوزيع التي يمكن لها المشاركة فيها دون تكبد خسائر لتحقيق أعلى الإيرادات.

¹ SAARINEN, Timo; TINNILÄ, Markku; TSENG, Anne. (2005), Managing Business in a Multi-channel World. IGI Global.

3-2- الموارد المالية

3-2-1- هيكل التكاليف¹

- هي مجموعة من المبادئ والأسس المحاسبية اللازمة لتقدير وتجميع بيانات التكاليف وتحليلها وتبويبها بغرض تحديد تكلفة الوحدة المنتجة سواء كانت سلعة أو خدمة والرقابة عليها ومساعدة الإدارة في رسم السياسات الإنتاجية والتسويقية.
- يمكن وصفها على أنها مجموعة من النفقات التي يجب على المؤسسة أخذها في الاعتبار عند تصنيع منتج أو تقديم خدمة.
- يصف هيكل التكلفة جميع التكاليف المترتبة على تشغيل نموذج عمل، فهو يوضح أهم التكاليف المتكبدة أثناء العمل، من خلق وتسليم القيمة، والحفاظ على علاقات العملاء، وتوليد الإيرادات.
- يختلف مفهوم التكلفة الاقتصادية عن المفاهيم الأخرى للتكلفة، حيث تتضمن جميع التكاليف الظاهرة التي تم أو سيتم دفعها في المستقبل، وكذلك مقدار التضحية التي تم تقديمها في سبيل إتمام عملية الإنتاج، أي أن التكلفة الاقتصادية تختلف عن المفهوم العادي للتكلفة بأنها تشمل تكلفة الفرصة البديلة. وهناك عدة أنواع من التكاليف نذكر منها ما يلي:²
 - أ. **التكاليف الضمنية:** هي تكلفة الفرصة البديلة، بحيث يمكن الاستفادة منها في دراسة الجدوى الاقتصادية لأي مشروع وذلك للتعرف على البدائل المتاحة للاستثمار واختيار أفضلها.
 - ب. **التكاليف الظاهرة:** هي التكاليف المباشرة التي يتحملها صاحب المشروع عند تأسيس مشروع معين.
 - ت. **التكاليف الثابتة (Fixed Costs):** هي التكاليف التي تدفع لعناصر الإنتاج الثابتة وهي التكاليف التي يتحملها صاحب المشروع سواء انتج أو لم ينتج
 - ث. **التكاليف المتغيرة (Variable Costs):** وهي التكاليف التي تدفع لعناصر الإنتاج المتغيرة، وهي تكاليف تتغير مع تغير حجم الانتاج.

¹ MARKENDAHL, Jan; MÄKITALO, Östen; WERDING, Jan. (2008), Analysis of cost structure and business model options for wireless access provisioning using femtocell solutions. In: 19th European regional ITS conference.

² MARKENDAHL, Jan; MÄKITALO, Östen. (2010), A comparative study of deployment options, capacity and cost structure for macrocellular and femtocell networks. In: 2010 IEEE 21st International Symposium on Personal, Indoor and Mobile Radio Communications Workshops. pp 145-150.

- أهداف هيكلية التكاليف: ¹

أ. قياس تكاليف الأداء:

- تحديد كلفة كل عنصر من المواد والأجور والمصاريف (الخدمات).
- تحديد تكاليف الإنتاج تحت التشغيل.
- تحديد كلفة إنتاج الوحدات التامة الصنع وتكلفة إنتاج الوحدة الواحدة.
- المساعدة في سياسة التسعير.
- تقديم المعلومات عن الاحتياجات المستقبلية من كل عنصر.

ب. الرقابة على عناصر التكاليف:

- تحديد كمية وقيمة عناصر التكاليف عناصر التكاليف مقدما لكل من المواد والأجور المصاريف.
- تحديد الانحرافات بين التكاليف الفعلية والتكاليف المحددة مقدما.
- تعديل كمية أو قيمة عناصر التكاليف المحددة مقدما في حالة عدم واقعيتها.

ت. المساعدة في اتخاذ القرارات:

- تقديم التقارير الدورية للإدارة بخصوص المشكلات المطروحة.
- تقديم المعلومات اللازمة لوضع السياسات المستقبلية أو تعديل السياسات الحالية.
- القيام بالدراسات والبحوث على عناصر التكاليف بهدف تخفيضها واستخدامها الاستخدام الأمثل.

3-2-2- مصادر الإيرادات: ²

مصادر الإيرادات هي المبالغ التي تولدها المؤسسة من شرائح العملاء ويتم حساب الأرباح بعد طرح التكاليف من الإيرادات، يشمل تدفق العائدات أمر المبيعات استلام ومعالجة، والتحقق من فلاتمان التسعير، و الفواتير، وتسجيل الإيرادات. يمكن أن ينطوي نموذج الأعمال على نوعين مختلفين من الإيرادات وهي: ✓ إيرادات المعاملات (Transaction Revenues) هي الإيرادات الناتجة عن مدفوعات العملاء لمرة واحدة.

¹ تركي فهد، مجموعات تخطيط نموذج العمل، مصنع المشاريع الريادية،

<https://startupsfactory.zendesk.com/hc/ar/sections/115000188329> -مجموعات-تخطيط-نموذج-العمل ،

تاريخ الاطلاع: 2018/09/17.

² ALEXANDER, Osterwalder; YVES, Pigneur. (2009), Business model generation.

✓ إيرادات متكررة (Recurring Revenue) وهي الإيرادات الناشئة عن دفعات متواصلة إما لتحقيق القيم المقترحة وإما لتوفير دعم ما بعد البيع للعملاء.

هناك العديد من الطرق لتوليد مصادر الإيرادات للمؤسسة وهي:¹

- بيع الأصول: إن مصدر الإيرادات الأكثر انتشارا مستمد من بيع حقوق الملكية الخاصة بمنتج مادي، مثال شركات السيارات تقوم ببيعها للزبائن ولهم الحق في إعادة بيعها أو امتلاكها.
- أيجور الاستخدام: يتولد هذا المصدر من استعمال خدمة معينة فكلما زاد استعمال الخدمة زاد الأجر، مثال شركات الاتصال تقدّم خدمات متنوعة للمستخدمين مقابل دفع مبالغ إضافية.
- الإعارة: يتولد مصدر الإيرادات هذا عن منح شخص ما الحق في استخدام أصول معينة لمدة محددة مقابل رسم معين، بالنسبة للمؤجر يوفر له هذا العقد المزيد من الإيرادات، أما بالنسبة للمستأجر فإنه يتمتع بفوائد مقابل ما يدفع لمدة محدّدة فقط ولا يضطر إلى دفع كامل التكاليف.
- الترخيص: يتولد هذه المصدر من مصادر الإيرادات عن منح العملاء الإذن باستخدام حقوق ملكية فكرية محمية مقابل رسوم، فهذا الترخيص يسمح لحاملي الحقوق بتوليد إيراد من ممتلكات معينة دون الاضطرار إلى تصنيع منتج أو الترويج لخدمة معينة.
- الإعلانات: يتولد هذا المصدر من الإعلانات التي تقوم بها مؤسسات الإعلام بتسويق لمنتجات أو خدمات معينة مقابل فوائد مالية.

تتبنّى المؤسسة آليات تسعير خاصة بكلّ مصدر من مصادر الإيرادات، لهذا لها أثر كبير على مقدار الأرباح التي ستتحصل عليها في النهاية.²

¹ فريق لافيرست، 'Revenue Streams - Business Model Canvas

<https://lafirist.com/مصادر-الإيرادات-revenue-streams/> تاريخ الاطلاع : 2018/09/17.

² OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves.(2010), *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

الجدول رقم (05): يوضح آليات التسعير التي تعتمد عليها المؤسسة باستخدام نموذج الأعمال

قائمة الأسعار الديناميكية المتغيرة "تتغير هذه الأسعار طبقا لظروف السوق"	قائمة الأسعار الثابتة "تحدّد الأسعار مسبقا بناء على متغيرات ثابتة"
التفاوض (المساومة): "يجري التفاوض على السعر بين شريكين أو أكثر تبعا لقدرات ومهارات المفاوض."	الأسعار المعلنة: "أسعار ثابتة لمنتجات أو خدمات فردية أو قيم مقترحة أخرى."
إدارة المحصول: يعتمد السعر على الكميات الموجودة في المخازن وعلى وقت الشراء	تأثير خصائص المنتج: "يعتمد السعر على عدد خصائص القيم المقترحة أو نوعيتها"
السعر الآني: "يُحدّد السعر بشكلٍ ديناميكي بناء على العرض والطلب."	تأثير شريحة العملاء: "يعتمد السعر على نوع شريحة العملاء وخصائصهم"
المزادات: يُحدّد السعر بناء على نتائج تنافسية بين المزايدين.	تأثير الحجم: "يحدّد السعر على أساس الكمية المشتراة"

Source: OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves.(2010), *Loc. Cit.*

خلاصة الفصل الأول

لقد ارتبطت عملية تحويل الأفكار إلى مشاريع مرحة بمفهوم نموذج الأعمال، وهو المصطلح الذي تزايد الاهتمام به مع بداية التسعينات من القرن الماضي، وبالرغم من النماذج المتعددة التي وضعها الباحثون والممارسون إلا أن جميعها يلتقي عند هدف واحد وهو تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة ووضع مخطط واضح يُمكن من استغلال الفرص، من حيث المنتجات الأساسية والعملاء المستهدفين وطرق التواصل معهم، بالإضافة إلى الشركاء، وحجم التكاليف، ومصادر الأرباح وتأتي بعدها مرحلة التخطيط بكل مستوياته ليكتمل التصور الذي وضعه نموذج الأعمال.

وأخيرا بعد تجسيد المشروع وبداية العمل تبرز إشكالية قياس مدى نجاعة نموذج الأعمال، إذ أن خصوصية مرحلة الانطلاق وكذا حجم المشروع يجعلان الطرق التقليدية لقياس النجاح والأداء غير قادرة على إعطاء صورة دقيقة.

الفصل الثاني

الأدبيات الخاصة بمتغيرات نموذج الأعمال.

المبحث الأول: مفاهيم حول أداء المؤسسة

المبحث الثاني: نموذج الأعمال كفاعل لخلق القيمة

تمهيد الفصل الثاني

تجاوز نموذج الأعمال بشكل بحث البعد الوصفي أو الأنطولوجي (Lecocq & al.2010) للمؤسسات، بل يرتبط ظهوره إلى الحاجة لشرح كيف تكون الشركات قادرة على خلق القيمة والاستحواذ عليها في نهج تكاملي، وهذا من خلال السيطرة الكلية على أداء المؤسسة، والذي يفترض أن قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالموارد القابلة للاسترجاع، والنادرة، والمقلدة والمستدامة بشكل غير صحيح فهو مصدر الأداء المستدام، فهو يوضح الطريقة الصحيحة للمؤسسة التي تتمكن من خلق القيمة والحصول عليها وتحقيق أداء عال، لذلك يهدف هذا الفصل إلى شرح مفهوم خلق القيمة بمختلف جوانبها، وعلاقتها بنموذج الأعمال الفعال وبنيتها التنموية كموضوع بحثي، وقوته التفسيرية على أداء المؤسسة.

ركزنا على أداء المؤسسة لأن له علاقة ارتباط بفعالية نموذج الأعمال، فالفعالية مؤشر أساسي في تحقيق الاستمرارية، وكلما كان أداء المؤسسة عال كلما كان نموذج الأعمال المتبع من طرف المؤسسة فعال، قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين وهما:

- مفاهيم حول أداء المؤسسة؛

نموذج الأعمال كفاعل لخلق القيمة

المبحث الأول : مفاهيم حول أداء المؤسسة

إن إدارة الأداء تعتمد على الاتصال المباشر بين المستويات الإدارية لوضع الأهداف المستقبلية، ومراقبة أداء المؤسسة، والقيام بعملية تقييم مستمرة بهدف تحقيق الربح والإنتاجية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

1- تعريف الأداء

ينحدر أصل كلمة أداء إلى اللغة اللاتينية "Performance"، والتي تعني: أنه أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية، وتحدد الفعالية في أي مستوى تتحقق الأهداف والإنتاجية معا من خلال مقارنة النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك.¹

✓ كما يمكن تعريف الأداء: أنه العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وهي أيضا عبارة عن منهج متكامل موجه نحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز الموظفين نحو الأداء الفعال، فهذا يعتبر الهدف الرئيسي من وجود الإدارة في أي مؤسسة.²

✓ حسب ³ (Miller et Bromily) فهما يعرفان الأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة : للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، نلاحظ من هذا التعريف أن:

✓ الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية أيضا يمكن أن نستنج من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة للمؤسسات تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك، أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة".

✓ يعبر الأداء عن نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها بناء على أهدافها طويلة الأجل

¹ محمد حسن. (2001)، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، ص25.

² خان أحلام. (2015)، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 35.

³ الشيخ الداوي. (2010)، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، ص218.

✓ الأداء الكلي بأنه¹ : تجميع للناتج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، يضم الأداء الاقتصادي : الأداء المالي، الأداء العملي، والفعالية التنظيمية ويقاس بالاستعانة بالقوائم المالية أما الأداء البيئي فيتركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية بيئتها من خلال :التخفيف من التلوث البيئي، والاقتصاد في الموارد والطاقة، ويرتكز الأداء الاجتماعي على جعل الموارد البشرية أطراف فاعلة في المؤسسة من خلال تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية، العدالة الاجتماعية، وتحسين مستوى معيشة العمال، وتشير الإشارة أنه بالنسبة للأداء البيئي والاجتماعي يمكن قياسهما بالاستعانة بالمؤشرات المرجعية.

وحتى تحقق الإدارة أداء أفضل، فإنها تلجأ إلى فهم عميق لبيئة المؤسسة وتحليل المناخ الداخلي لها، وتسعى إلى تحديد مقومات الأداء المستهدف من خلال رصد وتقييم للفرص المتاحة والموارد المادية والبشرية، مع استغلال الفرص والموارد تضع الإدارة خططها المناسبة التي تعتقد أنها ستحقق لها نتائج أفضل.

مفهوم إدارة الأداء تتضح من خلال خمسة عناصر هي:²

أ. تخطيط الأداء Planning Performance

تعتبر الخطط التنفيذية التي تضعها إدارة المؤسسة عن الأنشطة المناسبة لتحقيق الأهداف، وتنظم الإدارة أنشطتها بطريقة علمية تتضح فيها الأدوار والمسؤوليات ومؤشرات الأداء المرغوبة للوصول لنتائج أفضل.

ب. تدقيق الأداء Audit Performance

لا تستطيع الإدارة أن تنتظر إلى نهاية الأداء لتكشف عما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا، بل يجب المتابعة والمراجعة الدورية وإحداث التعديلات خلال عملية الأداء لضمان تحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.³

ت. تطوير الأداء والتحسين المستمر Performance improvement and continuous improvement

مع تغير الأوضاع والظروف التي تفرضها تطور المعارف والعلوم، وحادثة التكنولوجيا المتجددة، فإن كفاءة العناصر المستخدمة في أداء المؤسسة تضعف أمام تحديات الوسائل الحديثة، الأمر الذي يلزم إدارة المؤسسة بمتابعة التطورات والتكيف معها، لإحداث التطوير المستمر في مدخلاتها، وتحسين عملياتها ومخرجاتها لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المؤسسات المناظرة وهذا يجعل أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج

¹ حفاوي أمال، وجمام حمود. (2018)، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن من أجل تعزيز مساهمة المؤسسات الاقتصادية في التنمية المستدامة، جامعة أم البواقي، ص 135.

² Christophe Germain, Stéphane Trébuq. (2004), La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions , Université Montesquieu Bordeaux IV, p. 35

³ Angèle DOHOU, Nicolas BERLAND. Mesurer la performance globale des entreprises, intervention a Institut d'Administration des Entreprises , Guillaume VII le Troubadour, France, pp 3-10

التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، فالأداء إذن هو الكفاءة والفعالية معا.¹

ث. تحقيق الأهداف: Achievement of the Objectives

الأهداف مكون رئيس من مكونات الأداء، فلا يفهم معنى المؤسسة بدون أهدافها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وتكوين الأهداف الخطوة الأولى التي تعمل الإدارة على اختيارها بما ينسجم مع إمكاناتها والغرض الرئيس من وجودها.²

ج. تهيئة ظروف العمل Create working conditions

تسعى الإدارة لإنجاز أعمالها حسب التخطيط الذي أقرته بتوفير المستلزمات المادية والبشرية، وتهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية، وتوفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء لضمان تحقيق أفضل النتائج.³

- خصائص الأداء⁴

- أ. المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثرى المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
- ب. الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار .
- ت. المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة
- ث. استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف .
- ج. اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها
- ح. . التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد المؤسسة في التوظيف .

¹ Angèle DOHOU, Nicolas BERLAND, Loc-Cit, p 11.

² Hudson, M., Lean, J., & Smart, P. A. (2001). Improving control through effective performance measurement in SMEs. Production planning & control, 12(8), pp. 804-813

³ Ng, Y. C., & Siu, N. Y. (2004). Training and Enterprise performance in transition: evidence from China. The international journal of human Resource management, 15(4-5), pp. 878-894

⁴ موساوي زهية ، خالد حديجة.(2004)، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، جامعة ورقلة، ص-ص: 169-180.

خ. تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.

د. يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة ويتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.

2- العوامل المؤثرة على الأداء

من أجل تحديد استراتيجية تنظيمية، يجب على القادة أن يأخذوا في عين الاعتبار عدة عوامل، فالمؤسسة تتأثر بعوامل داخلية وخارجية على حد سواء للشركة. سنركز على العوامل الخارجية والداخلية التي يمكن أن تؤثر على الأداء بشكل عام والتي من شأنها أن تبادر إلى اعتماد نظام الإدارة البيئية في إطار العملية التنظيمية للمؤسسات.¹

أولا: العوامل الداخلية

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، فالدور الذي يجب أن يلعبه المسير اتجاه هذه العوامل هو زيادة تأثيراتها الإيجابية، والخفض من التأثيرات السلبية، وحصر هذه العوامل بدقة، والتي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه.²

أ. المهارات: يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات وهي:

- مهارة الإبداع: تمكن هذه المهارة من جعل الفرد أكثر كفاءة باستخدام الرصيد المعرفي لتقديم حلول جديدة مغايرة للتي تعتمد عليها المؤسسة غالب، وهنا يظهر مدى براعته وإتقانه للعمل الذي يقوم به.
- مهارة التحسين: تمكن من القيام بنشاطات متكررة ولكن القيام بتعديلات حسب الحاجة وحسب الإجراءات المحددة وفي الوقت الملائم.
- مهارة الإسقاط: تسمح انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة بالأولى إلى حد معين .

ب. التكوين والتدريب: عندما تقوم المؤسسة بالاستثمار في الرأس المال البشري، قد يمكنها هذا العامل من تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

¹ Zoffirath DISSOU, (2011), Comment un contexte (facteurs internes et externes) et une stratégie environnementale donnés peuvent induire le type de SME adopté ?, Sciences de la gestion, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences , pp 32-33.

² بعجي سعاد.(2007)، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة الدكتوراه، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، ص11.

ت. التحفيز: " هو العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل جهودات معينة قصد تحقيق هدف".¹

ثانياً: العوامل الخارجية:

نظرية الاعتماد على الموارد يكمن وراء فهم العلاقة بين المؤسسة والأطراف الاجتماعية ذات الصلة ببيئتها مضمنة في فهم السلوك وبالتالي، من خلال فهم علاقات القوة والاعتماد الموجودة بين المنظمة والجهات الفاعلة المحيطة، يمكن فهم العلاقات بين المؤسسات، ووفقاً لهذه النظرية يرتبط بقاء المؤسسة بشكل مباشر باعتمادها على الجهات الخارجية، وبهذا تكون عاملاً أساسياً لأهمية الموارد الخارجية واحتكار السيطرة على الأطراف الخارجية.² فهي مجموعة العوامل الغير الخاضعة لتحكم المؤسسة، وهي تعبر عن كل ما هو خارج المؤسسة، وبما أن المحيط له عدة أبعاد فلا يمكن للمؤسسة التحكم في متغيراته ولكن تستطيع التنبؤ به، وهناك عدة عوامل حاولنا حصرها فيما يلي:³

- ✓ العوامل الاقتصادية: تشمل كل من معدلات التضخم، معدلات الفائدة، معدلات البطالة، مختلف التكاليف الموجهة للقطاعات الاقتصادية.
- ✓ العوامل الاجتماعية: تتمثل في التركيبة السكانية، المستوى التعليمي، التوزيع الجغرافي، الانماط الاستهلاكية، العادات والتقاليد.
- ✓ العوامل السياسية: يقصد بها مختلف المتغيرات السياسية التي تطرأ في البلد، كالحرب، وأيضا مختلف التأمينات، الانقلابات، الحجز على بعض المؤسسات، فهذه كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.
- ✓ العوامل التكنولوجية:⁴ تشمل معدلات الانفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل المشكلات عمل من خلال تقنيات جديدة.

¹ محمد أحمد إسماعيل. (2010)، مقال بعنوان مفهوم، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <https://hrdiscussion.com/hr8504.html> تاريخ الاطلاع، 2018/11/15.

² Zoffirath DISSOU, **Op Cit**, pp 33-36.

³ نوال شنافي. (2005)، تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه، علوم تسيير المؤسسات الصناعية . جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص5 .

⁴ راوية محمد حسن. (2000)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ص210.

✓ العوامل البيئية والتشريعية: وهي مختلف القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين والتشريعات التي تخص النظام الداخلي أو الخارجي للمؤسسات، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والحفاظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

3- مستويات الأداء ومحدداته

يعبر الأداء عن مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع محيطها الداخلي والخارجي للحصول على موارد مختلفة وتقديم أحسن العروض وأفضلها.

3-1- مستويات الأداء

هناك عدة مستويات للأداء التي يمكن إيجازها فيما يلي¹:

- الأداء الغير كفؤ: وهو الأداء المتأزم داخل المؤسسات، والذي يحتمل أن يسبب مشاكل كبيرة في جميع وظائف المؤسسة والتي يصعب حلها؛
- الأداء دون المعدل: أي الأداء الضعيف والذي تجد فيه المؤسسة صعوبات في تحقيق ما تهدف إليه، فهو يعبر عن مشاكل خطيرة في الجوانب المالية والتقنية، وبالتالي تظهر نقاط الضعف في جميع المحاور؛
- الأداء المعتدل: الذي يمثل تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء، عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو؛
- الأداء الاستثنائي: وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والذي يعبر عنه في شكل العقود المربحة، ازدهار الوضع المالي، وتحقيق الاستراتيجية المنتهجة؛
- الأداء الجيد جدا: يبين التطور الحاصل في المؤسسة من خلال وصولها إلى مختلف الشرائح الاقتصادية مع تحقيقها لأرباح كبيرة تعود عليها بالفائدة وكذلك يُمكنها هذا الأداء المتميز من تحقيق ميزة تنافسية؛
- الأداء البارز: تتميز به المؤسسة التي تنشط في مجال معين، ويكون ظهورها من خلال القيام بأعمال كبيرة، أو من خلال امتلاكها لكفاءات وتكنولوجيا حديثة في التصنيع، أو من خلال الوضعية المالية المربحة؛
- الأداء الجيد: الذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة، أي إذا كان هناك توازن بين نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات المقدمة، فهذا يعني أن وضعية المالية للمؤسسة غير مستقرة ويمكن أن تحدث مشاكل.

¹ الهاشمي بن واضح. (2014)، أثر متغيرات البيئة على أداء المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، ص 120.

3-2- محددات الأداء

أولاً: تحديد أهداف المؤسسة¹

تعتبر الأهداف بمثابة مبادئ عامة يلزم الاسترشاد بها في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق الأهداف يمثل المطلب النهائي الذي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقه، ولهذا السبب أكد الكتاب على ضرورة وضع أهداف محددة تكون قابلة للقياس الكمي على أن يوضع توقيت زمني لتحقيقها كما يجب إعادة النظر فيها خلال مرحلة التنفيذ و أن تتصف بالوضوح بحيث لا يكون هناك أي لبس في فهمها من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة، وأن ترتبط بالأهداف الشخصية لهؤلاء العاملين ضماناً لحسن التعاون، وأن تنسق مع الأهداف الوطنية والقيم الأخلاقية السائدة بالمجتمع، وأن تتناسب مع نوع العمل المطلوب القيام به، بمعنى آخر أن تحديد الأهداف يستلزم توفر مجموعة من الأسس أهمها:²

✓ أن تكون الأهداف واضحة وأن تكون سهلة الفهم و التحقيق؛

✓ أن تتناسب مع إمكانيات المؤسسة المادية و البشرية؛

✓ أن يحدد برنامجاً زمنياً لتحقيقها و تحديد كيفية تحقيق هذه الأهداف؛

ولقد كان هدف تعظيم الربح هو الهدف الرئيسي الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه كما هو الحال في النظرية الاقتصادية، إلا أن هدف تعظيم الربح كهدف أولي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقه كان محل نقد وهجوم من جانب العديد من الكتاب في حين كانت تتخلل هذا الهجوم و النقد بعض التأييدات لبعض الباحثين، لكن الخبرة هي التي رجحت الموقف و بينت مجموعة من الأهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و التي قد تختلف عن هدف تعظيم الربح

• فقد ترغب المؤسسة في بيع منتجاتها بسعر مناسب للمستهلك؛

• قد ترغب المؤسسة في كسب تأييد الرأي العام؛

• قد يكون هدف المؤسسة المحافظة على بقائها واستمرارها في السوق؛

• تحقيق علاقة طيبة مع العاملين داخل المؤسسة؛

• بناء شهرة وانطباع حسن في نظر الزبون بدلا من تعظيم الربح

¹ عمر وحامد. (2009)، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص125.

² محمد أحمد النبي. (2010)، إدارة الموارد البشرية، دار النشر زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، ص191.

ثانيا: مؤشرات الأداء

بعد تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها تكون الخطوة التالية هي وضع مؤشرات للأداء وفيما يلي نموذج للمؤشرات التي يمكن الاستناد عليها لقياس الأهداف.¹

تكون الخطوة التالية هي إيجاد نوع من التوازن بين القوى المعوقة والقوى الدافعة بما يحقق تحسين الأداء بشكل فعال، فالاستراتيجية هدفها الأساسي هو تغيير اتجاهات العاملين تجاه المؤسسة حتى تتحول اتجاهاتهم السلبية إلى اتجاهات ايجابية وغالبا ما يتم ذلك من خلال البرامج التدريبية والتثقيفية داخل وخارج المؤسسة.

الشكل رقم (15): يوضح مؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في قياس الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المتوفرة.

المطلب الثاني: قياس الأداء

1- مفهوم قياس الأداء

إن قياس الأداء هو عبارة عن مؤشر للعلاقة بين عوامل النجاح والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة كما يعني قياس الأداء تقييم إنجازات المؤسسة مقارنة بالمستويات المطلوب بلوغها أو الممكن الوصول إليها لتكون صورة حية لما حدث فعلا، أي الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المرسومة وتجسيد الاستراتيجيات

¹ بن نامة نورية، بغداد كرابلي. (2016)، دور الابتكار التسويقي في تطور أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر، مديرية مستغانم، مجلة رماح للدراسات والبحوث، ص 154.

المعتمدة، في الماضي وظفت المؤسسات قياسات مالية وغير مالية لتقييم الأداء، فالقياسات المالية تستعمل غالبا كأدوات أساسية لتقييم الأداء في القمة أما القياسات غير المالية فتوظف في مستويات أدنى.¹ يعرف قياس الأداء أيضا على أنه: المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها، ولاسيما مراقبة وتوثيقه جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا، لقياس الأداء عدة جوانب هامة ومنها:²

2- مؤشرات قياس الأداء التقليدية

من بين أهم المؤشرات التي تستعمل في قياس الأداء هي مؤشري الكفاءة والفعالية، حيث تشير الكفاءة الى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية انجاز العمل بالشكل الصحيح باتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف، أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح، بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة الى الأداء المطلوب.

أولاً: الكفاءة³

تعتبر الكفاءة مفهوم جوهري في الأدبيات التسييرية، لإرتباطه ارتباطا وثيقا بنتائج المؤسسة مقارنة بالموارد المستعملة، ومن ثمة بأدائها كمحصلة لمستويات النتائج المحققة، فنجد من الباحثين من عرفها على أنها: " القدرة على تحقيق وانجاز الأهداف والعمليات المنتظرة بأقل الوسائل " أي أن العملية الكفاءة هي عملية ذات تكلفة مناسبة .

كما عرفت على أنها:⁴ انجاز النتائج المحددة أي المخرجات بأقل استخدام للموارد ، والمدخلات وهي ما يتمشى مع نسبة النتائج والاقتصاد في التكاليف وتدنيتهما.

ثانياً: الفعالية⁵

تعتبر الفعالية عن فعل الأشياء الصحيحة أي تحقيق الأهداف، ويمكن قياس الفعالية بنسبة المخرجات الفعلية الى المخرجات المخططة، وينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة التسيير

¹ نور الدين شنوبي. (2005)، تفعيل أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص20.

² جمال الدين محمد المرسي. (2003)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص410.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس. (2006)، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص277.

⁴ حسن حريم. (2010)، إدارة المنظمات المنظور الكلي، طبعة الثالثة، دار حامد، الأردن، ص96.

⁵ علي عبد الله. (2001)، اثر البيعة التسويقية على الاداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص07.

في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، بالتالي يعكس العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المخططة، فالأداء يعبر عن الأهداف أو المخرجات المراد تحقيقها أو النتائج المحصل عليها.

كما نرى أنه يمكن الخلط بين مصطلح الكفاءة والفعالية وهذا نظرا لتقاربهما في المعنى، ولكن يختلفان بشكل كبير لأن لكل منهما له تأثير في المؤسسة، يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم(06): يوضح المقارنة بين الفعالية والكفاءة

الكفاءة	الفعالية	
تقديم الوسائل الكافية لتحقيق الأهداف	تحقيق الأهداف	مجال الاهتمام
معالجة الموارد اللازمة	معالجة النتائج النهائية	المعالجة
تحليل كيفية الوصول	تحليل نقاط الوصول	التحليل
المدخلات	المخرجات	مؤشرات القياس
العمل، المعلومات، المواد، المعدات	الارباح، العائد، رقم الأعمال	

المصدر: مانع صابرينة.(2015)، ص 209.

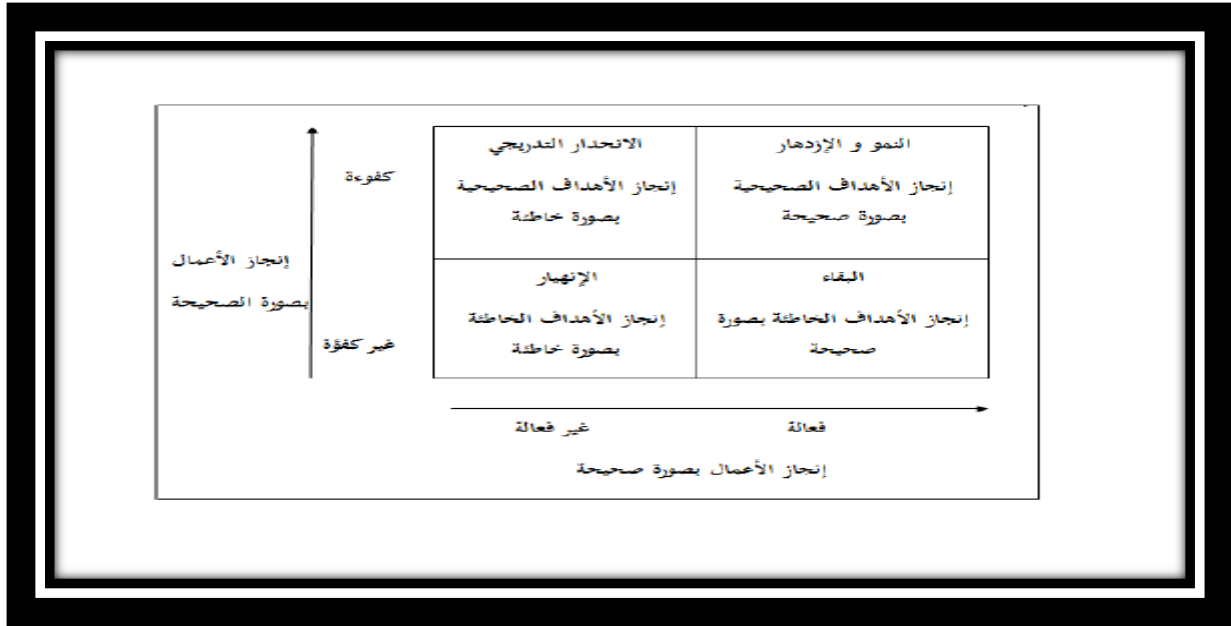
- يتضح أن الفعالية أوسع من الكفاءة وأن الكفاءة جزء لا يتجزأ من الفعالية، بحيث أن الوصول إلى الأهداف المخطط لها يتم بالضغط على تكاليف الانتاج والاستخدام الأمثل للموارد.²
- إن المؤسسات التي تستطيع تحقيق الكفاءة والفاعلية هي وحدها القادرة على النمو والازدهار وإنجاز الأهداف بصورة صحيحة، بينما المؤسسات غير الكفؤة وغير الفاعلة يكون مصيرها الانهيار لأنها لم تستطع إنجاز
- اهدافها بالطريقة المثلى، أما المؤسسات الفاعلية التي لا تتمتع بالكفاءة تستطيع البقاء من خلال تحقيق اهدافها ولكن ليس بالكفاءة المطلوبة وربما لا تستطيع التنافس في الأمد البعيد، إلا أن المؤسسات الكفؤة التي لا تتمتع بالفاعلية يكون الانحدار التدريجي مصيرها لعدم قدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصالح، أي إنجاز
- الأهداف الصحيحة رغم أنها تستخدم الموارد بصورة كفؤة. والشكل التالي يوضح ذلك:¹

¹ مانع صابرينة.(2015)، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات، شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، تنظيم موارد بشرية، جامعة محمد

خيضر، بسكرة، ص 209

² عبد الوهاب السويسي.(2004)، الفعالية التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص.ص29-30.

الشكل رقم(16) : يوضح مصفوفة الفعالية والكفاءة



المصدر: سوزان صالح دروزة.(2008)، ص161.

ثالثا: الإنتاجية²

في عام 1950 قدمت المنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادي تعريفا للإنتاجية على أنها: "النتائج التي نحصل عليها بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج، فهذه الطريقة يمكن أن نشير إلى إنتاجية رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام حسب ما يكون آخذين في اعتبارنا بالنسبة لمخرجات رأس المال أو الاستثمار أو مواد الخام، فالإنتاجية هي " النسبة بين المخرجات والمدخلات"، لم تعرف الإنتاجية بطريقة دقيقة من أوائل القرن العشرين حيث عرفت على أنها العلاقة بين المخرجات والوسائل المستخدمة في إنتاج هذه المخرجات. تتمثل الإنتاجية في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها.

تعرف على أنها الرابط بين العالوية والكفاءة، فهي تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدر الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة.

¹سوزان صالح دروزة.(2008)، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الاداء المؤسسي، شهادة الماجستير، ادارة الاعمال، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن، ص.ص 161-162.

² فريال مشسرف عيدان، شذى عاصم جمال الدين، (2011). تقويم كفاءة الأداء باستخدام بعض المؤشرات الانتاجية، مجلة الأستاذ، جامعة بغداد، ص 186.

3- مؤشرات القياس الحديثة

من الضروري استخدام مقاييس جديدة تعني بمجالات مختلفة كأجال التسليم وإطلاق منتجات جديدة أو خدمات جديدة، رضا المساهمين، العملاء... إلخ لتتكامل مع المقاييس التقليدية وقد تم تبلور هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن.

3-1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن

هناك عدة تعاريف قدمت لبطاقة الأداء المتوازن ونذكر منها: ¹ تعريف الباحثين (كابلان ونورتن) على أنها: أداة لقياس الأداء الاستراتيجي، حيث يتم ترجمتها إلى أهداف، ومقاييس وقيم مستهدفة، وخطوات إجرائية واضحة وذلك من تنفيذ الاستراتيجية.

مفهوم آخر على أنها: ² "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة."

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي ³: أن بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختل.

3-2- عناصر بطاقة الأداء المتوازن

تتكون بطاقة الأداء المتوازن عناصر أساسية تتبلور من خلال آلية عمل هذه البطاقة والمثلة في: ⁴

الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

✓ الاستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها.

¹ Robert Kaplan and David Norton.(1992), "the Balanced Scorecard –Measures That Drive Performance" Harvard Business Review,p 72.

² Paul R. Niven.(2002), BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP (Maximizing Performance and Maintaining Results), John Wiley & Sons, Inc,New York,p 12.

³ أنمار عبد الرزاق محمد.(2014)، إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار حامد، عمان، ص 211.

⁴ صالح مهدي محسن العامري، محسن منصور الغالبي.(2003)، بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات - نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة-، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، ص.ص 159-160.

- ✓ المنظور (المحور): مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور.
- ✓ الأهداف: إن الهدف هو بيان عرض الاستراتيجية وبيان كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.
- ✓ المقاييس: تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.
- ✓ المبادرات الاستراتيجية: هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

3-3- تصميم بطاقة الأداء المتوازن

يتم تصميم بطاقة الأداء المتوازن في المراحل التالية ب:¹

- تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وصياغة رسالتها: تعبر الرؤية عن طموحات المؤسسة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد وهي تساعد في صياغة الرسالة، وهذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة تدل على الغرض الأساس الذي وجدت المؤسسة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها.
- وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة: تترجم عملية صياغة استراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل والذي يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد.
- تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الاستراتيجية:² تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الاستراتيجية بحيث تحدد المؤسسة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، ونشير إلى أن مفاتيح النجاح تركز على التغيرات

¹ نادية راضي عبد الحليم.(2005)، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، مصر، ص.ص 23-24.

² بن ثامر كلثوم و تاهمي نادية.(2009)، تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، منشورات منبر السياسات والإستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، الجزائر، الجزء الأول، ص.402.

التي يجب أن تمارسها المؤسسة وهي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية وتساعد على تحديد القياسات الأساسية (تنمية قدرات وأداء الموظفين).

- اختيار القياسات: بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً، أي يجب قياسها، يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه .
- إعداد نموذج العمل: ونعني بها بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لإنجاز الأهداف والرؤية الاستراتيجية، يتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج واختيار الأفراد المسؤولين عن إتمامها وتحديد المدة اللازمة للتطبيق ولضمان حسن تطبيق الاستراتيجي فيجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر.
- تقييم بطاقة الأداء المتوازن:¹ للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الاستراتيجية ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمؤسسة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية.

3-4- علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الاستراتيجي

تتجسد علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الاستراتيجي في النقاط التالية:²

- أن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الأداء الاستراتيجي باعتباره نظام لترجمة استراتيجيات المؤسسة على المدى الطويل؛
- تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور تعمل على إدارة العمليات اليومية في المؤسسة، ومراقبتها باستمرار؛
- بطاقة الأداء المتوازن تقوم بجمع بين المقاييس المالية وغير المالية (مثلاً: الجانب المالي، جانب العملاء)؛
- تساعد المدراء والمسؤولين على اتخاذ القرارات؛
- إيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد؛
- خلق إفاق بين الرؤية والاستراتيجية لدى المؤسسة؛

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس. (2007)، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص21.

² عثمان أمين، عائشة سمسومة. (2009)، قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، منشورات مخبر السياسات والإستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، الجزائر، الجزء الأول، ص 269.

المطلب الثاني: أثر نموذج الأعمال على أداء المؤسسة

إن تصور نموذج أعمال فعال للمؤسسة يمكن أن يصبح بسرعة كبيرة رسم تخطيطي شبيه بالمنظمة وشبيه بالتنظيم لكي يوضح عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات في سلسلة القيمة. مثل الأزياء.

1- قياس أداء نموذج الأعمال

إن تصور عملية قياس أداء غالباً ما يترك الباحث يتساءل عن كيفية عمل المؤسسة وخلق القيمة،¹ وبالتالي، فإن جوهر وصف نموذج الأعمال يكون بالتأكيد على الروابط بين العناصر والصوامع المختلفة التي تشكل المؤسسة، أي في الأنشطة الفعلية التي يتم تنفيذها في المؤسسات غالباً ما يتم تقديم تقارير للكثير من المعلومات حول مختلف الأنشطة مثل العلاقات مع العملاء، وقنوات التوزيع وكفاءات الموظفين، وتبادل المعرفة، الابتكار والمخاطر. ولكن هذه المعلومات قد تكون في غير محلها إذا فشلت المؤسسة في إظهار كيف أن مختلف عناصر إنشاء القيمة تتعاون مع بعضها البعض للوصول للغرض الذي أسست من أجله المؤسسة.

أوصاف الروابط الداخلية في المؤسسة المتعلقة بالأداء وخلق القيمة والعلاقات بين العناصر² على سبيل المثال الأنشطة والموارد والعمليات يمكن أن تكون طريقة واحدة لمعالجة هذه القضايا، وقد تختلف دوافع القيمة الداخلية بشكل كبير حسب الصناعة والمؤسسة، أو يجب أن تختلف عن نموذج الأعمال. بغض النظر عن الصناعة، فإنه من الأهمية الحيوية للمؤسسة فهم الطريقة المثلى وراء خلق القيمة (Fenigstein, 2003)، أي الجوانب التي تقدم قيمة مضافة؟ والقيمة التي ترتبط عادة بالعمليات الأساسية للمؤسسة.

يؤدي فهم برامج تشغيل القيمة لمؤسسة ما إلى تحديد الأداء الرئيسي للمؤشرات،³ براي (2002) ترى بأن القيمة هي حلقة وصل بين مؤشرات الأداء الرئيسية والأعمال الأهداف، في الوقت نفسه يؤكد المقاولين أن القيمة ليست موجهة نحو تحقيق نتائج الأداء الرئيسية للمؤشرات، بل إلى منحي مقاييس الأداء.

اقترحا (Hidman & kalling, 2003) أن القيمة مثل قياسات النشاط الفعلي، ويقولون إنه هو المستوى المتوسط للفصل بين الموارد وعرض المؤسسة، تعني العلاقات السببية فهي أكثر تصور واضح في وضع العمل.

بالنسبة لبيل وآخرون (1997)¹، لم يرد ذكر القيمة ولكن يمكن أن ينظر إليها على أنها الربط بين الأنشطة المحددة التي تتم في العمليات التجارية الأساسية للمؤسسة ومفتاح مؤشرات الأداء، فوفقاً لبراي (2002)، ترتبط

¹ SIRGY, & josef.(2002), Measuring corporate performance by building on the stakeholders model of business ethics. *Journal of business ethics*, pp143-162.

² Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, 47(3), pp385-403.

³ Spieth, P., & Schneider, S. (2016). Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. *Journal of business Economics*, 86(6), pp 671-696.

الأهداف التجارية عن طريق تحديد المحركات الرئيسية للقيمة، وهذا بدوره يمكن أن تفسر على أنها عوامل النجاح الرئيسية، فالقيمة ليست مقياس ثابت للأداء وأنها سوف تختلف مع مرور الوقت داخل دورة الأعمال ففي النهاية سيتم استبدال محركات القيمة الحالية للمؤسسة.

قد تكون القيمة نتيجة لتغيير المؤسسة لاستراتيجيتها أو نموذج عملها،² والذي يجب أن يكون له تأثير على الأفراد الفاعلة في عملية إنشاء سلسلة القيمة بدلا من ذلك يمكن أن يكون راجع إلى تغيير البيئة الخارجية، فقد يُنظر إلى المؤسسة على أنها نظام لإنشاء القيمة الذي توجد فيه الأصول الملموسة وغير الملموسة، لهذا من المهم وضع استراتيجية لتجميع كل مصادر إمكانية إنشاء القيمة في المؤسسة إلى "وصفة لإضافة قيمة واحدة" (Daum 2002)، أي نشاط تجاري.

1-1- نموذج الأعمال وأداء المؤسسات

تشير الأبحاث الحالية إلى أن المؤسسات التي لديها نماذج أعمال جديدة سوف تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وأداء مالي متفوق (Afuah and Tucci, 2001)³ ومع ذلك، تميل الجهود المبذولة للقبض على نماذج الأعمال وتقييم تأثيرها على نتائج المؤسسة إلى الاعتماد على المنهجيات النوعية، التي تتضمن في كثير من الأحيان دراسات حالة واحدة أو بضع دراسات، مع قلة القدرة على تعميم النتائج يمكن لنماذج الأعمال أن تلعب دورا مركزيا في شرح أداء المؤسسة.

يجادل كلا (Afuah and Tucci, 2001) أن الميزة المستندة إلى نموذج الأعمال يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على أداء الأعمال بحيث يعرف الباحثان نماذج الأعمال بأنها،⁴ "الطريقة التي تبني بها المؤسسة وتستخدم مواردها لتقديم لعملائها قيمة أفضل ولجني الأموال في القيام بذلك"، يشير المؤلفان أيضا إلى أن نماذج الأعمال تدور حول القيمة التي تقدمها المؤسسة لعملائها، أو شريحة العملاء الذين تستهدفهم لتقديم القيمة، أو نطاق المنتجات أو الخدمات التي تقدمها إلى أي شريحة من العملاء، ومصادر عائداتها فهي تضع الأسعار على القيمة المقدمة لعملائها، والأنشطة التي يجب أن تؤديها في تقديم تلك القيمة والموارد والقدرات التي تركز عليها هذه الأنشطة، وما يجب على المؤسسة القيام به للحفاظ على أي مزايا تمتلكها، ومدى قدرتها على تنفيذ هذه العناصر .

¹ Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2004). The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of change management*, 4(3), pp 259-276.

² UCCULELLI Marco, BETTINELLI Cristina. (2015), Business models, intangibles and firm performance: evidence on corporate entrepreneurship from Italian manufacturing SMEs. *Small Business Economics*, 45.2, pp 329-350

³ SHAFER, Scott M. (2005). SMITH, H. Jeff; LINDER, Jane C. The power of business models. *Business horizons*, 48.3, pp 199-207.

⁴ Kastalli, I. V., & Van Looy, B. (2013). Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance. *Journal of operations management*, 31(4), pp 169-180.

يركز **Afuah (2004)**¹ على ربحية المؤسسات ويصور نموذج الأعمال بأنه "إطار عمل المؤسسة لجني المال". وبناء على هذا الإطار، تم اقتراح عدد من المكونات للتأثير على ربحية المؤسسة، والتي تشمل الموارد وعوامل الصناعة والأنشطة والموقع، فمن خلال النظر إلى نموذج الأعمال من خلال العوامل التي تحدد ربحيتها، تم وضع ضمناً علاقة سببية بين نموذج الأعمال وأداء المؤسسة، وكانت العلاقة بين نماذج الأعمال وأداء المؤسسة موضوع العديد من دراسات الحالة التي تقدم دراسات بيانات عن استخدام مؤسسة نموذج الأعمال لإدارة أعمالها، لا تتفق هذه الدراسات على ما يمثل نجاح الشركة وقد اقترحت معايير مختلفة لقياس الأداء المالي، والتي تشمل نمو الإيرادات، والربحية، والسوق، ونمو الأسهم.

2- نموذج الأعمال والاستراتيجية

تسعى نظرية الطوارئ إلى فهم سلوك المؤسسة من خلال تحليل الأجزاء المكونة لها بشكل منفصل وإجراء مقارنات متفرقة بين المتغيرات التي لها علاقة بالأداء² (Meyer, Tsui, and Hinings, 1993).

فقد كان أحد المخاوف البارزة بين منظري هذه النظرية هو استكشاف المتغيرات المتعلقة بالاستراتيجية وهيكل المؤسسات وأيضا تحليل أثرها على الأداء³، فمثلا في دراسة للمؤسسات الأمريكية الكبيرة ومراقبة نهجهم اتجاه تنويع سوق المنتجات، لاحظ ألفريد تشاندلر (1962) أن هذا التخصص يزيد في الحجم والتشتت الجغرافي بحيث كان التكامل الرأسي والأفقي للشركات متبوعا بالتغيرات في نشاطهم الإداري، مما أدى في النهاية إلى ظهور شكل من أشكال التنظيم، فهذا المنطق أثار معارضة أن "الاستراتيجية تتبع الهيكل" فهذا المنطق كان يستند إلى إن الإدراك الإداري والمهارات هي الوسيط بين الهيكل والاستراتيجية.

فنموذج العمل كمفهوم هيكلية جديد⁴ يتضمن استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة، فقد جلب التقدم التكنولوجي فرصا جديدة لإنشاء الترتيبات التنظيمية (نماذج الأعمال) بين المؤسسات والشركاء والعملاء، فهو يعتبر نموذجا هيكلية لكيفية تعامل المؤسسة البؤرية مع العملاء والشركاء والبائعين، مع اختيار طرق الاتصال بأسواق المنتجات لعرض المنتجات أو الخدمات التي تقدمها لهذه المجموعة.

¹ Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., & Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview. *Journal of Cleaner Production*, 45, pp1-8.

² Yip, G. S. (2004). Using strategy to change your business model. *Business strategy review*, 15(2), 17-24.

³ Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), pp 195-215.

⁴ Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R., & Blitz, A. (2007). Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy & leadership*.

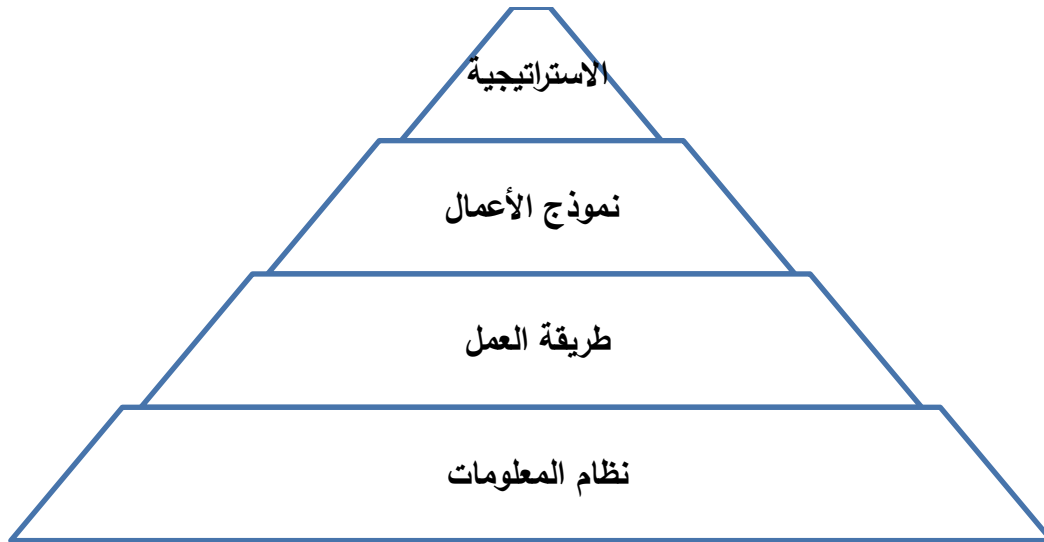
2-1- العلاقة بين نموذج الأعمال والاستراتيجية

فوفقاً (Magaretta , 2002)¹، فإن استراتيجية الأعمال تشرح كيف تأمل المؤسسات أن تقدم أفضل من منافسيها، في حين أن نموذج الأعمال يصف كيف أن كل قطعة من جميع الأعمال تناسب معاً، فهي تشمل أيضاً المنافسة، أما نموذج الأعمال لا يشملها فالمفهوم الذي قدم في السنوات الماضية هو مفهوم خاطئ قد اعتُبر بديلاً عن استراتيجية المؤسسة.

أما (Avison & Al-Debei, 2010)² قدم ثلاثة أسباب رئيسية لهذا الارتباك، السبب الأول هو أن مفهوم نموذج العمل والأبحاث المرتبطة به جديدة، فقد حصل نموذج مفهوم الأعمال على التقدير فقط منذ تسعينيات القرن الماضي، أما السبب الثاني هو أنه يأتي من مختلف التخصصات أي الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، ونظم المعلومات، والاستراتيجية، والاقتصاد والتكنولوجيا والسبب الأخير حداثة القطاعات التي يجري فيها التحقق كمن فعالية هذا النموذج في بدورها تؤدي إلى الارتباك.

وفقاً (Giaglis & Pateli, 2003)³، يعمل مفهوم نموذج الأعمال كطبقة وسيطة بين استراتيجية العمل والعمليات التجارية (بما في ذلك أنظمة المعلومات) كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (17): نموذج العمل كطبقة متوسطة



Source: Saxena et al.(2017), Loc-Cit , p21.

يشمل نموذج العمل¹ أيضاً المعلومات المفيدة في ترجمة الاستراتيجية والأهداف لتنفيذ مهام والوظائف، يجادل بعض الباحثين أنه على الرغم من أن كلا المفهومين مرتبطان إلا أنهما يمثلان مستويات مختلفة من المعلومات المفيدة

¹ Madu, B. C. (2013). Vision: The relationship between a firm's strategy and business model. *Journal of behavioral studies in business*.

² Saxena et al.(2017), "the business model functions and the use", springer journal, p20.

³ Seddon, P. B., Lewis, G. P., Freeman, P., & Shanks, G. (2004). The case for viewing business models as abstractions of strategy. *Communications of the association for information systems*, 13(1), p25.

لأغراض مختلفة، فهم يرون نموذج العمل كطبقة وسيطة بين استراتيجية الأعمال والعمليات التجارية بما في ذلك نظم المعلومات.

وفقاً لـ (Osterwalder et al، 2005)²، يمكن النظر إلى نموذج الأعمال على أنه ارتباط مفاهيمي بين الاستراتيجية وتنظيم الأعمال وأنظمة العمل، فهو يعتبر نموذج الأعمال كنظام يوضح كيف تتلاءم قطع مفهوم العمل معاً، بينما تشمل الاستراتيجية أيضاً المنافسة والتنفيذ. علاوة على ذلك، نموذج الأعمال يتضمن التنفيذ إلى أشياء ملموسة، مثل الأعمال التجارية الهيكلية (مثل الإدارات والوحدات والموارد البشرية) والعمليات التجارية (على سبيل المثال، سير العمل، المسؤوليات) والبنية التحتية والأنظمة (مثل المباني، المعلومات تقنية)، بحيث تخضع نماذج الأعمال لضغط خارجي وبالتالي عرضة للتغيير باستمرار، أما الاستراتيجية غير مدرجة في نموذج الأعمال ولكن مرتبطة، لأن المنافسة مهمة جدا للاستراتيجية وهي من المكونات الموجودة في تكوين نموذج العمل.

2-2- نماذج الأعمال واستراتيجية المنافسة: لكي تبقى المؤسسات في المنافسة عليها أن تقوم باستمرار على تطوير نماذج أعمالها من حيث التصميم والمضمون³، فهو يضمن الانسجام بين الاستراتيجية والعمليات التجارية ونظم المعلومات التي هي أمر بالغ الأهمية في الاقتصاد الرقمي الحالي، يجب أن يكون كذلك هناك استعراض باستمرار لضمان ملاءمتها مع البيئة المتغيرة والغير مؤكدة، فنموذج الأعمال نفسه يمثل مصدراً للميزة التنافسية المحتملة، بحيث يقدم الجديد دائماً مما يؤدي إلى خلق قيمة أفضل أو التقاط قيمة، لضمان نجاح المؤسسة يجب أن يكون هناك نموذج أعمال فريد لتحقيق الإمكانيات التجارية بشكل كامل من المنتج أو الخدمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

إذا كان نموذج العمل هو مصدر الميزة التنافسية⁴، فيجب أن يكون أكثر من مجرد طريقة منطقية لممارسة الأعمال فقط، بل ينبغي أن تلي احتياجات بعض العملاء ويكون من الصعب تقليده أو تكراره.

ف (Magaretta , 2002) قال "عندما يغير نموذج جديد اقتصاديات صناعة ما ويصعب تقليده، فإنه يمكن في حد ذاته أن يخلق ميزة تنافسية قوية"⁵. إن تصميم نموذج الأعمال الموجه نحو الابتكار، من خلال محاولة دمج عناصر التصميم المتمركزة على الكفاءة والحدائق مع التميز في قيادة التكلفة ودخول السوق يعزز من أداء المؤسسة.

¹ Pénard, T. (2002). Competition and strategy on the mobile telephony market: a look at the GSM business model in France. *Communications and Strategies*, 45(1).

² Zott, Christoph, and Raphael Amit. (2008), "The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance." *Strategic management journal* 29.1, pp1-26

³ Yip, George S,(2004).Using strategy to change your business model. *Business strategy review* 15.2, pp.17 -24.

⁴ Visnjic, I., Neely, A., & Jovanovic, M. (2018). The path to outcome delivery: Interplay of service market strategy and open business models. *Technovation*, 72, pp46-59.

⁵ Westerlund, M., Rajala, R., & Leminen, S. (2008). SME business models in global competition: a network perspective. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 2(3), pp342-358.

حسب كلا من (Linder & Cantrell , 2000)¹: "تنجح المؤسسات عندما يكون لديها نموذج عمل فعال يتم تنفيذه بطريقة رائعة، ويتم تجديده عندما تهدد المنافسة، وبالتالي فإن إتقان القدرة على تغيير نموذج الأعمال يمكن أن يعزز فرص النجاح على الرغم من عدم وجود ضمان للنجاح المالي".

نموذج العمل الناجح:² يجب أن يكون ديناميكياً أو يتغير مع البيئة أو يجعل البيئة تتغير (العمليات التجارية والبيئة ليست كذلك ثابتة)، فالمطلوب هو اقتراح قيمة مقنعة لجذب العملاء والاستيلاء على القيمة منها.

الجدول رقم (07):³ يوضح التوافق بين استراتيجية سوق المنتجات ونموذج العمل

استراتيجية سوق المنتجات	نموذج الأعمال
التعريف	
<ul style="list-style-type: none"> • نمط الإجراءات الإدارية التي تشرح كيف لمؤسسة ما أن تحقق وتحافظ على الميزة التنافسية التي اكتسبتها وهذا من خلال تحديد المواقع في المنتج الأسواق. 	<ul style="list-style-type: none"> • قالب هيكلية لعمل شركة محورية • المعاملات مع العملاء والشركاء والباعة. • إنه يلتقط نمط الشركة المعتمد مع عوامل وأسواق المنتجات.
الأسئلة الرئيسية المتبعة	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ما المواقع التي يجب اعتمادها ضد المنافسين؟ ✓ ما هو نوع الاستراتيجية العامة التي يجب تبنيها (أي قيادة التكلفة و / أو التفريق)؟ ✓ متى تدخل السوق؟ ✓ ما هي المنتجات التي تبيعها؟ ✓ من هم العملاء الذين ستخدمهم؟ ✓ ما هي الأسواق الجغرافية التي يجب 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ كيفية الاتصال مع العامل والمنتج والأسواق؟ ✓ ماهي الأطراف التي تُجمع معا لاستغلال فرصة عمل، وكيفية ربطها مع شركة التنسيق لتمكين المعاملات (أي، ما هي آليات التبادل التي ينبغي اعتمادها؟) ✓ ما هي المعلومات أو السلع التي يجب تبادلها بين الأطراف، وما هي الموارد والقدرات التي يمكن نشرها لتمكين التبادلات؟ ✓ كيف تتحكم في المعاملات بين الأطراف وما

¹ Linder, J., & Cantrell, S. (2000). So what is a business model anyway. Accenture Institute for High Performance Business.

² Richardson, J., 2008. 'The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution'. Strategic Change, 17(5), pp. 133-140

³ Christopher Zott and Raphael Amit,.(2008), Op.Cit, p05.

معالجتها؟	هي الحوافز التي تعتمدها الأطراف؟
<p><u>المؤسسة:</u></p> <p>✓ التحليل يكون كلي أو جزئي.</p> <p>✓ داخليًا / خارجيًا: التركيز على الأنشطة والإجراءات في ظل المنافسة.</p>	<p><u>وحدة من التحليل:</u></p> <p>✓ التحليل يكون وسطي</p> <p>✓ خارجيًا: التركيز على الزبائن والتي له دور كبير.</p>

Source: Christopher Zott and Raphael Amit.(2008), Loc-Cit, p05.

3- الابتكار في نموذج الأعمال

إن تطوير وتنمية المؤسسة يعتمد وبشكل كبير على تطوير طرق وأساليب جديدة في المجال الذي تنشط فيه، ففي ظل المنافسة الشديدة يستوجب عليها تحسين وتحديد في نماذج أعمالها، فالابتكار له قدرة كبيرة على خلق الفرص الجديدة للاستثمار فيها.

3-1- مفهوم الابتكار:

يعرف الابتكار حسب مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية **OCDE**¹ الابتكار في المؤسسات على أنه: " مجموعة الطرق العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، المالية والتجارية التي تمكن المؤسسة من طرح منتجات جديدة أو محسنة في السوق". ويعرف أيضا على أنه²: "الإتيان بفكرة جديدة في طريقة عمل المؤسسة، من أجل جعلها أكثر إبداعا، تفاعلا وأكثر تنافسية، حيث تعتبر المؤسسة غير المبتكرة معرضة للخطر ما لم تستطع ابتكار عرضها من المنتجات بالقدر الكافي والدائم، ولعل تطبيقها لفكرة عبقرية معينة يجلب لها المردودية الكبيرة ولفترة زمنية طويلة، وعلى هذا الأساس أصبح الابتكار عملية مستمرة تسمح بإمكانية المنافسة والاستمرار".

نستخلص من خلال التعاريف السابقة³ أن الابتكار هو الشيء الوحيد مهما زاد فإن الأفراد والمؤسسات يطالبون بالمزيد منه، فالابتكار هو صناعة المستقبل لأنه يأتي بالفكرة الجديدة التي توجد المجال الجديد للبحث، وتأتي بالمنتج الجديد الذي ينشأ الطلب عليه ويأتي بالسوق الجديد الذي يحرك الصناعة والاقتصاد نحو مستوى أعلى من التطور.

¹ علاء الدين كاظم ، منصور الإمام. (2013)، الابتكار وإعادة التصميم، مجلة الاستاذ، مجلد رقم 2، ص 625.

² Johnson, D. (2001). What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organisations. Industrial and commercial training.

³ Gray, C. (2006). Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research.

3-2- دمج الابتكار في نموذج الأعمال

- ❖ اهتم العديد من الكتاب ك¹ (Kim et mauborgue, 2000) ببعث الابتكار في نماذج الأعمال، فهذه التركيبة تعتمد على التمايز والتحديد عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين، مما يضمن امتلاك عامل مهم للتمييز والذي يركز على خلق القيمة، فنماذج الأعمال تسمح بوع الابتكار على مستوى السوق وتطبيقه في المؤسسة، كما يمكن دمج كل المكونات في نموذج العمل والذي يمكن أن توفر مؤشرات ابتكارية في المؤسسة.
- ❖ نماذج الأعمال² بمثابة الصورة الشاملة لطريقة تكييف المؤسسة لمختلف مواردها من أجل خلق القيمة وضمان توقع جيد في المحيط من خلال التطوير المستمر لنموذجها الابتكاري الذي يسمح بضمان بقاء المؤسسة في البيئة شديدة المنافسة.
- ❖ بالنسبة لـ³ Maximillien, 2010 ضرورة دمج التنمية الاقتصادية لدى بلورة نموذج الأعمال فهو مفتاح للأداء الفعال للمؤسسات وهذا من خلال التركيز المستمر على جانب الابتكار الذي يعتبر أساس النجاح وتحقيق الأهداف فهو يتعلق بالقدرة على اقتناص فرص الأعمال، فنظرية الديناميكية لديها توجهان رئيسيان لنجاح مقارنة الابتكار، فالأولى تتعدى مرحلة تطوير المنتجات والخدمات إلى ضرورة ربط التطوير بنموذج أعمال قوي قادر على التكيف، أما الثانية تتعلق بنموذج الأعمال كعامل للابتكار من خلال التغيير في نشاطات المؤسسة، يمر تطوير نموذج الأعمال بثلاثة مراحل وهي:⁴
 - إثراء الخدمات المقدمة للأطراف المعنية بالقيمة المقترحة وفق معايير اقتصادية، بيئية، واجتماعية متعارف بها.
 - تنظيم العمليات التي تقوم بها المؤسسة من إنتاج وتوزيع، وتسويق من خلال دمج التكنولوجيا الحديثة والتقنيات الجديدة من أجل تطوير دور المتدخلين في ذلك.
 - دمج مناهج جديدة في المؤسسة، وهذا يربط الابتكار بنموذج الأعمال، وتكييفه حسب متطلبات السوق.

¹ Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. Strategic management journal, 34(4), pp.464-482.

² Bouwman, H., & Fiel, E. (2008). Service innovation and business models. In Mobile service innovation and business models, pp. 9-30.

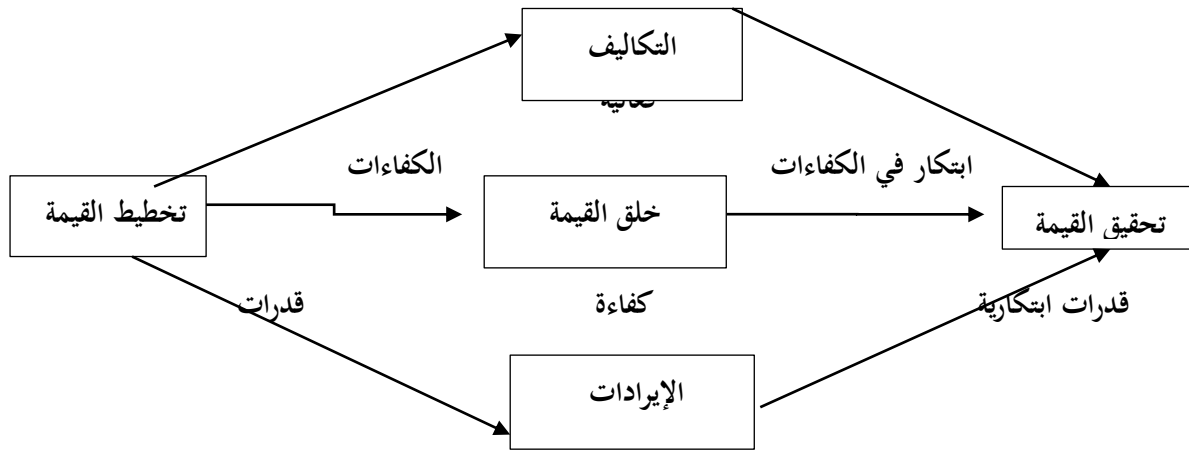
³ Bonazzi, F. L. Z., & Zilber, M. A. (2014). Innovation and Business Model: a case study about integration of Innovation Funnel and Business Model Canvas. Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN, 16(53), pp.616-637.

⁴ Chesbrough, H. W. (2007). Why companies should have open business models. MIT Sloan management review, 48(2), p22.

3-2-1- أثر الابتكار في خلق القيمة:

- ✓ التغيير الذي يمس مكونات نماذج الأعمال والارتباطات الناشئة بينها تمثل ديناميكية نموذج الأعمال والتي تحدد تطور مستقبل المؤسسة، وبدورها تؤدي إلى التأثير على هندسة القيمة.¹
- ✓ التجديد في نماذج الأعمال يرتبط بالموارد التي تسمح للمؤسسة بالتكيف السريع والفعال مع محيطها المتغير، والتي تؤدي إلى خلق فرص أعمال جديدة مع تطبيق أفكار إبداعية.
- ✓ التفاعلات الناجمة بين المؤسسة ونماذج الأعمال² تعتبر طرفاً رئيسياً للأداء والذي يعتبر بدوره مؤشر لربحية المؤسسة، فإيجاد نموذج أعمال مرن يسمح بإحداث تعديلات وتغييرات وفق الطلب، فالنظام البيئي يمكن أن يطور في نماذج من خلال اختيار المنتج، وطريقة الإنتاج، والتسويق، وكذلك الحركة الدائمة تدفع نحو حتمية الابتكار من أجل الاستمرار ان تدخل المساهم والمستثمر المؤسساتي يعتبر عامل نجاح لتطوير سياسة ابتكارية، وهذا يتم بصفة تدريجية وفقاً لتطلعات الأطراف الفاعلة من أجل اكتساب ودمج القدرات التقنية والاستراتيجية

الشكل رقم (18): دور الابتكار في خلق القيمة



المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على المعطيات.

¹ Hine, D., & Ryan, N. (1999). Small service firms—creating value through innovation. *Managing Service Quality: An International Journal*.

² Sempels, C., & Hoffmann, J. (2013). Sustainable innovation strategy: creating value in a world of finite resources. Springer.

3-2-2- عرض الابتكار المفتوح لنموذج العمل المفتوح

يرى¹ Chesbrough أن نموذج العمل المفتوح يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الابتكار المفتوح، فهو يعرف الابتكار المفتوح بأنه " استخدام التدفقات الهادفة وتدفق المعارف لتسريع الابتكار الداخلي وتوسيع الأسواق للاستخدام الخارجي للابتكار على التوالي"، وهو مصطلح عام يلخص الظواهر الحديثة مثل تسويق الملكية الفكرية، والتكامل بين المستخدمين والعملاء، وعمليات البحث والتطوير التعاونية.

يقدم Chesbrough تعريفاً نسبياً لنموذج العمل المفتوح، فيقول² "يجب على المؤسسات تطوير نماذج عمل مفتوحة إذا أرادت تحقيق الاستفادة القصوى من الفرص التي يوفرها الابتكار المفتوح"، وهذا "لتحقيق أقصى استفادة من هذا النظام الجديد من الابتكار، يتعين على المؤسسات أن تفتح نماذج أعمالها من خلال البحث بنشاط عن الأفكار الخارجية واستغلالها والسماح بالتدفق الداخلي غير المستقل إلى الخارج، حيث يمكن للمؤسسات الأخرى أن تطلق إمكاناتها الاقتصادية الكامنة مع تركيزها على التكنولوجيا والابتكار والأفكار، ومن هذا المفهوم، فإن نموذج العمل المفتوح يقترن دائماً بمبادئ الابتكار المفتوحة التي تم تنفيذها بنجاح في مجال البحث والتطوير.

✓ تعمل نماذج الأعمال المفتوحة على تحويل الابتكار والتقنية إلى نتائج اقتصادية³، باستخدام مجموعة من الاستراتيجيات المبتكرة والدمج المستمر للموارد الداخلية والخارجية، تعزز نماذج الأعمال المفتوحة القدرة التنافسية للمؤسسات، وتؤسس كذلك شبكة من علاقات التعاون، وتشكل نماذج منصة الاتصال البيئي".
فنماذج العمل المفتوحة هي شرط أساسي للنجاح.

✓ يعمل نموذج العمل المفتوح الناجح على إنشاء منطق إرشادي يربط بين الإمكانيات التقنية والإدراك من القيمة الاقتصادية.

✓ هناك موضوع شائع جداً في قاعدة الأدبيات التي تم تحليلها هو فكرة "فتح" نموذج العمل وبشكل أكثر أو أقل، يفترض معظم المؤلفين نموذج عمل مغلق كنقطة انطلاق ونموذج عمل مفتوح كحالة نهاية مرغوبة لتحول كبير في عملية التغيير في تنفيذ التعديلات على نموذج أعمال قائم في حقل من ابتكار نموذج العمل، الذي يرى أن الابتكار في نموذج العمل مهمة مختلفة عن الابتكار في المنتجات والعمليات، يبدو أن فكرة نموذج العمل نفسه

¹ Chesbrough, H. (2006). Open business models: How to thrive in the new innovation landscape. Harvard Business Press.

² Chesbrough, H., & Schwartz, K. (2007). Innovating business models with co-development partnerships. Research-Technology Management, 50(1), pp.55-59.

³ Saebi, T., & Foss, N. J. (2015). Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. European Management Journal, 33(3), pp. 201-213.

يمكن أن تخضع للإبداع أكثر في أبحاث نموذج الأعمال المفتوحة أكثر منه في أبحاث نموذج الأعمال "العادي" (سميث وآخرون ، 2010) ¹ فالانتقال من نموذج عمل مغلق إلى نموذج عمل مفتوح يعتبر تحدياً بشكل خاص ويتطلب مزيداً من الأفكار البحثية وهذا لعدم وجود المعرفة الكافية في هذا المجال، وهذا ما يشجع بشكل علني الممارسين على تجربة نماذج العمل المفتوحة لتحديد أفضل الحلول.

✓ تمكن نماذج الأعمال المفتوحة المؤسسة من أن تكون أكثر فعالية في خلق القيمة، من خلال الاستفادة من العديد من الأفكار بسبب إدراجها لمجموعة متنوعة من المفاهيم الخارجية، والسماح بعمليات التقاط أكبر للقيمة من خلال استخدام الأصول الرئيسية للشركة، كالموارد. ²

✓ يعتبر الابتكار اختياراً أمثلاً في نماذج العمل وهذا لفتح قيمة التكنولوجيا، والتي يمكن أن يطلق عليها باسم "نموذج أعمال قائم على الابتكار المفتوح".

✓ الميزة الرئيسية لنموذج العمل المفتوح هو ذلك الذي يتضمن نموذج خلق القيمة من خلال جهود مجموعة كبيرة من المطورين.

3-3- تأثير الأداء على الابتكار في نموذج الأعمال

يسعى أصحاب العمل إلى البقاء في صدارة لعبتهم وإيجاد طرق للمنافسة بشكل أفضل ضد منافسيهم. يمكن أن يساعد الابتكار والابتكار الشركة في العثور على ميزة تنافسية جديدة. ومع ذلك ، فإن التركيز الوحيد على البحث والتطوير وتطوير منتجات جديدة لا يضمن ميزات تنافسية مستدامة ³.

يجب أن تتطلع المؤسسة أيضاً إلى نموذج أعمالها للعثور على الابتكار الذي يمكن أن يكون له تأثير على أداء المؤسسة ⁴ (Chesbrough ;2007) ، أما بالنسبة للمؤسسات القائمة يمكن أن يكون إنشاء نموذج أعمال وسيلة للابتكار والتكيف مع السوق المتغيرة فهو يسمح لها في تعزيز خلق القيمة وتخصيصها ⁵ (teece ;2010) كما يمكن لأصحاب العمل أن يناضلوا من أجل تطوير نموذج عمل جديد لاستيعاب بيئة السوق المتغيرة، فالمخاطر العالية وعدم اليقين ترتبط بوضوح مع الابتكار في نموذج الأعمال لهذا يجب أن تكون المؤسسات التي قررت مواصلة هذا المسار على استعداد للتغلب على هذه الحواجز، فالابتكار في نموذج الأعمال هو أيضاً فرصة لمؤسسة يمكنها أن

¹ Frankenberger, K., Weiblen, T., & Gassmann, O. (2013). Network configuration, customer centricity, and performance of open business models: A solution provider perspective. *Industrial Marketing Management*, 42(5), pp.671-682.

² Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & leadership*.

³ Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. S. (2009). Business model innovation. When the Game Gets Tough, Change the Game, The Boston Consulting Group, Boston, MA.

⁴ Chesbrough, H. (2007). Loc-Cit.

⁵ Teece, D. J., & Linden, G. (2017). Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of Organization Design*, 6(1), pp. 1-14.

تؤدي إلى استغلال مكانتها في السوق لتقدم ميزة تنافسية تكون قادرة على طلب السوق أو فتح سوق جديد تماما.

المبحث الثاني: نموذج الأعمال كفاعل لخلق القيمة

تعتبر عملية خلق القيمة من أهم التحديات المتعلقة بالمؤسسات ومدى قدرتها على رفع التحدي، فهي تعتبر مطلبا حيويا لضمان البقاء والاستمرار في السوق، وتحقيقها لأهدافها.

المطلب الأول: مفهوم خلق القيمة

تقليديا عند النظر إلى القيمة وسلوك المستهلك، يميل الاقتصاديون إلى الإشارة إلى نظرية المنفعة وفكرة المنفعة الحدية، وتنص النظرية في جوهرها، على أن المستهلكون يميلون إلى إنفاق دخلهم مقابل الرضا على المنتج المطروح.¹

يشير مصطلح² ملكية السلع والمنفعة الحدية إلى الرضا الذي يتلقاه الناس من الحصول على وحدة إضافية من الارتياح الجيد أو المفقود من خلال توفير وحدات قيّمة، فإن الناس ينفقون أموالهم على ما يأملون أن يوفر لهم أقصى درجات الرضا.

يتم خلق القيمة فقط عندما يكون للسلع أو الخدمات المستهلكة قيمة (Vargo and Lusch.2004)³

- التركيز الرئيسي يكون للقيمة في علاقة العملاء بأكملها (بعض التفاعل بين برنامج العميل والمورد أو برنامج مزود الخدمات)؛
- التركيز ليس على المنتج، ولكن عملية إنشاء القيمة تبدأ من العملاء؛
- التركيز على التسويق، وتسهيل ودعم عملية إنشاء القيمة بدلا من توزيع قيمة محددة جاهزة للعملاء؛
- ✓ مفهوم القيمة وفقا لـ⁴ (Ambrosini & Bowman.2000) "يتم إنشاء القيمة بواسطة تصرفات أعضاء المؤسسة والتي يتحدون لتغيير القيمة من أجل اكتساب المؤسسة" و يتم تحديد التقاط القيمة من خلال القوة المتصورة للعلاقة بين الفاعلين الاقتصاديين.

¹ Cliff Bowman and Ambrosini Ve'ronique (2007), "Firm value and levels of Creation Strategy," Management Decision Vol. 45 No. 3, 2007, pp. 360-371

² Ravald, Antika; Grönroos, Christian (1996), The value concept and relationship marketing, European Journal of Marketing, Vol. 30, No. 2, pp19-30.

³ Vargo and Akaka. (2008) , " On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective ",European Management Journal 26,pp 145- 152

⁴ Bowman, C. and Ambrosini, V. (2000), "Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy", British Journal of Management, Vol. 11 No. 1, pp. 1-15.

✓ فوقاً¹ (Vargo and Lusch,2004) فالتطور إلى منطق مهيمن في السوق وإعطاء قيمة ذات فائدة للعملاء، فبالنسبة لهم لا يشترون البضائع فقط بل يشترون بسبب الحاجة لها، لذلك على المؤسسة أن تركز على العميل لأن الهدف الوحيد للمؤسسة هو كسب عملاء راضين على الشيء المقدم من طرفها.

✓ تعرف خلق القيمة على أنها²: "زيادة إنتاجية المؤسسة لتحقيق نمو مستدام ومربح، كما يمكن تقييم خلق القيمة من خلال قدرة المؤسسة على القيام باستثمارات أكثر وبأقل خطورة، مع عائد أكبر من متوسط التكلفة المرجح لرأس المال، ويتم خلق القيمة لصالح جميع المستثمرين والمساهمين والدائنين.

✓ وتعرف كذلك على أنها³: "مفهوم معقد لدرجة أنه يعتمد في جزء منه على تطلعات مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وعليه خلق القيمة هو في المقام الأول استخدام الموارد لتلبية حاجة، ومع ذلك في ظل اقتصاد السوق، نظام الأسعار غالباً ما يكون بديلاً جيداً لمفهوم القيمة لقياس الأداء في استهلاك الفرد لموارد المؤسسة".

✓ خلق القيمة هي: ⁴ "عملية الزيادة في القيمة، فهي تزود المؤسسة بمزايا تنافسية التي تعتبر وسيلة تمويل لهذا يجب تطويرها وضمان استمراريتها وبقائها، ويجب أن تخدم المساهمين ومختلف أطراف أصحاب المصلحة".

1- تعريف القيمة:

الجدول رقم (08): اتباع تعريف القيمة في رأي بعض الخبراء الذين قاموا بتقييم مفهوم القيمة⁵:

"هي قيمة خاصة وتجربة سياقية مليئة بالمعنى".	(Vargo and Lusch,2004)
"القيمة هي دائماً فريدة من نوعها وظاهرة من قبل المستفيد".	(Vargo and Lusch,2007)
هي قيمة أساسية مستمدة ومصممة على استخدام - دمج الموارد وتطبيقها في سياق محدد - وليس في المخزون - المساهمة في إنتاج المؤسسة والقبض عليها بالسعر المحدد.	(Vargo, Maglio, Akaka, 2008)
"القيمة تحدد بالسعر، لأن السعر يزيد من وعي المستهلك بالمشكلة ويتم استبدالها بمنتج منافس - بسبب مشكلة الترويج والتسويق والاستراتيجية التنافسية".	(Pitelis,2008)

¹ Vargo and Akaka.(2009),Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications Service Science 1 (1), pp. 32-41

² السعيد بركة، سمير مسعي.(2009)، تقييم المنشأة الاقتصادية "مدخل القيمة الاقتصادية المضافة EVA"، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص8.

³ THOMAS Olivier.(2004)، Création de valeur actionnariale et communication financière, Des Ingénierie Financiere, institut d'administrations des entreprise de Brest , université de Bretagne occidentale, p6.

⁴ زكرياء مطلق الدوري.(2005)، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالة دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، ص135

⁵ Ravald, A. (2010), " The customer's process of value creation ", Mercati e Competitivita ', Vol. 1 No. 1, pp.41-51

"القيمة غالبا ما تكون في مرحلة أخرى ، خاصة في مرحلة البحث والتطوير".	(Vargo, Akaka,2009),
"القيمة هي أساس جميع أنشطة التسويق، وقيمة المستهلك هي المصدر الرئيسي لخلق القيمة للمؤسسة وأصحاب المصلحة فيها".	(Bakutyte, Grundey,2012)
"يتم إنشاء القيمة من حيث زيادة أمان الإمداد بالجودة المضمونة والقدرة على التواصل مع قاعدة التوريد الخاصة بهم".	(Leat and Revoredo-Giha ;2013)

المصدر: من إعداد الباحثة (ترجمة شخصية).

الجدول (09): تعريفات خلق القيمة، وفقا لبعض الخبراء.¹

"خلق القيمة الحالية في الأعمال الإلكترونية، هي الكفاءة والإكمال والقفل والجددة".	(Raphael Amit, And Christoph Zott ,2001)
هي عملية خلق القيمة من منظور المؤسسة ومستوى استراتيجية العمل من خلال النظر فيما إذا كانت الأنشطة الإضافية يمكن أن تكون محكمة أو مطلقة.	(Ambrosini. & Bowman.2007)
"خلق القيمة هو عملية تعاون بين المنتجين والمستهلكين".	(Foster,2007)
"خلق القيمة هو تعاون مع شركاء في الصناعات الأخرى التي تتمتع بالكفاءات التكميلية".	(Stefanie Broring,2008)
"يعتبر إنشاء القيمة عملية ديناميكية لإنشاء منتج أو خدمة ذات قيمة ذاتية ، وسيقدها المستخدم بناء على معايير ذات قيمة".	(Lepak And Smith And Taylor, 2007)
"يجب أن يكون خلق القيمة بمثابة مبادئ أساسية لتصميم القدرة التنافسية لاستراتيجية الإدارة العليا".	(Saeed Gholami,2011)
"خلق القيمة يدفع للبحث على بناء نموذج مشترك وقادر على توفير منتجات ذات قيمة متفوقة مثل برامج المؤسسة ورغبة المستخدم".	(Tamer, Zulkhairi, Baharom, 2013)

المصدر: من إعداد الباحثة (ترجمة شخصية).

¹ Yenny Maya Dora. DEVELOPMENT CONCEPT OF VALUE, VALUE CREATION AND CUSTOMER VALUE CREATION, University Bandung – Indonesia, pp. 06-08.

المطلب الثاني: الفرق بين خلق القيمة للعميل وللمؤسسة

1- خلق القيمة للعميل

قيمة العميل هي¹ مستوى رضا العميل تجاه عملك، يمكن أن تحتوي كلمة "القيمة" على عدد من التعريفات أو المعاني، وغالبا ما تكون مرتبطة بالسعر لأولئك الذين يعملون في المؤسسة، وكذلك بالنسبة للعديد من المستهلكين - كما يمكن تفسيرها على أنها قيمة شيء ما، وليس بالضرورة منتجات ملموسة أيضا، بل كل من المنتجات والخدمات لها قيمة.

- بالنسبة لـ (Narver) إنشاء قيمة للعميل هو شرط أساسي للميزة التنافسية؛²
- (Ravald, 2010)³: إنشاء قيمة للعميل عملية متعددة الأجزاء تتكون من عمليتين فرعيتين مختلفتين من الناحية النظرية".
- يرى (Wood) أن مصطلح قيمة العميل لها العديد من المعاني ولكن يسيطر اثنان فيها:⁴
 - ✓ قيمة للعميل (أي القيمة المدركة أو القيمة التي يتلقاها العميل).
 - ✓ القيمة للمؤسسة (قيمة العميل ، والتي يشار إليها الآن باسم قيمة حياة العميل).
- قيمة العميل هي "تفضيل العميل وتقييمه لسمات المنتج والأداء والنتائج الناتجة عن الاستخدامات التي تسهل (أو تمنع) تحقيق أهداف العميل وأغراضه في حالات الاستخدام". والتي يمكن تقييمها قبل أو بعد استخدام المنتج، فهذا المفهوم يتضمن سياقات متعددة (قبل وبعد الاستخدام)، والمهام المعرفية المتعددة (التفضيل والتقييم)، ومعايير التقييم المتعددة (الصفات، والأداء، والنتائج).⁵
- بعرفها كذلك Holbrook⁶ بأنها "الأفضلية التفاعلية والنسبية التفاعلية". وهي أيضا صعبة الفهم والتطبيق، ولكن يبدو أنها تهدف إلى التقاط بعض الخصائص الرئيسية لقيمة العميل، وتشمل هذه:
 - ✓ ينظر إليها بشكل فريد من قبل العملاء ؛
 - ✓ أنها مشروطة أو سياقية (اعتمادًا على الفرد أو الموقف أو المنتج)؛

¹ Bolton, Ruth N., and Katherine N. Lemon (1999), "A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction," Journal of Marketing Research, 36 (May), pp. 171-186.

² Smith, J. B., & Colgate, M. (2007). Customer value creation: a practical framework. Journal of marketing Theory and Practice, 15(1), pp 7-23.

³ Ravald, A. (2010), " The customer's process of value creation ", Mercati e Competitivita ', Vol. 1 No. 1, pp. 41-51

⁴ Best, R. J. (2009). Market-based management: Strategies for growing customer value and profitability.

⁵ Lapierre, Jozee (2000), "Customer Perceived Value in Industrial Contexts," Journal of Business and Industrial Marketing, 15 (2-3), pp 122-140

⁶ Holbrook, Morris B. (1994), "The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in the Consumption Experience," in Service Quality: New Directions in Theory and Practice, R.T. Rust and R.L. Oliver, eds., Thousand Oaks, CA: Sage, pp 21-71.

✓ هو نسبي (مقارنة بالبدائل المعروفة أو المتخيلة)؛

✓ وهو ديناميكي (يتغير داخل الأفراد بمرور الوقت)

على سبيل المثال تحدد قيمة العميل على أنها ما يحصل عليه العملاء (الفوائد ، الجودة ، القيمة ، المنفعة) من شراء واستخدام المنتج مقابل ما يدفعونه (السعر ، التكاليف ، التضحيات) ، مما أدى إلى موقف تجاه ، أو علاقة عاطفية مع المنتج¹ .

فعلى الرغم من ذلك يفضل² (Parasuraman) تقديم تعريف أكثر بساطة، إلا أنه لا يزال من غير الواضح ما إذا كانت قيمة العميل هي تقييم قائم على (نسبة الفوائد أقل من التضحيات) أو (نسبة الفوائد مقسومة على التضحيات) أو ما إذا كان يتم إجراؤه باستخدام قواعد القرار التعويضي أو غير التعويضي، ومع ذلك، تعتبر القضايا التجريبية أفضل للتحقيق في أبحاث قيمة العملاء، فنظرا لتعقيد بناء قيمة العميل، فقد لا يكون من الممكن قياس كيفية تقييم عميل معين لقيمة المنتج (اقتراح القيمة) بدقة في وقت معين ، على الرغم من إحراز بعض التقدم في هذا المجال ومع ذلك ، من الممكن فهم الفئات أو الأبعاد التي يتم إجراء مثل هذه التقييمات عليها وإنشاء إطار عمل لقيمة العميل يلتقط مجال البنية.

آراء الخبراء المختلفة بشأن تعريف مفهوم خلق قيمة العملاء هي كما يلي:

من دراسة تعريف مفهوم خلق قيمة العميل من الخبراء ، قام المؤلفون ببناء تعريف جديد لإنشاء قيمة العميل على النحو التالي³:

✓ القيمة هي عملية أو سلسلة من النشاط الديناميكي لإنشاء منتجات أو خدمات قيمة تؤديها الشركة لاستخدام مواردها والتعاون مع شركاء الصناعة الآخرين الذين لديهم كفاءات تكميلية لتحقيق الحياة الجيدة.

✓ يعد إنشاء قيمة العميل شرطاً أساسياً لتحقيق ميزة تنافسية ، ويتم إنشاء قيمة العميل عندما تتجاوز الفوائد التي تعود على العميل المرتبط بالمنتج أو الخدمة تكلفة تقديم العطاءات لرضا العملاء وولائهم.

✓ قيمة العميل هي إدراك قيمة المنتج أو الخدمة للعميل مقابل البدائل المحتملة.

✓ القيمة تعني ما إذا كان العميل يشعر أنه تلقى خدمات أو مزايا على ما تم دفعه.

¹ Liu, Annie H., Mark P. Leach, and Kenneth L. Bernhardt (2005), "Examining Customer Value Perceptions of Organizational Buyers When Sourcing from Multiple Vendors," Journal of business Research, 58 (5), pp 559–568.

² Lapierre, Jozee (2000), "Customer Perceived Value in Industrial Contexts," Journal of Business and Industrial Marketing, 15 (2–3), pp 122–140

³ Möller, Kristian E., and Pekke Törrönen (2003), "Business Suppliers' Value Creation Potential: A Capability-Based Analysis," Industrial Marketing Management, 32 (2), pp 109–118.

يمكن تقسيم ذلك إلى معادلة بسيطة¹:

$$\text{Customer Value} = \text{Benefits} - \text{Cost} \quad (\text{CV}=\text{B}-\text{C})$$

لا يمكن أن يكون ذلك خطياً بحيث يركز فقط على السعر لأن العملاء ينفقون أكثر من مجرد أموالهم عند الاستثمار في منتجات أو خدمات.² فهم يفكرون في ما يدفعونه في الوقت والجهد والراحة والطاقة وما إلى ذلك. بالنسبة للعميل، يمكن أن تختلف الفوائد التي يمكن أن تحول القيمة. قد لا تكون القيمة لأحد العملاء هي نفسها كآخر. قد لا يكون ما يهم أحدهم مهماً لشريحة أخرى من جمهورك.

يمكن أن تشمل الفوائد³:

- جودة المنتج؛
- مزايا الملكية؛
- صورة؛
- شركة العلامة التجارية والانتماء؛
- الوصول إلى حل؛
- تجربة؛
- النجاح من استخدام المنتج أو الخدمة؛

-2 خلق القيمة للمؤسسة

تسعى المؤسسات إلى تحقيق الاستمرارية والبقاء،⁴ مما يستوجب عليها تكثيف جهودها والتنسيق المحكم بين وظائفها على مستوى أنشطتها المتداخلة وتوجيه استراتيجياتها نحو خلق القيمة كدافع قوي لوجودها الذي تسعى من خلاله إلى الاستغلال الجيد لإمكانيات المتاحة لديها، وترتبط عملية خلق القيمة في المؤسسة بمجموع

¹ Matthyssens, P., Gosselin, D. P., & Bauwen, G. A. (2006). Strategic account management: customer value creation through customer alignment. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

² Zubac A, Hubbard G, Johnson WL (2010). The RBV and value creation: A managerial perspective . *Eur. Buses. Rev.* 22 (5), pp 515-538.

³ Ulaga, W. (2001). Customer value in business markets: an agenda for inquiry. *Industrial Marketing Management*, 30(4), pp 315-319.

⁴ Pitelis. (2009). The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage. *Organization studies*, 30(10), pp 1115-1139.

عمليات الإنتاج، يليها تتبع الأنشطة التي تضيف القيمة إلى المنتج حتى يصل إلى المستهلك النهائي،¹ وهنا يتضح الدور الكبير الذي تلعبه الأنشطة في خلق القيمة من خلال مفهوم سلسلة القيمة التي تعبر عن هدف بحد ذاتها وإنما كوسيلة لإنجاز هدف أكبر، ولقياس إنشاء القيمة على مستوى المؤسسة هناك العديد من المؤشرات تختلف بحسب طبيعة مكوناتها حيث نجد مؤشرات ذات طبيعة محاسبية، مالية... إلخ، لتتمكن الإدارة من خلق وتوليد قيمة مضافة للمؤسسة لا بد من تطبيق عدد من المعايير على كل العمليات المتاحة في المؤسسة. وهذا من خلال²:

✓ الأهمية الاستراتيجية للعملية: فكلما زادت درجة تأثير العميل بالعملية تحتم على المؤسسة توطينها حيث أن معظم العملاء يهتمون بخدمات ما بعد البيع والضمانات الممنوحة وال يهتمون بتغليف السلعة أو طريقة تسليمها أو تعدد منافذ التوزيع لذا يمكن استيراد خدمات التوزيع والتغليف والتسليم من مؤسسات خارجية وتوطين خدمات ما بعد البيع وخدمات التأمين على السلع المباعة.

✓ وتيرة تطور التكنولوجيا: حيث أن النشاط أو العملية التي تتميز بسرعة تطور التكنولوجيا تتسم بالاستثمارات الكبيرة في البحوث والتطوير وشدة المنافسة

✓ درجة الإتقان في المؤسسة: إذا استطاعت المؤسسة القيام بهذا النشاط بدرجة ملائمة من الفعالية يكون من الأفضل توطينه داخلها .

✓ توفر موردين أكفاء:³ كلما توفر في السوق كثير من الموردين الأكفاء بحيث يمكن للمنشأة استئجار خدماتهم بأسعار معقولة يكون من الأفضل استيراد النشاط من خارج المؤسسة، ما إذا تميز النشاط بندرة الموردين العاملين فيه فمن الأفضل اتخاذ قرار بتوطينه.

ومن أجل خلق قيمة للمؤسسة يجب أن تركز على زيادة التميز وتخفيض التكاليف لتحقيق ما تسعى إليه⁴:

أ. زيادة التميز

التميز ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق الرضا، رضا أصحاب المؤسسة، ورضا المجتمع ككل، فقبل أن يكون التميز باعتباره الأداء الأحسن، ووسيلة لكسب الربح، فهو أداء لكسب احترام الغير ورضاهم، فزيادة تميز المؤسسة عن منافسيها تتولد من خلال تفاعل عدة محددات، حيث يساهم كل منها في إعطاء المؤسسة قيمة مضافة ويجعلها

¹ Moran, P., & Ghoshal, S. (1996). VALUE CREATION BY FIRMS. In Academy of Management Proceedings. Vol. 1, pp. 41-45

² Sutthirak, S., & Gonjanar, P. (2012). The effects from Asian's financial crisis: Factors affecting on the value creation of organization. International Journal of Business and Social Science, 3(16).

³ Sutthirak, S., & Gonjanar, P. (2012). loc-cit.

⁴ أ. رحمانى. (2014)، دروس حول مالية المؤسسة وخلق القيمة.

تتميز في سوقها، ومن أهم هذه المحددات نجد المعرفة التكنولوجية والتي تعتبر أحد القوى الأساسية في تشكيل المحيط التنافسي حيث أن امتلاكها يمكن أن يؤدي إلى:

- تسريع وتيرة الطلب، وذلك بإحداث ظواهر جديدة، تسمح بتجديد المنتجات .
- تغيير التكاليف بخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية .
- إدماج عدة قطاعات، وذلك بعرض عدة بدائل من خلال إحداث وظائف جديدة، أو بجمع عدة وظائف في نفس المنتج .
- تعزيز حواجز الدخول: من خلال اكتساب:

- المعرفة التكنولوجية، والتحكم فيها أكثر من المنافسين، يمكن المؤسسة من تحقيق الميزة الأساسية وبالتالي التميز الذي يخلق لها القيمة المضافة.
- المعرفة التسويقية : تتمثل في امتلاك المؤسسة المؤهلات الضرورية لإعداد استراتيجية تسويقية فعالة، مثل تطوير المنتجات الجديدة، التنوع في الخدمات، القيام بعمليات ترويجية، معرفة حاجات ورغبات الزبائن، دراسات السوق... الخ .

ب. تخفيض التكاليف

لكي تضمن المؤسسة¹ تدفق منتجاتها إلى السوق عليها تصميم نظامها كلياً للتحكم في تدفق المنتجات إلى السوق، بما يحقق أهدافها بأقل مستوى ممكن من التكلفة، ويمكن للمؤسسة خلق القيمة المضافة عن طريق تدنية التكاليف وذلك يتم من خلال:

- ✓ الكفاءة التسييرية وهي ضرورة على كل المستويات، فخلق قيمة مضافة للمؤسسة مرتبط بزوايا عدة من نشاط المؤسسة، من برامج الإنتاج، قياس الأداء، نظام تكوين الموارد البشرية، مروراً بأنظمة الحوافز والأجور ووصولاً إلى اتخاذ القرارات، سواء عملية أو استراتيجية.
- ✓ عوامل الإنتاج: التحكم فيها ، وحسن استغلالها، مما يسمح بتوفير الوقت والجهد، وسيؤثر بشكل مباشر على التكاليف حيث أن الاستغلال الأمثل سيعمل على تخفيض التكاليف.
- ✓ الإنتاجية يمكن تخفيض التكاليف عن طريق الرفع من الإنتاجية، من خلال ت عوامل من أهمها: كفاءة العمال، التحكم في التقنية، المواد الأولية المناسبة، التجربة واقتصاديات الحجم، الأجور والتحفيزات، المناخ الملائم.

¹أ. رحمانى (2014)، مرجع سبق ذكره.

ومن هذا كله يتضح أن خلق قيمة للعميل يأتي بعد أن تقوم المؤسسة بتقديم قيمة مضافة تستطيع التميز بها وجذب أكثر لشريحة التي استهدفتها بمنتجاتها، فرضا العملاء لا يكون إلا بتقديم قيمة حقيقية ويكون عن طريق¹:

أولا يجب أن نفهم مفهوم "قيمة العميل" ، وما يراه العميل كقيمة ، وكيف تتغير قيمة العميل مع مرور الوقت ، وكيفية الحصول على ملاحظات العملاء، ويجب أن تدرك أن الناس يشترون منتجًا أو خدمة تنتج أكبر قيمة على الخيارات المنافسة.

لإنشاء قيمة حقيقية²، يجب أن تتعرف على ما يراه العميل كقيمة. يجب أن تفهم كيف يرى العميل منتج منافسيك. ما هو المهم للعميل في قرار الشراء؟ هل السعر أكثر أهمية أم فوائد؟ هل أنت جيد في تقديم ما يعتقد العميل أنه مهم؟ هل أنت قادر على تقديم أكثر من منافسيك على هذه العوامل؟ بعض الأمثلة على كيفية إنشاء قيمة العملاء:

- ✓ إعطاء سعر يجعل العميل يعتقد أنه يحصل على أكثر مما يدفع مقابل الفوائد التي يحصل عليها مقابل العروض التنافسية.
- ✓ تخفيض السعر ، أو الحفاظ على نفس السعر وإعطاء شيء إضافي على المنافسة (يمكن أن تكون هذه خدمة ، اهتمامًا أفضل ، إضافة إلى المنتج).
- ✓ جعله مناسبًا للعميل للشراء ، وكيف يريد الشراء والدفع.
- ✓ صورة الشركة ، بما في ذلك العلامة التجارية والثقة في الشركة أو عندما يقدر العميل قيم الشركة بما في ذلك الاستدامة. هذه خلق قيمة للعميل.
- ✓ منح العميل منتجًا يعمل كما هو المقصود به (كما يراه العميل) ويسهل عليه فهمه واستخدامه (بحيث لا يجب إنفاق وقت أو طاقة غير ضرورية).

¹Stefanie.(2008). "Value-creation in new product development within converging value chains An analysis in the functional foods and nutraceutical industry, "British Food Journal Vol. 110 No. 1, pp. 76-97
² Simona Bakutyte, Dainora Grundey.(2012)." Identifying the Gap in Value Creation at Universities: The Consumer's Perspective " , Economics & Sociology , Vol. 5, No. 1, pp. 96-110

المطلب الثالث: أثر نموذج الأعمال على خلق القيمة

يركز نموذج الأعمال على القيمة المقترحة فهي الحجر الثاني وحلقة الوصل بين المؤسسة والعملاء،¹ فهي القيمة التي يقدمها النشاط أو المشروع (الفوائد/المميزات) التي سوف تعود على الشريحة المستهدفة، لأن الزبائن دائماً ما يدفعون مقابل الحصول على قيمة معينة، وكلما ارتفعت القيمة التي يحصل عليها العميل مما تقدمه له، كلما ازدادت رغبته ومرونته في دفع المال مقابل ما يحصل عليه، لهذا تبدل المؤسسات جهوداً كبيرة لابتكار عملياتها ومنتجاتها لتحقيق نمو الإيرادات والحفاظ على هوامش الربح أو تحسينها.

وُجدت دراسة استقصائية عالمية حديثة² لأكثر من 4000 من كبار المديرين من قبل وحدة المعلومات الاقتصادية أن الغالبية (54٪) يفضلون نماذج أعمال جديدة على منتجات وخدمات جديدة كمصدر للميزة التنافسية المستقبلية، وخلص محللون أن "الرسالة الشاملة واضحة: كيف تكون المؤسسات التي تعمل في كثير من الأحيان كما هي، أو أكثر أهمية من ما يفعلونه".

- نماذج الأعمال وخلق القيمة

في العقد الأخير،³ أصبح مفهوم نموذج الأعمال مستخدماً على نطاق واسع من قبل الباحثين والممارسين في مجال الاستراتيجيات لتوضيح منطق المؤسسات، من حيث كيفية إدارة أعمالهم، وكيف يخلقون قيمة لأصحاب المصلحة، مكن اقتصاد الإنترنت المؤسسات من تطوير واختبار أشكال مبتكرة من خطط خلق القيمة. إن القيمة في هذا السياق تتمحور حول الشبكة نظراً لأنها ناتجة عن التفاعل بين المؤسسة وشركائها وعملائها، ونتيجة لذلك بدى مفهوم القيمة الجديد هذا مقنعاً لباحثي الإدارة، الذين استخدموا مفهوم نموذج الأعمال لوصف آليات إنشاء القيمة في الأسواق المترابطة، وضح (Zott & Amit)⁴ في مقالهم الأساسي "خلق القيمة في الأعمال الإلكترونية"،⁵ بأن خلق القيمة خاصة مع ظهور الأعمال الإلكترونية، لا يمكن تفسيره من خلال نظرية واحدة والنهج النظري المتقاطع فهناك عدة عوامل مرتبطة بالقيمة المترابطة في التجارة الإلكترونية: الجدية، الإغلاق، التكامل

¹ Visnjic, I., Wiengarten, F., & Neely, A. (2014). Only the Brave: Product Innovation, Service Business Model Innovation, and Their Impact on Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), pp 36–52.

² Verdin, P., & Tackx, K. (2015). Are you creating or capturing value? A dynamic framework for sustainable strategy. *M-RCBG Working Paper Series*. Pp, 1-19.

³ Storbacka, K., Frow, P., Nenonen, S., & Payne, A. (2012). Designing business models for value co-creation. *Review of Marketing Research*, 9(2012), PP 51-78.

⁴ Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). Dynamics of business models—strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long range planning*, 46(6), PP 427-442.

⁵ Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), PP 5-23

، والكفاءة وفي الآونة الأخيرة، وأوضحاً¹ أنه على الرغم من أن نموذج الأعمال "مرتکز على المؤسسة المركزية، إلا أنه يركز على السوق ويتم تصميمه لتعزيز القيمة الإجمالية لجميع المشاركين في نماذج الأعمال ولكن أيضاً مناسبة لحصة من القيمة التي تم إنشاؤها".

هذه النظرة لمفهوم نموذج العمل كمصدر لخلق القيمة والاعتماد عليه تم ترديدها على نطاق واسع في أدبيات نموذج الأعمال بحيث يكون مصدر جديد للقيمة.

شدد (Hamel)² على أن المؤسسات مطالبة بالابتكار المستمر لنفسها وتصميم نموذج أعمال جديد لها لتزدهر فيما يسميه "عصر الثورة"، فالابتكار في نموذج الأعمال يمثل شكلاً جديداً بالإضافة إلى الابتكار في المنتجات والعمليات، ويمكن أن يكون مصدراً بديلاً لخلق القيمة، خاصة في أوقات التغير الاقتصادي ومع ذلك، فلكي تنجح المؤسسة لا يتطلب الأمر فقط خلق قيمة، بل يحتاج إلى التقاط بعض القيمة الناتجة عن تسليم السلع والخدمات، فهي من السمات الرئيسية لنموذج الأعمال الجديد هو أن إنشاء القيمة وجمع القيمة يحدثان في شبكة القيمة، والتي يمكن أن تتكون من الموردين والشركاء وفنوات التوزيع والتحالفات التي توسع موارد الشركة.

➤ فنموذج الأعمال يساعد المؤسسات على الاستمرار من خلال طرح قيمة مضافة مبتكرة وجديدة، تصعب على المنافسين تقليدها، فنموذج الأعمال يؤدي إلى ميزة الأداء المستدامة.

➤ فنموذج الأعمال يسمح بزيادة الكفاءة والفعالية في سلسلة القيمة وهذا ما يؤكدته³ (fine & all.2002) فالمؤسسات القادرة على إعادة تصميم سلسلة القيمة الخاصة بها بشكل متكرر يمكنها باستمرار زيادة ميزتها التنافسية. وفقاً ل⁴ (Govindarajan & Gupta.2001)، يمكن أن يخلق نموذج الأعمال قيمة أكبر للشركات من خلال إعادة تصميم بنية سلسلة القيمة من النهاية إلى النهاية كمثال على ذلك حقق Michael Dell ذلك من خلال إعادة تشكيل سلسلة القيمة التقليدية في صناعة الكمبيوتر الشخصية.

وضّح⁵ (Edwards et al.2004) بأنه يمكن للمؤسسات تعزيز كفاءتها وفعاليتها من خلال اعتماد ممارسات أفضل في سلاسل القيمة الخاصة بها من خلال تقديم أفكار جديدة.

¹. Claus, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. R&D Management, 47(3), PP 385-403.

² Cinquini, L., Di Minin, A., & Varaldo, R. (2013). New business models and value creation: A service science perspective. Milan: Springer

³ Fine, C.H., Vardan, R., Pethick, R. and El-Hout, J. (2002) 'Rapid-response capability in value-chain design', MIT Sloan Management Review, Vol. 43, No. 2, pp.69-75

⁴ Govindarajan, V. and Gupta, A.K. (2001) 'Strategic innovation: a conceptual road map', Business Horizons, Vol. 44, No. 4, pp.3-12.

⁵ Edwards, T., Battisti, G. and Neely, A. (2004) 'Value creation and the UK economy: a review of strategic options', International Journal of Management Reviews, Vols. 5/6, Nos. 3/4, pp.191-213.

➤ تعمل كل شركة ناجحة بالفعل وفقا لنموذج أعمال فعال، من خلال تحديد جميع الأجزاء المكونة له بشكل منهجي، يمكن المديرين التنفيذيين فهم كيف يلبي النموذج اقتراح القيمة الفعالة بطريقة مربحة باستخدام بعض الموارد الرئيسية والعمليات الرئيسية، وهذا ما سيعطيهم فكرة عن مدى جودة استخدام نفس النموذج للوفاء بمقترح قيمة العملاء مختلف تماما - وما يتعين عليهم القيام به لبناء اقتراح جديد ، إذا لزم الأمر ، للاستفادة من هذه الفرصة. وحتى يكون نموذج الأعمال أكثر فعالية يجب أن يحتوي على عناصر تساهم في نجاحه كما هي موضحة¹:

1. اقتراح قيمة للعملاء (CVP) : وتشتمل على

✓ العميل المستهدف؛

✓ المهمة الواجب القيام بها لحل مشكلة مهمة أو تلبية حاجة مهمة للعميل المستهدف؛

✓ العرض ، الذي يلبي المشكلة أو يلبي الحاجة. يتم تعريف هذا ليس فقط بما يتم بيعه ولكن أيضًا عن طريق كيفية بيعه؛

2. طريقة الربح²

● نموذج الإيرادات مقدار الأموال التي يمكن جنيها: السعر × الحجم. يمكن التفكير في الحجم من حيث حجم السوق، وتواتر الشراء، والمبيعات الإضافية.

● هيكل التكاليف كيفية تخصيص التكاليف: تشمل تكلفة الأصول الرئيسية ، التكاليف المباشرة ، التكاليف غير المباشرة ، وفورات الحجم.

● نموذج الهامش كم يجب أن تحقق كل معاملة

● مستويات الربح المطلوبة

● سرعة الموارد: مدى الحاجة إلى استخدام الموارد لدعم الحجم المستهدف، وهو يتضمن المهل الزمنية، الإنتاجية، تحول المخزون، واستخدام الأصول

3. العمليات الرئيسية

المعايير التي تجعل المؤسسة تطرح اقتراح قيمة العملاء قابلة للتكرار وقابلة للتطوير، ويمكن أن تشمل:

■ العمليات: التصميم، المنتج التنموية، المصادر، التصنيع، التسويق، و التدريب، تكنولوجيا المعلومات

■ القواعد والمقاييس: متطلبات الهامش للاستثمار والائتمان شروط ، المهل الزمنية ، شروط المورد

■ المعايير: حجم الفرصة اللازمة للاستثمار، نهج للعملاء والقنوات

¹ Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, and Henning Kagermann.(2008). Reinventing Your Business Model.Harvard Business Review. pp 62-63.

² Edwards, T., Battisti, G. and Neely, A. (2004), Loc-Cit.

خلاصة الفصل الثاني

الهدف من تحديد ما هو نموذج الأعمال بشكل عام والتركيز على ما يصنع خصوصية نموذج عمل معين، هو تقييم أداء المؤسسة، فهو يعتبر (الأداء) نتيجة ملحوظة لاستراتيجية المؤسسة، وكذا طريقة فعالة في خلق القيمة وتقسيمها.

فالأداء يقاس بالفعالية ومدى ملائمة الاستراتيجية ونموذج العمل للطريقة الصحيحة والتقديرية في تصور مؤسسة ناجحة، هادفة لفرض مكانتها في السوق وبين منافسيها، ولكن مع التغيير الدائم وتطبيق الابتكار في مجالها لأن المؤسسة التي لا تعتمد على التجديد في نماذج أعمالها ستزول مع الوقت.

لهذا حاولنا من خلال هذا الفصل الربط بين نموذج الأعمال وأداء المؤسسة وخلق القيمة المضافة التي من أجلها تم بناء نموذج مرن يتكيف مع مختلف العوامل الداخلية والخارجية للبيئة.

الفصل الثالث

ديناميكية بيئة المؤسسة ودورها على فعالية نموذج الأعمال

المبحث الاول: بيئة المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: ديناميكية بيئة المؤسسة ونموذج الأعمال

تمهيد الفصل الثالث:

مقولة ! نتوقع الكثير من حيويتها لضمان ديناميكية اقتصادية لانتخاذ مبادرات في الابتكار والمنافسة وتحقيق أعلى المبيعات والإيرادات، ولتحقيق كل ذلك يجب عليها تحديد شريحتها المستهدفة من عملاء، موردين، منافسين... إلخ، وتأخذ بعين الاعتبار كل قيود بيئتها.

وبهذا المعنى ، فإن المشروع ليس فقط وسيلة لكسب المال ولكن أيضا على المؤسسة أن تطور من البيئة التي تعمل فيها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تغطي مجموعة واسعة من التأثيرات التي يصعب تفسيرها في الواقع، ومن المرجح أن يؤثر عدد كبير من العوامل الخارجية على تطور الأعمال، فهذه العناصر الخارجية تشكل بيئتها، وكل عنصر له تأثير مباشر أو أكثر أهمية على النشاط الاقتصادي وعلى أداء المؤسسة.

بيئة الأعمال تتميز بدرجة معينة من عدم اليقين فيما يتعلق بالتكنولوجيا والتنافسية والتنظيمية والمجتمعية ولمواجهة كل هذا على المؤسسة أن تقدم نهج يسمح لها بفهم بيئتها، فنموذج الأعمال يتأثر وبشكل كبير بمختلف الأطراف الفاعلة في البيئة لذلك على المؤسسة أن تقوم بالتغيير لضمان نمو الأعمال، ومن خلال كل هذا سنحاول شرح الفصل في مبحثين أساسيين وهما:

- بيئة المؤسسة الاقتصادية؛
- ديناميكية بيئة المؤسسة ونموذج الأعمال؛

المبحث الأول: بيئة المؤسسة الاقتصادية

يشير المسح البيئي إلى الرصد الدقيق للبيئات الداخلية والخارجية للمنظمة لاكتشاف العلامات المبكرة للفرص والتهديدات التي تؤثر على خططها الحالية والمستقبلية وبالتالي تقتصر المراقبة على هدف محدد وهو مراقبة بيئة الأعمال وتقييمها والتنبؤ بها.

المطلب الأول: مفهوم بيئة المؤسسة

أن تقديم مفهوم شامل وصلب لبيئة أو محيط المؤسسة¹ يصطدم المفهوم بجملة من العوائق بالنظر لتعقيده إذ يمكن أن نوضح كيف نجمع بين تأثير قانون جديد من جهة وبين حاجيات العمال الاقتصاديين من جهة أخرى. يعرف جون بيير ديتري: محيط المؤسسة² بأنه و بشكل متفق عليه أن بيئة المؤسسة هي مصدر التأثيرات والضغط التي تحكم في قرارات المؤسسة، أو لعبة القوة بين المؤسسة ومنافسيها وبقية الفاعلين المؤثرين على نشاطها، هذا التعريف يتسم بدرجة عالية من التجريد والعمومية، وهذا الأمر مفهوم لأن محيط المؤسسة على تنوعه يفرض الإمام بمختلف العناصر المشتركة بين الفاعلين الذين يشكلون هذا المحيط، وبالتالي فإن المؤشر الأساسي المشترك بينهم جميعا هو علاقات القوة والتأثير المتبادلة بين المؤسسة وبينهم.

يشدد فيانكورت على ضرورة تعريف محيط المؤسسة من خلال بعده الديناميكي، حيث يرى بأن محيط المؤسسة هو "نسق ديناميكي ومتطور من العوامل المادية والبشرية التي تعيش وسطها المؤسسة والأنشطة البشرية عامة، والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر، قصير أو بعيد المدى على أنشطة المؤسسة في زمن محدد وفي نطاقات محددة".

1.1. تعريف البيئة الاقتصادية:

- هي مجموعة من العناصر المؤثرة في نشاط المؤسسة بشكل ايجابي فرص أو بشكل سلبي تهديدات.³
 - هي مجموعة من العناصر ذات علاقة مع المؤسسة دون ان يكون لها دخل مباشر في وظائفها وأنشطتها الداخلية والخارجية ولها قدرة على التأثير على توازن المؤسسة.⁴
- حسب mentaberg: "يقصد بمحيط المؤسسة كل الثوابت والمتغيرات الموجودة خارج المؤسسة وذات علاقة حالية أو محتملة بالمؤسسة، أي أن البيئة هي كل شيء ماعدا المؤسسة".⁵

¹ - Philippe Guillermic.(2015), La gestion d'entreprise pas à pas. Vuibert. Paris. P12.

² Jean Pierre Detrie.(2005),Strategor: politique générale de l'entreprise. Dunod. Paris. P. 18.

³ L'environnement de l'entreprise , <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Environnement-241690.htm#q7bYRxxR0xPVMglgZ.97> .consulté le 05/03/2018.

⁴ البيئة الاقتصادية للمؤسسة، <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/enviro/co/grain4.html> ، تمت معاينة الموقع يوم 2018/03/05.

⁵ H.mentaberg .(1992),Structure et dynamique des organisations. Éditions des organisations. Paris.p245

2.1. أبعاد بيئة الأعمال المؤسسة:

بيئة أعمال المؤسسة ليست بنفس البعد بل لديها خمسة أبعاد وهي¹: (1) الإيرادات ، (2) التكلفة ، (3) الأصول والخصوم ، (4) الاستراتيجية، (5) أصحاب المصلحة.

(1) **الإيرادات**: تعتمد إيرادات الأعمال على عدة عوامل ، مثل القدرة على التسعير والمنافسة وجودة المنتج ، وقد يكون لدى الشركة التي تتمتع بسمعة عالية الجودة منتجات تسعير ، مما يعني أنها قد تكون قادرة على زيادة أسعار البيع لتعويضها الزيادات في تكاليف المواد الخام والأجور، ويمكن أن تؤثر البيئة التنافسية على الإيرادات بطريقتين: أولاً ، قد لا تتمكن الشركات الصغيرة من زيادة الأسعار إذا كانت في سوق تنافسية للغاية ؛ ثانيًا ، قد يتعين على الشركة تغيير مزيج منتجاتها وتصميمات المنتجات للرد على المنافسة.

(2) **التكلفة**: لها أبعاد مهمة لأنها تحدد الربحية، فمن خلال فترات الركود الاقتصادي، تعمل الشركات على تقليل التكاليف للحفاظ على الربحية خلال فترات قوية للنمو الاقتصادي، قد تواجه الشركات الصغيرة زيادات في تكاليف المدخلات، مثل أسعار المواد الخام والأجور، ومع ذلك قد تخفف ضغوط تكلفة المدخلات مع تقليص الشركات لعمليات التصنيع وتسريح الموظفين مما قد يؤثر عقود التوريد أيضا على التكلفة.

(3) **الأصول والخصوم**: تشمل الأصول النقدية والمخزون، في حين تشمل الالتزامات الديون قصيرة الأجل وطويلة الأجل، قد تفقد الشركات الصغيرة التي لديها الكثير من الديون المرنة التشغيلية بسبب نفقات الفائدة، خاصة في فترة ارتفاع الأسعار. على الرغم من أن الرصيد النقدي الهام يعمل كوسيلة أمان أثناء فترات الركود ، فإن الشركات مع وجود الكثير من المخزونات والحسابات المستحقة القبض قد يؤدي ذلك إلى المخاطرة بنقص التدفق النقدي.

(4) **الاستراتيجية**: الشركات الناجحة تتوقع وتبني التغيير، فهم يعرفون كيفية تحقيق التوازن بين الإدارة التشغيلية اليومية مع التفكير الاستراتيجي طويل الأجل ، والذي يتضمن تكوين شراكات واستكشاف عمليات الاندماج لتنمية حصتها في السوق، فالإدارة الاستراتيجية أيضا تعمل على توصيل الخطط والتوقعات لأصحاب المصلحة، خاصة في الأوقات الاقتصادية غير المستقرة.

¹ Mangalore. (2018). Business Environment – Conceptual Framework And Polices. International educational scientific reserch journal. Vol 04. pp 69-70

5) أصحاب المصلحة: يمثل أصحاب المصلحة بعداً مهماً آخر لبيئة الأعمال، بالإضافة إلى المؤسسين والموردين والعملاء والموظفين، لذلك يجب على الشركات العامة التعامل مع مجالس الإدارة والمستثمرين ومحلي أسواق الأوراق المالية، والسلطة التنظيمية.

3.1. أهمية بيئة الأعمال للمؤسسة:

✓ **بناء الصورة:**¹ يساعد الفهم البيئي لمنظمات الأعمال في تحسين صورت المؤسسة (سمعتها) من خلال إظهار حساسية للبيئة التي تعمل بداخلها.

✓ **اجتماع المنافسة:** يساعد المؤسسات على تحليل استراتيجيات المنافسين وصياغة استراتيجياتها الخاصة وفقاً لذلك تصبح المنافسة ذات مغزى حيثما يوجد القدرة التنافسية، يمكن للاستراتيجيين جمع المعلومات النوعية المتعلقة ببيئة الأعمال واستخدامها في صياغة النباتات الفعالة.

✓ **تحديد قوة المؤسسة وضعفها:** بيئة الأعمال تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف الفردية في ضوء التطورات التكنولوجية والعالمية، يُعد تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) جزءاً لا يتجزأ من إمكانات المؤسسة وأدائها.

المطلب الثاني: مكونات بيئة المؤسسة

لا يمكننا تصور المؤسسة ككيان منعزل عن البيئة التي تعمل فيها²، إنها قبل كل شيء نظام مفتوح يجب عليها مراقبة بيئتها باستمرار، لأنها من ناحية يجب أن تناسب هذه البيئة، ومن ناحية أخرى فإنها تعمل فيها فيمكن أن تتأثر بيئتها بطريقة إيجابية (الفرص البيئية) أو بطريقة ما سلبية (القيود البيئية)، وبالتالي فدور البيئة حاسم في نشاط المؤسسة بقدر ما هي شروط تطوره وأحياناً بقائه فهي مصدر العديد من القيود للمقولة، هذه القيود يمكن أن تكون خارجية ناتجة عن حركة اقتصادية أو سوسولوجية.

- أنواع البيئة الاقتصادية: تنقسم بيئة المؤسسة إلى بيئة داخلية وخارجية:

1. **البيئة الداخلية:** تهتم المؤسسات بتحليل قدرتها وإمكانيتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف، فدراسة المؤسسة لبيئتها الداخلية يعد أمراً ضرورياً لكونه يساعدها في التعرف على بعض النقاط أهمها³:

¹ BEDJAOUI Hafida. Impact de l'environnement et modes organisationnels : cas de l'entreprise algérienne. Thèse de Doctorat en Sciences Economiques. Université ABOU-BAKR BELKAID- Tlemcen.

² P.Lawrence et J.Lorsch .(1994).«Adapter les structures de l'entreprise » Edition d'Organisation.

³ Gilles Bressy.(2011), Management et économie des entreprises, édition Dalloz, Paris.

- ✓ يساهم في تشخيص وتقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية، حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج؛
- ✓ معرفة نقاط القوة والضعف من خلال التحليل الداخلي وربطه بالتحليل الخارجي بالشكل الذي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص¹؛
- ✓ يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة؛
- ✓ الاستفادة من نقاط القوة لديها والسعي لتعزيزها من أجل القضاء على العوائق؛
- ✓ معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم؛
- ✓ معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها؛

2. البيئة الخارجية²: تتكون من جميع القوى الخارجية ذات التأثير على المؤسسة و تشمل جميع القوى

الاقتصادية كمعدل الفائدة وتقلب الأسعار والتكتلات الاقتصادية ومعدل التضخم، والقوى الاجتماعية، والبيئة السياسية والقانونية كالضرائب والقوانين والقواعد التي تضعها الحكومة، والقوى التكنولوجية.

تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئة في تمكين المؤسسة من التعرف على الأبعاد التالية³:

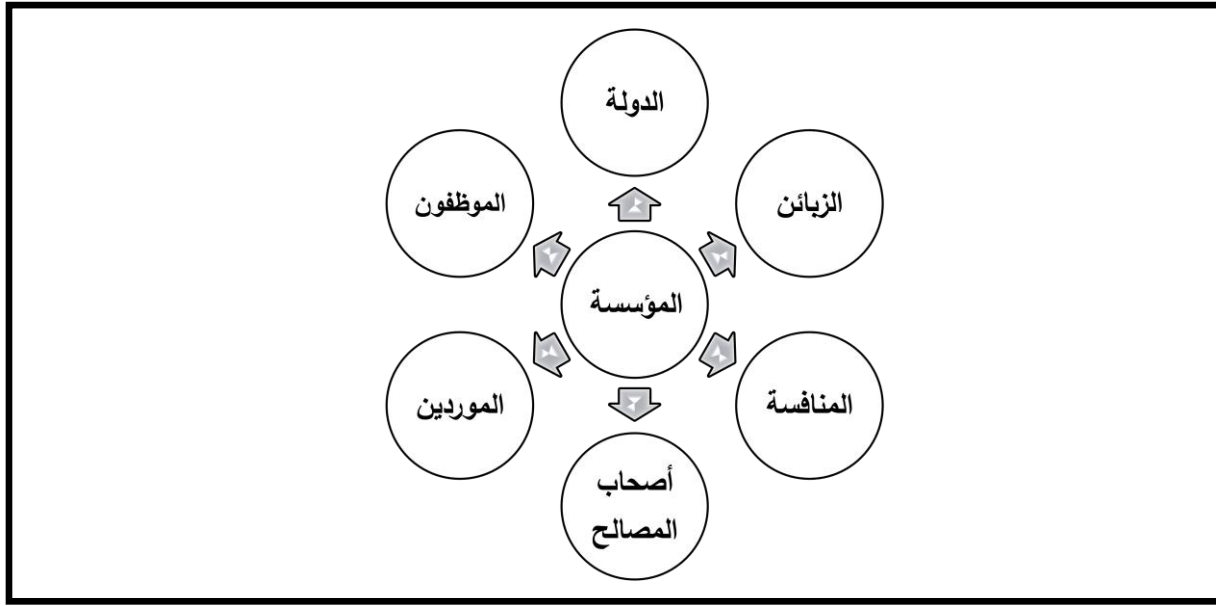
- الأهداف التي يجب تحقيقها.
- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها.
- تحديد نقاط السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها.
- بيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة.
- تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معه المؤسسة.
- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمؤسسات المنافسة.

¹ Chantal Bussenault.(2006), **Economie d'entreprise**, édition Vuibert, Paris.

² Jean-Luc.(2004), **Economie d'entreprise**, édition Oriane Lallemand, France.

³ البيئة الخارجية للمؤسسة، <https://hrdiscussion.com/hr15268.html> ، تمت معاينة الموقع يوم 2018/03/05.

الشكل رقم (19): بيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة



Source : Toman.(2011), introduction à la gestion d'entreprise, 5eme édition, France, p09.

➤ يوضح الشكل مختلف العناصر التي تؤثر على نشاط المؤسسة فهي التي تحدّد ما إذا نجحت المؤسسة في تعزيز مكانتها أو خسرتها.

✓ القيود الخارجية

يمكن تحديدها بسهولة¹ ، يمكننا أن نذكر على سبيل المثال الضرائب ، وتكلفة اللوازم ، وظهور منافسين جدد في السوق ، وسياسة ائتمان الدولة ، والبيئة المعاصرة للعمل النقابي ، والحد الأدنى للأجور التقليدية أو القانونية ، ... هذه القيود تفرضها مراكز اتخاذ القرارات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالشركات (هم مساهمي الشركة وكذلك المستهلكين أو الموردين ، المصرفيين ، الدولة)، تأثير الظواهر الاقتصادية والاجتماعية والطبيعية هو أيضا مهم جدا. باختصار² ، تعتبر البيئة مصدراً لعدم اليقين بالنسبة للأعمال ، ويمكن ملاحظة عدم اليقين هذا فقط على مستوى السوق ولكن أيضا على المستوى الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، لذلك من الطبيعي أن تسعى الشركات للحد من هذه المخاطر من خلال تطوير المتغيرات البيئية الرئيسية أو عن طريق محاولة التفاوض مع بعض أصحاب المصلحة، على سبيل المثال مع المنافسين.

¹ P.Joffre&G.Koenig .(1999), « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle » Paris. Economica.p202.

² Subodh Kulkarni.(2007),Environmental ethics and information asymmetry among organizational stakeholders. Journal of Business Ethics. No . 27. P0 2.

يلبي تحليل البيئة من قبل الشركة هدفا مزدوجا وهو تقييم الاختلاف للعناصر المحتملة التي ستؤثر على نشاطها، وتحديد الفرص أو التهديدات البيئية، وبالتالي فإن مكونات البيئة هي: اقتصادية وسياسية على حد سواء ، الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.

3. البيئة السياسية:

- هي البيئة التي تعتمد عليها المؤسسات وبشكل كبير فهي تؤثر على مختلف الأنشطة التي تقوم بها؛
- تنتج إما عن التغيير في اللون السياسي للحكومة أو من التعديلات المرتبطة بالتأميم والخصخصة.
- تنظم الدولة النشاط الاقتصادي من خلال تنظيم العمل، المنافسة، من خلال اعتماد سياسة ائتمانية أكثر أو أقل تقييدا للكثير من الشركات، فتدخل الدولة مرهق بسبب القيود التي تفرضها.

✓ البيئة الاقتصادية:¹

- إنها تظهر تطور الرأسمالية الحديثة، والوسائط كحكومة الشركات، ولكن الرأسمالية متعددة (تختلف الرأسمالية اليابانية عن الرأسمالية الأمريكية أو الرأسمالية الأوروبية)، حقيقة أننا من وراء هذا المصطلح يصعب تحديد من هي العملاقة الصناعية التي تتميز بها الاقتصادات الغربية فتدخل الدولة هو أكثر أو أقل تقدما وفقا للدول، وباختصار إننا نشهد اليوم تحولا كاملا للمنافسة فهي تختلف من مجال لآخر فهي تركز على الجودة والخدمات و الابتكار.

✓ البيئة الاجتماعية والثقافية:²

- لبلد ما قبل القيام باستثمارات مباشرة في الخارج، يجب أن تقوم المؤسسات بفهم جيد وواضح لبيئة ذلك البلد ومعرفة مختلف التقاليد التي تميزه.
- تعبر عن نمط الحياة المتغير للمستهلكين كذلك القيم الاجتماعية، الأذواق والاحتياجات. على سبيل المثال، قد يكون لإقامة نشاط تجاري في منطقة ما آثار إيجابية للغاية بالنسبة إلى العمالة ومن وجهة النظر هذه، يمكن للشركة المشاركة بشكل مباشر أو غير مباشر في تطوير المنطقة.

✓ البيئة التكنولوجية:

- يتم مراقبتها باستمرار، فالابتكار أصبح عنصرا أساسيا لتقدم ميزة تنافسية للشركة ، ويمكننا أن نقول أن الابتكار هو أقسى شكل من أشكال المنافسة بقدر ما يستطيع، مما يؤدي إلى اختفاء بعض الشركات.

¹ Frédéric Leroy.(2012). Les stratégies de l'entreprise. Dunod. Paris. pp 07-9.

² Subodh Kulkarni.(2007),Loc-Cit

في هذا المجال ، يمكن أن تؤثر العديد من التغييرات على الشركة من حيث التصنيع (تنفيذ عمليات جديدة) من الإدارة (تطوير إدارة تكنولوجيا المعلومات في جميع المجالات) أو المشتريات، الاستثمارات في "المراقبة التكنولوجية" وفي البحث والتطوير هي بالتالي جزء من إطار لتنفيذ استراتيجية متوسطة وطويلة الأجل تهدف إلى ضمان استدامة المقاول.

✓ **البيئة الإيكولوجية:** تحقق الشركات مزيداً من التقدم نحو احترام البيئة ، لذلك يجب أن تكون مهتمة بمصدر المواد المستخدمة، كما يجب ألا تنسى الشركة أن المستهلك أكثر اهتماماً به كل هذا.

المطلب الثالث: خصائص بيئة المؤسسة

في الأدبيات الموجودة، لا يبدو أن هناك إجماع على خصائص البيئات المختلفة، يمكننا تحديد أبعاد عدة، وهي ¹عدم اليقين والتعقيد ، العداء ، الاضطراب ، الديناميكية ، الأبعاد الأربعة التي اخترناها تتوافق بشكل أفضل مع هدف بحثنا، يعتمد اختيار هذه الأبعاد على الدراسات التجريبية التي أجريت في إطار الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الأوضاع التنظيمية وبيئة المنظمة، وبالتالي فإن الأبعاد البيئية التي تهمنا هي عدم اليقين والتعقيد والعداء والاضطراب والديناميكية.

✓ **عدم اليقين البيئي²:**

عدم اليقين هو مفهوم مركزي وأساسي في التطورات النظرية التي تصف علاقات واجهة المنظمة مع بيئتها، لكن العديد من المشاكل والصعوبات المتعلقة بتصوير وقياس عدم اليقين في بعض الأحيان إلى مقترحات ونماذج نظرية متناقضة فمراجعة الأدبيات حول النظرية التنظيمية تقودنا إلى ملاحظة العدد القليل جداً من البحوث والدراسات التي اقترحت جداول لقياس مفهوم عدم اليقين.

وبالتالي، يمكن أن يتغير تصور عدم اليقين مع مرور الوقت ويمكن أن تتأثر بسهولة تغيير وتطور المتغيرات البيئية، تماماً كما يمكن أن تتأثر الخصائص الفردية والخصائص الثقافية، تم تحديد ثلاثة مصادر لعدم اليقين:

- نقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ، وبالتالي الحاجة إلى البحث عن معلومات إضافية.

- الحمل الزائد للمعلومات وصعوبة اختيار المعلومات ذات الصلة ، الغموض في المعلومات المتاحة ، وبالتالي الحاجة إلى تفسير الاستقرار. بالنسبة إلى Daft ، يختلف إدراك عدم اليقين من ناحية اعتماده على جودة قيمة المعلومات التي تحتفظ بها المنظمة فيما يتعلق ببيئتها، و من ناحية أخرى اعتماده على طبيعة ووسط المعلومات

¹ Alter Norbert (2003) : « Mouvement et Dyschronies dans les organisations » , l'Année Sociologique. Vol 53. P. 105.

² Benhamou.S (2003) : Coordination process, organizational choice and environment. Miméo.p 75.

التي تستخدمها المؤسسة بحيث له أهمية كبيرة في حالة بيئة معقدة، لأنه يحتوي على إشارات غير مألوفة لصناع القرار الذين يميلون إلى استخدام خبرتهم السابقة أو الحدس لتحديد الآثار المترتبة على تعقيد البيئة.

- يرتبط مفهوم عدم اليقين ارتباطاً كبيراً بتصور المخاطر، فعادة ما يقال إن البيئة غير مؤكدة عندما يكون هناك نقص في الشفافية و معلومات غير كافية، مما يجعل من المستحيل التنبؤ بالأحداث المختلفة المحتملة.

وبالتالي فإن عدم اليقين ينشأ من تقاطع الأبعاد البيئية الأخرى، مثل التقلب والديناميكية هذه العوامل تساهم في سياق تطور المؤسسة أكثر صعوبة .

✓ تعقيد البيئة:

التعقيد مفهوم يستخدم على نطاق واسع عندما يتعلق الأمر بوصف بيئة الأعمال¹، تصبح معقدة بمجرد أن يكون عدد الجهات الفاعلة كبير والعلاقات بين هذه الجهات الفاعلة قوية وتفاعلية.

وفقاً لـ² Marchesnay ، يصف العلاقات التي يمكن لمؤسسة ما أن تقيمها مع شركاء مختلفين في بيئتها والتي يمكن أن تختلف من أبسطها إلى أكثرها تعقيداً، العلاقات الأولى من النوع الهرمي وتصف علاقة الهيمنة حيث تهيمن بإدخال لاعبين جدد يزيد من التفاعلات بين مختلف الشركاء و وبالتالي يزيد من تعقيد البيئة.

يمكننا أن نرى بوضوح أن الزيادة في التعقيد يرجع إلى عاملين، من ناحية عدد الجهات الفاعلة الموجودة في البيئة أن هذا إما المنبع أو المصب للشركة (العملاء والموردين...) وعلى الجانب الآخر، إمكانات الداخلين الآخرين مثل المؤسسات الاقتصادية والسياسية والإدارية أكثر، هذه الجهات الفاعلة عديدة وتفاعلية كلما وجدت الشركة صعوبة في التحكم في سياق تطورها.

✓ عداء البيئة³:

بشكل عام، يولد أي عمل ويطور في السياق حيث توجد خدمات و موارد التي تحت تصرف المؤسسة والتي يتم هيكلتها لاتخاذ شكلها التنظيمي وعملها الحالي، وخاصة بالنسبة للمؤسسة التي تتطور في منطقتها التي يمكنها الاعتماد عليها.

في البلدان المتقدمة، يكون توفر الموارد واضحاً جداً للمؤسسات فهذا الأخير لا يقيس بدقة ثراء بيئته وقيمة كل ما يجلبه المجتمع ، فالبيئة تتحول إلى متخلفة وأقل استيعاباً، وهي البنية التحتية المناسبة للموظفين والمدربين تدريجياً

¹ Askénazy.P (2003) : Dynamique de l'innovation organisationnelle lors de la réduction du temps de travail : évidences sur la France des années 90. Economie et Prévision. P 113.

² BresnahanTomoty. F. Erick Brynjolfsson, Lorin.M.Hitt (2002) « Information Technology, Workplace Organization and the demand for Skilled Lanor : Firm-Level Evidence » Quatrely Journal Of Economics. Vol 117. P 89.

³ Métais.E, Moingeon.B.(2001), « Management de l'innovation » Revue Française de Gestion. P 12.

جيدا، وإطار قانوني جيد ودقيق، ونظام اتصالات كافي، إذا ظهرت كل هذه القيود ستكون هناك مخاطر جديدة معادية بشكل خاص، كما كان الحال بالنسبة للمؤسسات الجزائرية خلال التسعينيات. في الواقع كانت عقول المستثمرين الوطنيين والأجانب ملحوظ بشكل خاص في هذه السنوات المظلمة، لأنه على الرغم من العودة إلى السلام والاستقرار النسبي للوضع، إلا أنه لا يزال المستثمرون الأجانب في الجزائر يحكمون على البيئة باعتبارها لا تزال معادية.

✓ اضطراب البيئة¹:

الاضطراب الموضوعي يتوافق مع حالة البيئة التي سيكون فيها تعاقب الأحداث لتغيير العناصر البيئية لجميع المؤسسات، سيتم فهم الاضطراب بأنه تشكيك في القدرات للتعامل مع التغيير البيئي وهكذا يعتبر الاضطراب "حالة من البيئة التي تنطوي على فقدان السيطرة من قبل المديرين على مستقبل الشركة." ينظر إلى الاضطراب كخاصية للبيئة، فتصور هذه التغييرات والاستجابات المقدمة ستختلف من منظمة إلى أخرى. وبالتالي فإن الاضطراب مرادف للتوقف والمفاجآت التي تواجه الشركة التي لديها قدرة قوية على رد الفعل فعادة ما يتم إلقاء اللوم على الحقائق التالية²:

- تطوير التكنولوجيات في كثير من الأحيان يكون سريعا وفي العديد من المجالات المعنية بقطاعات الأعمال؛
- تغييرات عميقة في الطلب مرتبطة بتوسيع المجتمع الاستهلاكي، من حيث السعر والجودة و الخدمة، وهو شرط من شأنه أن يترجم إلى طلب متطور بشكل متزايد؛
- يمكن أن يأتي الاضطراب من الإجراءات التي تقوم بها الشركة نفسها: الابتكار، عمليات الإنتاج الجديدة، المنتجات الجديدة، عوامة الاقتصادات و عوامة الأسواق، فالاقتصادات الوطنية أصبحت حساسة للغاية بسبب الأزمات العالمية وتخضع لمتاعب خطيرة، في ظل هذه الظروف النتيجة الأكثر إثارة هي بالتأكيد عوامة ظروف المنافسة الشرسة وبالتالي زيادة التعقيد البيئي، ولمعالجة قضية الاضطرابات البيئية، استخدمت بعض الشركات المؤشرات التالية:

- سرعة التغيير تقابل السرعة في تعاقب الاختلافات؛
- عدم القدرة على التنبؤ بالتغيير سيعيق الشركة التي ترغب في بيئة مستقرة، على الرغم من التغييرات التي تمت مواجهتها يمكن أن تكون جيدة وسيئة للمؤسسة؛

¹ Ouchi.w.g 1 Jaeger.A.M. (2002),« Type Z Organization : Stability in the Midst of Mobility » Academy of Management Review. P96.

² Paul Swamidas.(2002), Encyclopedia of production and manufacturing management. Kluwer Academic Publishers. Bosto.P. 22.

- تجديد نوع التغيير: معيار الجودة يجعل من الممكن تقديم شخصية مفاجأة لهذه الاختلافات، وهنا ستفرض البيئة مواقف جديدة وعلى المؤسسة قوالب الاستجابة ؛

✓ الديناميكية¹

يشدد أورتيجا وزملاؤه على كون محيط المؤسسة يتشكل من فاعلين، أي قوى لها تأثير واضح ومن هنا فإنه محيط ديناميكي فعال كسلطة مضادة لسلطة المؤسسة بحيث يؤثر في قراراتها الاستراتيجية مثلما يتأثر بها، وهذه الخاصية توضح لماذا اتجهت الإدارة الاستراتيجية الحديثة إلى تطوير تصورها لكيفية إدارة المؤسسات في ظل فقدانها لسلطتها التي كانت سلطة مطلقة فيما مضى.

تأخذ ديناميكية المحيط أشكالاً عديدة مثل الطلب المرتفع في السوق، التشريع الإيجابي أو السلبي، وفترة أو ندرة المواد الأولية، إلى غير ذلك، وفي الأخير فإن المحيط يعرض حالات متعددة أمام المؤسسة ويدعوها إلى التكيف باستمرار مع ذلك كي تضمن استمرارها.

المبحث الثاني: ديناميكية بيئة المؤسسة ونموذج الأعمال

تشير الأبحاث السابقة إلى أن التغيير البيئي وتجديد الاستراتيجية، والعلاقة بين الاثنين هي مكونات مهمة للميزة التنافسية والأداء.

المطلب الأول: مفهوم الديناميكية البيئية

تدافع الديناميكية البيئية على فكرة أن الأداء المتفوق للمؤسسة يرتبط بمصدر الاكتفاء الذاتي للميزة التنافسية، ووفقاً لهذه الأساليب يعد الابتكار الاستراتيجي حدثاً استثنائياً وتغييراً أساسياً لإزالة الحواجز في معرفة مصدرها.² أما منتقدو هذا المفهوم يدافعون عن حجة مفادها أن المؤسسة ليس لديها مصدر مستدام للميزة التنافسية، لكنها تطور وتدير سلسلة من مصادر مؤقتة تكون ذات أثر إيجابي عليها³، فنظراً للتغيرات المستمرة في البيئة لا يمكن أن يستمر أي مصدر للميزة على المدى الطويل، أما في البيئة المتغيرة والديناميكية⁴، التجديد المستمر للاستراتيجية ونموذج العمل هما عاملان رئيسيان للحصول على ميزة وضمان بقاء المؤسسة.

¹ - Edward Freeman et al.(2007), Managing for stakeholders: Survival, reputation and success. Yale University Press. New Haven.p 36.

² Arend, Richard J. (2014). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: How Firm Age and Size Affect The « Capability Enhancement-SME Performance» Relationship. Small Business Economics, 42, pp. 33-57.

³ Bustanza, Of, & Moline, L.M, & Aranda, D. Arias. (2010). Organizational Learning and Performance: Relationship Between The Dynamic And Operational Capabilities of The Firm. African Journal Of Business Management, 4, pp. 4067-4078

⁴ Cepeda, Gabriel. & Vera, Dusya. (2007). Dynamic Capabilities and Operational Capabilities: A Knowledge Management Perspective. Journal of Business Research, 60, pp. 426-437.

1. تعريف الديناميكية البيئية:

يعرف¹ (Dess & Beard) الديناميكية البيئية على أنها: " معدل سريع وغير متوقع للتغير الخارجي للمؤسسات الصناعية البيئية ، مثل التغيرات السريعة في التكنولوجيا والأسواق والمنافسة القوية".
يصف (Jiao et al,2011)² أن هناك أربعة مؤشرات لقياس مستوى الديناميكية البيئية داخل المؤسسة وهي على النحو التالي:

- ✓ ميزات المنتج / الخدمة المطلوبة من قبل العملاء: يقيس مستوى طلب المستهلك على منتج أو خدمة موجودة مسبقاً أو مختلفة كلياً.
- ✓ ميزات المنتج / الخدمة المقدمة من قبل المنافسين: يقيس وتيرة التفرغ والعدوانية من المنتجات أو الخدمات الجديدة الصادرة عن المنافسين من شأنها أن تؤثر على مستوى المنافسة في السوق.
- ✓ تقنيات المنتج في الصناعة: يقيس مستوى التقدم التكنولوجي في كل من المنتج / الخدمة المستخدمة
- ✓ السياسة الحكومية في الصناعة: يقيس مستوى سياسة الحكومة المحلية والمركزية أو تواتر معدل التغيير في الحكومة؛
- ✓ اللوائح التي تؤثر على سياسة الشركة في تحقيق أداء الشركة.

2. القدرات الإدارية الديناميكية :

يتم تعريف القدرات الإدارية الديناميكية على أنها³: القدرة على إدارة الشركات لبناء وتكامل وتكوين الموارد، والكفاءات التنظيمية من أجل دعم التجانس في القرارات الإدارية وأداء الشركة كاستجابات لتغيير الظروف الخارجية.

اقترح⁴ (Adner and Helfat) أن القدرات الإدارية الديناميكية يمكن قياسها من خلال هذه المؤشرات:

- ✓ رأس المال البشري الإداري: يقيس المهارات الإدارية التي تتطلب استثمارات في التعليم أو التدريب؛

¹ Chien, Shih-Yi. & Tsai, Ching Han. (2012). Dynamic Capability, knowledge, learning, and Firm Performance. Journal of Organizational Change Management, 25, pp. 434-444.

² Jiao, H. & Alon, I. & Cui, Y. (2011). Environmental Dynamism, Innovation, and Dynamic Capabilities: The Case of China. Journal of Enterprising Communities, People and Places in the Global Economy, 5 (2), pp.131-144.

³ Idris, Wael. & Mohd, Subhi. & Momani, Raed A. (2013). Impact of Environmental Dynamism on Marketing Strategy Comprehensiveness and Organizational Performance. International Journal of Business and management, 8 (9), pp. 42-44

⁴ Fei, Tsai. & Philip Cheng. & Ting Shih, Chih. (2013). Responsible Downsizing Strategy as A Panacea To Firm Performance: The Role of Dynamic Capabilities. International Journal of Manpower, 34(8), pp. 1015-1028.

- ✓ رأس المال الاجتماعي الإداري: يقيس القدرات التي يتم إنشاؤها بواسطة العلاقات الاجتماعية إما من خلال المجتمع كعضوية، أو من خلال الأندية الاجتماعية وكذلك الجمعيات؛
- ✓ الإدراك الإداري: قياس القدرة المتعلقة بمعتقد أو عقلية الإدارة كأساس لاتخاذ القرارات الحاسمة في الإدارة؛
- العناصر الثلاثة المذكورة أعلاه يكمل كل منهما الآخر ويدعم القدرات الإدارية الديناميكية في المجالات المختلفة للإدارة، فرأس المال البشري الإداري مطلوب لاتخاذ القرارات، ويوفر رأس المال الاجتماعي الإداري صلة و المعلومات اللازمة ، والإدراك الإداري يوفر الدعم في الإجراءات المتخذة.

4. مفهوم القدرات الديناميكية :

القدرات الديناميكية¹ هي قدرات المؤسسة على إجراء تغيير بناء على استجابة البيئات المتغيرة والتي تسمح لها بالتكيف، والتكامل، و تكوين الموارد الداخلية والخارجية؛(Hayter and Cahoy)

تتميز القدرات الديناميكية² بأنها ضمنية ، غامضة سببياً ، محددة للمنظمة ، معقدة اجتماعياً ، وتعتمد على مسار موحد؛(Teece et al, 1997)

القدرات الديناميكية³ يصعب تمييزها وتقليدها، فهي تعمل كحاجز وقائي للمساهمة في الميزة التنافسية للمؤسسة؛ (Eisenhardt and Martin, 2000)

القدرات الديناميكية⁴ هي قدرة الشركة على دمج وبناء ومواءمة العوامل الداخلية والخارجية للتكيف مع التغيرات السريعة للبيئة.

مكن أيضاً تطبيق القدرات الديناميكية في مواقف التغيير المعتدل.⁵ وبالتالي ، يمكن استنتاج أن القدرات الديناميكية يمكن تنفيذها في مختلف المستويات الديناميكية للبيئة الخارجية.

¹. Pablo, Amy L. et al (2007). Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in Public Sector. Journal of management Studies, 44 (5), pp. 687-708.

² Teece, David. & Pisano, Gary. & Shuen Amy. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 18 (7), pp 509-533.

³Eisenhardt, Kathleen M. & Martin, Jeffrey A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? Strategic Management Journal, 21 pp 1105-1121

⁴ Liao, Jianwen. & Kickul, Jill R. & Ma, Hao. (2009). Organizational Dynamic Capability and Innovation: An Empirical Examination of Internet Firms. Journal of Small Business Management, 47(3), pp 263-286.

⁵ Li, Da-Yuan. & Liu, Juan. (2014). Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence from China. Journal of Business Research, 6, pp. 2793-2799

هناك ثلاثة مؤشرات تشرح الآليات التنظيمية لربط مزايا الموارد الداخلية بالبيئة الخارجية¹:

✓ القدرة على التكيف: إنها قدرة على قراءة الفرص في السوق الخارجي ثم إدارة تلك الفرص باستجابات سريعة ودقيقة في استراتيجية الشركة. على سبيل المثال ، أنشطة التسويق القادرة على التكيف مع ظروف السوق المتغيرة ؛

✓ القدرة الاستيعابية: القدرة الاستيعابية هي قدرة الشركة على التعرف على قيمة المعلومات الخارجية الجديدة ، ثم اعتمادها على النتائج التجارية، ويشمل ذلك أيضًا القدرة على تقييم المعرفة الخارجية والاستفادة منها في مستوى المعرفة المطلوبة من قبل منظمة ؛

✓ القدرة على الابتكار: يمكن تعريفها على أنها قدرة الشركة على تطوير منتجات جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة، من خلال التوافق أو التعديل على الابتكار الاستراتيجي الذي تدعمه الإجراءات أو السلوك التنظيمي من خلال عمليات مبتكرة؛

5. أبعاد ديناميكية البيئة

إن رؤية الأنظمة الاجتماعية على عدة مستويات² (Bunge) يمكن أن تكون مفيدة لتوضيح مصدر الديناميكية في البيئة وتأسيس الخصائص ذات الصلة للبحث في التجديد النموذج الاقتصادي المنتهج، فنحن نفترض أن البيئة تتكون من ثلاثة مستويات من التجميع، يمثل المستوى الأول شركات فردية ومؤسسات أخرى تشارك في أعمال تنافسية وتعاونية مع كيانات مماثلة. ويمثل المستوى الثاني أنظمة مثل القطاعات والصناعات، والتي تجمع المنظمات التي تشارك في أنشطة خلق القيمة المرتبطة بالعملاء المشتركين والتقنيات والموارد المشترك³ (Carlsson et al, 2002)، أما المستوى الثالث يحتوي على أنظمة اجتماعية واقتصادية أوسع مثل النظم الوطنية أو الدولية.

فانين من التأثيرات هيكلية الفعل تأتي بشكل متزامن مع واقع تعدد المستويات: حالة الأنظمة ذات المستوى الأعلى (ولكن لا تحدد) تصرفات الأنظمة ذات المستوى الأدنى، تتحد إجراءات الأنظمة ذات المستوى الأدنى في إعادة إنتاج أو تحويل الأنظمة ذات المستوى الأعلى⁴.

¹ Garengo, Patrizia. & Bernardi, Giovanni. (2007). Organizational Capability in SMEs. Performance Measurement As A Key System in Supporting Company Development. International Journal of Productivity and Performance Management, 56(56), pp. 518-532.

² Bowman, E. H., et Hurry, D. 1993. Strategy through the option lens: An integrated view of resource investments and the incremental-choice process. Academy of Management Review 18(4), p 770.

³ Carlsson, B., Jacobsson, S., Holmén M., et Rickne A. 2002. Innovation systems: analytical and methodological issues. Research Policy 31, pp 233-245

⁴ Richard, O. C. (2000), Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. Academy of Management Journal 43(2), p 170.

تحليل التفاعلات المختلفة الممكنة بين الأنظمة على المستويات الثلاثة يؤدي إلى استنتاج أنه من وجهة نظر الشركة.

– هناك العديد من أبعاد نوعية مميزة للديناميكيات البيئية:¹ نذكر منها السرعة والاضطراب والنمو والتنافس، نناقش هذه الأبعاد من حيث الإدراك والأصل النظامي وتأثيرها المحتمل على الميزة التنافسية.

➤ تمثل السرعة:² سرعة إدراك التغيير في اتجاه واحد في البيئة، كتغييرات الابتكارات التكنولوجية التي تنتج زيادة في الأداء والوظائف أو انخفاض في تكاليف المنتجات والمعدات، ومع ذلك فإن النتيجة المراد الوصول إليها هي أن الشركات يمكنها فهم اتجاه التغيير وسرعته السهلة للتوقع حيث ستنشأ فرص جديدة وتجديد مصادر الميزة التنافسية تراكمياً أو تتبع مساراً مستمراً.

➤ الاضطراب البيئي:³ يمثل الاضطراب درجة ينظر إليها على أنها تغيرات بيئية تجري بشكل متقطع مقارنة مع الاتجاهات والتوقعات السابقة (بومان 1993)، فالشركات ستنتظر إلى هذا النوع من التغيير على أنه غير متوقع أو مفاجئ أو لا يمكن التنبؤ بها.

➤ النمو المستمر:⁴ تسعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها الخارجية المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال اتجاه تطور ونمو الاقتصاد.

➤ النمو هو تصور لتوسيع الفرص لرجال الأعمال، فهو يرتبط بزيادة تدفق الموارد إلى النظام المتوسط عادة في شكل زيادة الطلب وإجمالي المبيعات، وأيضاً يرتبط هذا التدفق بالعملية التي تحدث في النظم الاجتماعية والاقتصادية الكلية، مثل النمو الاقتصادي الذي يزيد من الدخل المتاح أو عدد السكان مما يزيد من تكاليف الرعاية الصحية، بعض هذه العمليات يمكن أن يكون سببها الفرص التي أوجدتها المؤسسة أو بدأها نظام المستوى المتوسط، على سبيل المثال من خلال الابتكارات التي تلي الاحتياجات الهامة لتحفيز هذه العمليات من خلال الجهود الترويجية أو من خلال تجريب الحركات الاجتماعية الموازية بالإضافة إلى تأثير طرق على المبيعات والتي من المرجح أن يكون للنمو تأثير إيجابي على الأرباح.

فرص النمو تتطلب استثمارات محفوفة بالمخاطر التي قد تضع المؤسسة في حالة مالية غير مستقرة، بحيث يمكن للنمو أيضاً جذب منافسين جدد، بما في ذلك الشركات الكبرى.

¹ Suarez, F. F., & Lanzolla, G. (2007). The role of environmental dynamics in building a first mover advantage theory. Academy of Management Review, 32(2), p 385.

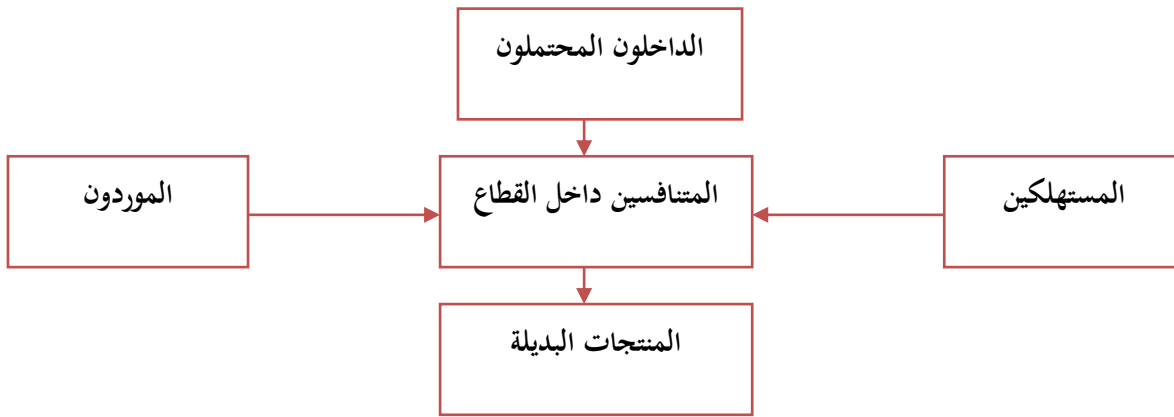
² Bowman, E. H., et Hurry, D. 1993, Loc-Cit ,p 779

³ Suarez, F. F., & Lanzolla, G. (2007), Loc-Cit ,pp 380-392

⁴ Richard, O. C. (2000), Loc-Cit , pp. 176-177.

➤ التنافس: هو تصور وجود تهديد متنوع ومستمر للمركز التنافسي في العمل، وأسباب هذا التصور يشمل السلوك العدواني بين شركات مثل تقليد تكنولوجيا أو منتج، تغير في الأسعار، الاستثمار والترويج وشبكات التوزيع، وكذلك دخول المنافسون الجدد الذين يقدمون بدائل أو منتجات بتكلفة أقل. على عكس السرعة الاتجاهية ، فإن ديناميكية التنافس أكثر انتشارا لأنه ليس لديها مسار دقيق الاتجاه في بيئة تنافسية، تجمع هذه الأبعاد بدرجات متفاوتة لإنتاج ديناميكية عالمية لها تأثير محدد على الشركات. ➤ يقول مايكل بوتر (M, Porter) أنه هناك خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس في ذلك المجال، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم(20): القوى الخمس للمنافسة التي تحدد مردودية القطاع.



Source: Michael Proter.(2003), l'avantage concurrentiel, DUNOP, Belgique,P15.

أولاً-تهديد المنافسين الجدد: **Menace de nouveau entrant**¹

وقد حدد Porter (سبعة) (07) عوائق تواجه المنافسين الجدد عند دخول السوق وهي:

- اقتصاديات الإنتاج الكبير: تكلفة إنتاج الوحدة تنخفض كلما زاد الإنتاج، فعلى المنافس الجديد أن ينفق الكثير للدخول بكمية كبيرة، أو القبول بتكاليف مرتفعة للقطعة الواحدة.
- تميز المنتج: للمؤسسات القائمة أسماء تجارية معروفة، أما المنافس الجديد، فيجب أن يبذل الكثير من الأموال لمواجهة اسم مثل كوكاكولا واختراق قاعدتها العريضة من العملاء.
- متطلبات رأس المال: كلما كانت المؤسسة بحاجة للأموال كلما زادت عقبات دخول الأسواق.

¹ Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), pp 99-120.

- تكاليف التحويل: تزداد العقبات لمحاولة دخول الأسواق، إذا كانت التكاليف التي ينفقها العملاء مرتفعة عند التحويل من مورد إلى آخر.
- اختراق قنوات التوزيع: يمثل عائقا كبيرا أمام الداخلين الجدد يجب مواجهته من خلال الاتفاق على الإعلانات.
- مزايا الشركات القائمة مسبقا: للمؤسسات القائمة مزايا سابقة فيما يخص التكاليف (نظرا لامتلاك التكنولوجيا، سهولة الحصول على المواد الخام،...).
- سياسة الحكومة: إن الحكومة يمكن أن تضع حدا، أو تمنع الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص...

ثانيا- تهديد المنتجات البديلة: **Menace de produits de remplacement**¹

يؤكد بورتر على ان التحويل يصبح ذا خطر واضح عندما يزود المشتري ليس فقط بمورد بديل، بل يقدم أسعارا تجارية أفضل. فعلى سبيل المثال: نظام الإنذار الإلكتروني أثر على شركات الأمن نظرا لأنه يقدم نفس الحماية مع تكلفة أقل.

ثالثا- قدرة المستهلكين على المساومة: **Produit de négociation**²

- يؤكد بورتر على أن كل مشتري يختلف في طبعه عن الآخر وتزيد فعالية المشتري عندما يفعلون ما يلي:
- ✓ الشراء بكميات كبيرة مما يمكنهم من طلب أسعار أفضل للوحدة.
 - ✓ شراء السلع المتوفرة بكثرة.
 - ✓ مواجهة تكاليف تحويل قليلة: فعلمية التحويل من نوعية مناديل ورقية إلى أخرى لها تكاليف بسيطة أولا توجد.
 - ✓ الدخل المنخفض: كلما قلت الأموال التي يحصل عليها المشتري كلما زادت احتمالية سعيه للحصول على أسعار أقل.
 - ✓ إنتاج المنتجات لأنفسهم: شركات السيارات الرئيسية تستخدم قدرتها الذاتية على التصنيع، لمساومة الموردين.
 - ✓ توفر المعلومات عن السلعة أو الخدمة.

¹ Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. Academy of Management Perspectives, 9(4), pp 49-61.

² Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate.

رابعاً- قدرة الموردين على المساومة: ¹Pouvoir de Négociation des Fournisseurs

يقول بورتر أن فريق الموردين تكون له القدرة على المساومة إذا توفر ما يلي:

- إذا كانت شركات التوريد قليلة.
- إذا كان المشتري لا يملك الكثير من البدائل.
- أن يكون منتج المورد وحيداً.
- أن يضع الموردون تهديداً جاداً أنه بإمكانهم أن يصبحوا منافسين عن طريق استخدام الموارد، أو المنتجات التي تباع للمشتري لإنتاج نفس المنتجات التي يقدمها المشتري.

خامساً- التنافس بين المتنافسين الحاليين: ²Concurrents du secteur

وأخيراً يؤكد (Porter) أن المنافسة بين المتنافسين تزداد عندما يحدث ما يلي:

- إذا كان هناك الكثير من المؤسسات المتنافسة، أو أن هذه المؤسسات تتساوى نسبياً في الحجم، أو الموارد.
- عندما ينمو ذلك المجال ببطء.
- تحمل المؤسسات لتكاليف ثابتة مرتفعة.
- وجود مخزون يحمل المؤسسات تكاليف عالية.
- عندما يجب أن تلتزم المؤسسات بوقف محدد لبيع المنتج.
- وجود بدائل كثير للمنتوج وتكاليف تحويل منخفضة.

عندما تكون عوائق الخروج كثيرة، ربما كان الأمر مكلفاً من الناحية الاقتصادية والاستراتيجية، أو حتى العاطفية أن تتوقف المؤسسة وتخرج من المنافسة وبالتالي نجد أن الشركات تستمر في التنافس، حتى ولو كانت تعتقد أن ذلك لا يدر عليها الكثير من الربح.

المطلب الثاني: أثر ديناميكية بيئة المؤسسة على نموذج الأعمال .

ذكرنا العديد من التعريفات لنموذج الأعمال وقد أدرجت العديد من الدراسات لمقارنة التعاريف المختلفة وقوائم مكونات نموذج الأعمال.

¹ Barney, J. (1991). Loc-cit.

² Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). Loc-Cit.

التعريف الخاص ب (Ansari , 2015) ¹ هو أن نموذج العمل: " يصف تصميم أو بنية آليات إنشاء القيم والتسليم والتقاطها التي توظفها المؤسسة، فجوهر نموذج العمل يكون في تحديد الطريقة التي توفر بها المؤسسة القيمة للعملاء ، إغراء هؤلاء العملاء وجعلهم يدفعون مقابل القيم المقترحة".

بمعنى آخر ، تحديد احتياجات العملاء غير الملباة ، وتحديد التكنولوجيا والمنظمة التي ستقوم بمعالجتها، فإن الحصول على القيمة من الأنشطة يمثل وظائف مهمة لنموذج العمل، بدون التوازن الصحيح بين الإنشاء والتسليم والتقاط ، لن يكون النموذج قيد التشغيل لفترة طويلة ، على الأقل ليس من أجل ربح الشركات. باختصار، يحدد نموذج الأعمال المنطق (الصناعي) الذي يتم من خلاله تقديم الخدمات للعملاء والحصول على المال.

يتم توفير قائمة صغيرة ولكنها شاملة إلى حد ما من المكونات بواسطة مخطط يشبه مخطط² (Osterwalder & Pigneur, 2010) لكن تم تجميعها في ثلاث فئات رئيسية، بعد تعديلها قليلا تكون القائمة كما يلي:

- عرض القيمة: المنتج والخدمة؛ احتياجات العملاء الجغرافية
 - نموذج الإيرادات: منطق التسعير ؛ القنوات التفاعل مع العملاء
 - نموذج التكلفة: الأصول الأساسية والقدرات؛ الأنشطة الأساسية شبكة الشركاء؛
- وفقاً ل(Osterwalder et al, 2005)³ ، نموذج العمل هو "مخطط" لكيفية إدارة الأعمال "، يعبر هذا بشكل صحيح عن فكرة أن النموذج عبارة عن تجريد يصف العمل ليس على المستوى التشغيلي، ولكن على المستوى المفاهيمي باعتباره تجريدا للمبادئ التي تدعم تطوير العمليات المعيارية الأساسية المتكررة والضرورية للشركة للقيام بأعمالها.

بحجة أن نموذج الأعمال هو مجرد تجريد، نحن نفترض أن ديناميكية البيئة تؤثر وبشدة على إنشاء وتطوير العمليات التنظيمية وتلعب دورا رئيسيا في ديناميكية نموذج الأعمال، فهناك أدلة كثيرة توضح أهمية التغيير التنظيمي⁴:

- ✓ تأثير المديرين على المنتج بالابتكار (هويل وآخرون ، 2005 ، سميث ، 2007) ؛
- ✓ أهمية الموظفين للاستمرار، تعديل الإجراءات التنظيمية (فيلدمان ، 2003) ؛
- ✓ الربط بين الروتين التنظيمي والتعلم والمعرفة الواعية (سويفت وهوانغ ، 2008) ؛
- ✓ تأثير الإدراك الإداري على التنظيم للتغيير؛

¹ Birkinshaw, J., & Ansari, S. (2015). Understanding Management Models. Going Beyond "What" and "Why" to "How" Work Gets Done in Organizations. *Foss, JN, & Saebi*, pp 85-103.

² Osterwalder & Pigneur.(2010), Loc.Cit

³ Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1),p 03.

⁴ Liao, Jianwen. & Kickul, Jill R. & Ma, Hao. (2009). Loc-Cit.

✓ نماذج الأعمال القائمة على آليات المعرفة، وعقليات التفكير؛

إن تطبيق منظور قائم على العمليات في نموذج العمل يعني أن هذا أمر استراتيجي وهناك حاجة إلى تجريد العمليات ، أي: ليست كل العمليات ذات صلة بالمثل ، فقط العمليات الأساسية المعيارية المتكررة- تلك التي هي ذات أهمية أساسية لرجال الأعمال والتي تؤدي على أساس مستمر للتحديد في النموذج؛

التمييز بين نماذج الأعمال والقدرات الديناميكية والاستراتيجية:

تتضمن بعض التعاريف لنماذج الأعمال الاستراتيجية مثل

¹ (chesbrough and Rosenbloom, 2002) "الاستراتيجية يرتبط تحليلها بتصميم نموذج الأعمال ، بحيث رأوا أنها تمرين منفصل تحليليا وأكثر تفصيلا"، يمكن تعريف الاستراتيجية على أنها "مجموعة متماسكة من التحليلات والمفاهيم والسياسات والحجج والإجراءات التي تستجيب للنتائج المرتفعة التحدي "

(Rumelt, 2011)² وهي تحدد بشكل عام كيف ستتنافس المؤسسة. التحليل الاستراتيجي يؤدي إلى اختيار نموذج أعمال معين ، وقطاعات السوق ، ونهج الانتقال إلى السوق على الآخرين. وغالبا ما يؤدي إلى التخلي عن نموذج عمل قديم لنموذج جديد من أجل خلق ميزة والحفاظ عليها في السوق. (Casadesus-Masanell and Ricart, 2011

وفقال Ricart :³ كانت " الاستراتيجية هي البنية الأولية والأساسية للتنافسية"، ولكن من خلال العقود الثلاثة الماضية، قد تم البحث عن ميزة مستدامة بنموذج الأعمال، وهي إن القدرات الفريدة هي الأساسية للقدرة التنافسية على مستوى المؤسسة لأنّها تمكن من تصميم نموذج أعمال والتي يتشابك بعمق مع الاستراتيجية. بمجرد وضع نموذج الأعمال، تضع الأشكال الاستراتيجية لأنها تقيد ببعض الإجراءات وتسهل الإجراءات الأخرى عن طريق تحديد التكاليف والربحية، فنموذج العمل يؤثر على جدوى الاستراتيجية، وفي حالة وجود تعارض بين الاستراتيجية ونموذج العمل، يقع على عاتق الإدارة العليا تحديد أي منهما يجب أن يتغير.

الأفراد وديناميكية نموذج الأعمال

إن تصور كيف سيبدو نموذج العمل للمؤسسة المستقبلية وهذا بالقيام بالإجراءات اللازمة لبدء مشروع جديد،⁴ وتحقيق رؤية في شكل تأسيس مؤسسة جديدة، على الأفراد أن يقرروا كيفية تنظيم أعمالهم ، أي تكوين جميع

¹ Chesbrough, Henry, and Richard S. Rosenbloom. (2002), Loc-Cit

² Rumelt, R. (2011). The perils of bad strategy. *McKinsey Quarterly*, 1(3), pp 02-10.

³ Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard business review*, 89(1/2), pp 100-107.

⁴ Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), pp 991-995.

العمليات التجارية اللازمة (كيف سيستغرق الإنتاج والمبيعات والمكان، على سبيل المثال)، بما في ذلك العمليات القياسية الأساسية المتكررة اللازمة لدعم تطوير أنشطة الشركة (مثل العمليات المتعلقة بـ شراء وبيع المنتجات)، وكذلك التغلب على العقبات التي تحول دون استمرار و تطوير مبادرة أعمالهم في المرحلة المبكرة. هذه المرحلة الأولية والتي تتوافق مع ما يحدده Chesbrough وهي بمثابة تجربة لنماذج أعمال بديلة واستدعاء مرحلة الاستكشاف التي تتميز بتجربة بدائل مختلفة لتكون تجربة خالية من الخطأ، وعليه ستكون العملية مستحيلة بدون مهارات تحليلية وتدخل الأفراد وبالمثل، تعد الوكالة الفردية قوة دافعة للتعامل مع التغييرات المشاركة في توسيع نموذج العمل الحالي (أو امتداد نموذج العمل)، يتعين على المديرين أن يقرروا ما إذا كان سيتم إطلاق منتجات جديدة أو الشروع في خلق فرص جديدة، ويجب أن تقرر أيضا كيفية توسيع العمليات القياسية التي تدعم تطوير أنشطة الشركة¹ (Demil & Lecocq, 2010) قد جادلا مؤخرا أن القرارات المتعمدة من قبل المديرين هي السبب الرئيسي الذي يؤثر على نماذج الأعمال التجارية للشركات، لكنهم لاحظوا أن بعض المصادر الخارجية للبيئة تؤثر أيضا على نماذج الأعمال ومع ذلك حتى في هذه الحالات، يكون التحليل البشري للأحداث والإجراءات اللاحقة قادرين على إعادة تحديد أي اتجاه لمتابعة قرار مراجعة نموذج العمل.

على الرغم من أن الأفراد هم الذين يحددون مسار العمل الذي يجب اتباعه، شدد² (بولسون) على دور "عوامل التغيير" في التحول أو التغيير "الجذري" للمنظمات في هذه المرحلة فالتحديات مهمة جدا لأن العمليات التجارية قد تم تأسيسها بالفعل من طرف المؤسسة، لذلك على الأفراد المشاركين في تطوير أنشطة المؤسسة لتطوير أدائها يجب عليهم باستخدام قدرات جديدة و طرق جديدة للتفكير.

إن التغيير التنظيمي عبارة عن نظام مدار أو استجابة سلوكية مُدارة للوقت للقيام بالتغيير المناسب"، ويمكن تطبيقه بالقيام بمجموعة واسعة من العمليات في المنظمة، بما في ذلك استحداث التكنولوجيا والتحسينات وعمليات الدمج والاستحواذ والتغيرات الهيكلية وتغييرات الإدارة العليا والثقافية، هناك عدة أبعاد للتصنيف كانت تستخدم على نطاق واسع في الأدب الذي تمت مراجعته³:

➤ نوع نشاط التغيير، وهي مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة والتي يكون لها تأثير إيجابي على نموذج الأعمال فهي تقوم بتكييفه لكي يكون قابل للتجديد عليه كلما طرأت تغييرات ؛

¹ Demil, B. & Lecocq.(2010), Loc-Cit

² Lazonick, Mazzucato, & Tulum. (2013,). Apple's changing business model: What should the world's richest company do with all those profits?. Vol. 37, No. 4, pp. 249-267

³Struckman, C. K., & Yammarino, F. J. (2003). Organizational change: A categorization scheme and response model with readiness factors.

-القصور الذاتي ، ووصف الحواجز في المنظمة ، على سبيل المثال ، المقاومة التنظيمية للوقت الذي يحدث فيه التغيير ومدة استمراره (غولدبرغ ، 1999) ؛

-العمق لوصف إلى أي درجة تتغير المنظمة ، على سبيل المثال ، الانتقالية: تعديلات تدريجية، تحويلية: أساسية ومتعددة المستويات ، تنموية: قائمة على النمو¹ (Gilley et al,2009) ؛

➤ قضايا المحتوى ، والتي تعالج جوهر وطبيعة التغيير ؛ القضايا السياقية ، التي تركز على القوى والظروف في بيئة المنظمة (بالم،2004)؛

التغيير في نماذج الأعمال يكون حسب التغيير التنظيمي مع عمق تحويله، وهي الاستراتيجية والتي تكون أساسية لعمليات المؤسسة، هناك ثلاثة جوانب رئيسية يمكن أن تتغير فيها نماذج الأعمال وتختلف عن التغييرات التنظيمية "العادية"².

- أولاً، من المفترض أن تكون التغييرات في نموذج الأعمال أكثر جوهرية من الناحية الاقتصادية من معظم أنواع التغييرات الأخرى، اعترف (teece,2010) بأن "تغيير نموذج العمل هو سلسلة كاملة من العناصر داخل وعبر الحدود الخارجية للشركة التأسيسية لمنطقها الاقتصادي ، والذي يتبعه بوضوح حقيقة أن نماذج الأعمال تتعلق بمنطق كيفية قيام المنظمات بإنشاء القيمة وتقديمها والتقاطها".
- ثانياً، عدد وتنوع الشركاء الاقتصاديين المهمين المشاركين في جهود التغيير من المحتمل أن يكون التغيير في نموذج العمل أكبر بالنسبة لأنواع التغيير الأخرى (مارتن ، 2015).
- ثالثاً، من المتوقع أن يكون تعقيد العملية أعلى في الأعمال التجارية لتغيير النموذج كما وصفها (سالومون ومارتن،2008) ، فإن مستوى التعقيد أعلى بسبب زيادة عدد مكونات النظام وعدم القدرة على التنبؤ بها و عدم الحفاظ على التفاعلات بينهما.

نماذج الأعمال تشمل عددا كبيرا وبشكل غير عادي تنوع العناصر والواجهات التنظيمية (مثل عرض القيمة ونموذج الإيرادات و قنوات التوزيع) استنادا إلى هذه الخصائص الثلاث - الأثر الاقتصادي الأساسي، وعدد المكونات المعنية، وتعقد تفاعلاتها يعتبر "تغيير نموذج العمل" أحد أكثر التغييرات الشاقة والمحفوفة بالمخاطر في المؤسسة .

¹ Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. Performance improvement quarterly, 21(4), pp 75-94.

² Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long range planning, 43(2-3), pp 172-194.

المطلب الثالث: أثر ديناميكية بيئة المؤسسة على أداء المؤسسة

تقييم الأداء هو تحديد دور الفعالية التشغيلية للمؤسسة ، كجزء من التنظيم وإدارة الموارد البشرية، فهو تراكم لنتائج الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، ويتم قياس الأداء من خلال الأداء المالي والسوق والعملاء، ومقاييس العملية، وتطوير الأفراد، والاستعداد للمستقبل.

إن نجاح المؤسسة في خمسة أبعاد من نموذج الأداء الديناميكي متعدد الأبعاد على النحو التالي¹:

1. الأداء المالي: هو تصور الإدارة اتجاه الربح الحالي مقارنة بالعام السابق.
2. السوق : تصور الإدارة لتقييم رضا العملاء والولاء.
3. إجراءات العملية: إنها تصور إداري لعملية الإنتاج وجودة المنتج وأيضاً تحفيز الموظفين.
4. تطوير الأفراد: تصور لتطوير الموظفين، وإدارة التحفيز، والمسار الوظيفي.
5. الاستعداد للمستقبل: تصور الإدارة لاتجاهات السوق القادمة واستعداد الاستراتيجية والاستثمار للتعامل معها.

يتمثل جوهر عملية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق نتائج الأداء التي تسمح للمؤسسات أن تكون تنافسية مع مرور الوقت²، يمكن تعريف الأداء على أنه النتيجة النهائية لجميع الأنشطة. فالتركيز يكون في تقييم الأداء على تقييم السلوك الحالي للمنظمة فيما يتعلق بكفاءتها وفعاليتها؛

أداء الأعمال متعدد الأبعاد بطبيعته وقد تكون الإجراءات المحاسبية مضللة بسبب هذه الإجراءات لعدم كفاية التعامل مع الأشياء غير الملموسة والتقييم غير الصحيح لمصادر الميزة التنافسية، يتم تحديد طرق لقياس أداء المنظمات من قبل الإدارة لتحديد ما إذا كان المخطط قد حقق الأهداف أم لا.

ديناميكية المؤسسة والأداء:

جعلت العولمة بيئة العمل (العوامل الخارجية) كمحدد للميزة التنافسية للمؤسسة، لذلك تعتبر ديناميكية البيئة تغيرات يصعب التنبؤ بها، ومع ذلك يمكن أن تخلق فرصاً وتحديات للمؤسسة (Nandakumar, 2010). وبالتالي، فإن بقاء ونجاح أي مؤسسة مهما كانت مكانتها يعتمد على قدرتها على مراقبة بيئة أعمالها والتكيف معها، يتم تضمين الطاقة خارج المؤسسة التي تؤثر على الأداء في الديناميكية كمتغير من التأثيرات البيئية بالإضافة إلى عدم

¹ Iansiti, M., & Clark, K. B. (1994). Integration and dynamic capability: evidence from product development in automobiles and mainframe computers. *Industrial and corporate change*, 3(3), pp 557-605.

² Reimann, M., Schilke, O., & Thomas, J. S. (2010). Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy. *Journal of the academy of marketing science*, 38(3), pp 326-346.

³ Nandakumar, M. K., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2010). Business- level strategy and performance. *Management Decision*.

اليقين ، يمكن أن يكون أيضا في شكل شدة المنافسة المشار إليها باسم متغير العداء (هاشم وآخرون، 2001) بيئة الأعمال لها تأثير قوي على تنظيم المؤسسة خاصة عندما يكون عالم الأعمال عالما بلا حدود،¹ مثلا تغيير التكنولوجيا للتكنولوجيا الذكية والتغيرات الأساسية الأخرى تؤثر على السياسات التي سيتم اتخاذها من قبل إدارة المؤسسة.

تتطلب التغييرات في بيئة الأعمال² طرقا محددة للتعامل معها لأن معظمها هذه التغييرات هي خارج سيطرة الشركة، فهي يمكن أن تجلب كل من الفرص والتحديات (لورانس ووير ، 2010). بالنسبة للشركات التي يمكنها استخدام التغييرات ديناميكيا باعتبارها فرصة فيمكنها أن تصبح أيضا تهديدا للبقاء، فالبيئة الخارجية وحدها سوف تعطي التأثير.

يعتمد بقاء ونجاح المؤسسة على القدرة على المراقبة والتكيف مع بيئة أعمالها³، لتوجيه استراتيجيات العمل لتحقيق تحقيق أهداف العمل بفعالية يمكن أن تكون بيئة الأعمال التي تركز على الديناميكية البيئية تصور كبيئة سريعة التغير ومتقطعة في المطالب، وسوق منافس وتكنولوجيا وتنظيم، لذلك المعلومات غالبا ما تكون غير دقيقة أو غير متوفرة لتحديد وجود عدم اليقين البيئي وكثافة عالية من المنافسة التي ديناميكية البيئية تشجع المؤسسات على التصرف كرجال أعمال.

⁴ البيئة الخارجية لها تأثير مباشر على أداء المؤسسة دون النظر إلى اختيارات الاستراتيجيات التي تنفذها المؤسسة، هذا يمكن أن يعني أن البيئة الخارجية يمكن أن تعيق أو تدعم الأداء مباشرة.

البحوث التي أجرتها (Isabella, 1994)⁵، تؤكد على وجود علاقة إيجابية بين الأداء التنظيمي والديناميكيات البيئية. باستيان وأشارت نتائجها إلى أن البحث في شركات التصنيع تظهر تأثيرا كبيرا على بيئة عدم اليقين بشأن أداء الأعمال، و التوجه المقاولاتي واستراتيجيات العمل يكون لها تأثير كبير على أداء الشر

¹ Jenatabadi, & all. (2013). Impact of supply chain management on the relationship between enterprise resource planning system and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 8(19), pp 107-121.

² Kennerley, M., & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*.

³ Cohen, J. F. (2001). Environmental uncertainty and managerial attitude: Effects on strategic planning, non-strategic decision-making and organisational performance. *South African Journal of Business Management*, 32(3), 17-31.

⁴ Jamil, & Mohamed, R. (2013). The effect of management control system on performance measurement system at small medium hotel in Malaysia. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 4(4), p 202.

⁵ Isabella, L. A., & Waddock, S. A. (1994). Top management team certainty: Environmental assessments, teamwork, and performance implications. *Journal of Management*, 20(4), 835-858.

خلاصة الفصل الثالث:

بعد دراستنا لديناميكية البيئة تبين لنا أن البيئة الكلية تشمل كل المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسات بصفة كلية ولا تخضع للسيطرة من قبل إدارة المؤسسة، فالبيئة الخاصة بها تتميز بالتعقيد وتعدد الجهات الفاعلة فيها، وزيادة الفرص والتحديات، مما أدى بالمؤسسة إلى اتخاذ نسق آخر في تسيير أعمالها، وهو الاعتماد على تكييف نموذج العمل مع كل المتغيرات الحاصلة، فالمؤسسة تتأثر وبشدة من بيئتها، لذلك يجب على المؤسسات أن ترصد باستمرار تطور بعض العوامل الرئيسية والمراقبة البيئية النشطة تسمح بتوقع التطورات، فإذا كانت البيئة مصدر الفرص هي أيضا تعد مصدرا للقيود مع إيجاد ما يكفي من المعلومات للتخفيف من التعقيد وعدم الاستقرار البيئي وتوقع المخاطر، فلتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية لا بد للمؤسسة أن تجدد نموذج أعمالها كلما كان هناك تغييرات حاصلة في البيئة الكلية للمؤسسة.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية حول المؤسسات المنجزة في ولاية سيدي بلعباس

المبحث الاول: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المبحث الثاني: وصف منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: الاختبار النهائي لنموذج الدراسة

تمهيد الفصل الرابع

بعدها قمنا بعرض الدراسة النظرية للدراسة والتي تطرقنا فيها للإطار المفاهيمي الخاص بنموذج الأعمال وإنشاء المؤسسة بالإضافة إلى أداء المؤسسة وخلق القيمة عن طريق عرض كل المفاهيم والمصطلحات لإزالة الغموض وإسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع، لهذا سنحاول في هذا الفصل القيام بدراسة تحليلية لفعالية نموذج الاعمال على إنشاء المؤسسات والتحسين من أدائها وخلق القيمة المضافة لها.

لهذا قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: سنقوم فيه بعرض مختلف الإحصائيات الخاصة بالمؤسسات في الجزائر أولا ثم عرض إحصائيات الخاصة بولاية سيدي بلعباس وهذا لتحديد عينة الدراسة.

أما في المبحث الثاني والثالث : سنقوم بوصف شامل لمنهجية الدراسة الميدانية بما في ذلك الاختيار المكاني وهو محل جمع البيانات، وتحديد أهم عناصر الاستبيان، كما سنحاول في التأكد من فرضيات البحث ونموذج الدراسة، بحيث سنقوم بعرض اهم المؤشرات لاختبار جودة نموذج نتائج الدراسة وسنقوم باختبار فرضيات واهم العلاقات الخطية بين متغيرات البحث.

المبحث الأول: المؤسسات الاقتصادية في الجزائر

سنحاول عرض مختلف الإحصائيات المتعلقة بالمؤسسات وهذا قبل القيام بالدراسة الميدانية، ومنها سنقوم باستخلاص عينة البحث.

المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

✓ تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلية للثروة ، ومصدرا لتلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية من حيث النمو الاقتصادي ، والتنمية الإقليمية ، واستيعاب البطالة ، إلخ.¹

✓ تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر جزءا كبيرا من النسيج الاقتصادي مع 1171945 مؤسسة في جوان 2019؛

✓ غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نشطة بشكل رئيسي في الخدمات والحرف والبناء، في حين أن 8.71 % فقط من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الطبيعة الصناعية؛

✓ بالإضافة إلى ذلك ، يعاني نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التوزيع الجغرافي غير المتكافئ ، حيث أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتركز في شمال البلاد بحصة 70 % تحقيا لهذه الغاية ، يعد تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد المحاور الرئيسية لاستراتيجية الحكومة الصناعية ، والتي تقوم على سياسة استبدال الواردات وتطوير الإنتاج الكثيف التكنولوجيا.

✓ لكن الحصة هائلة لدرجة أنها تنطوي على الاقتصاد الوطني بأسره ، لتهيئة مناخ أعمال ملائم تلعب فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وخاصة المؤسسات الخاصة ، دورها كمثل رئيسي في بناء اقتصاد حديث ومتنوع؛

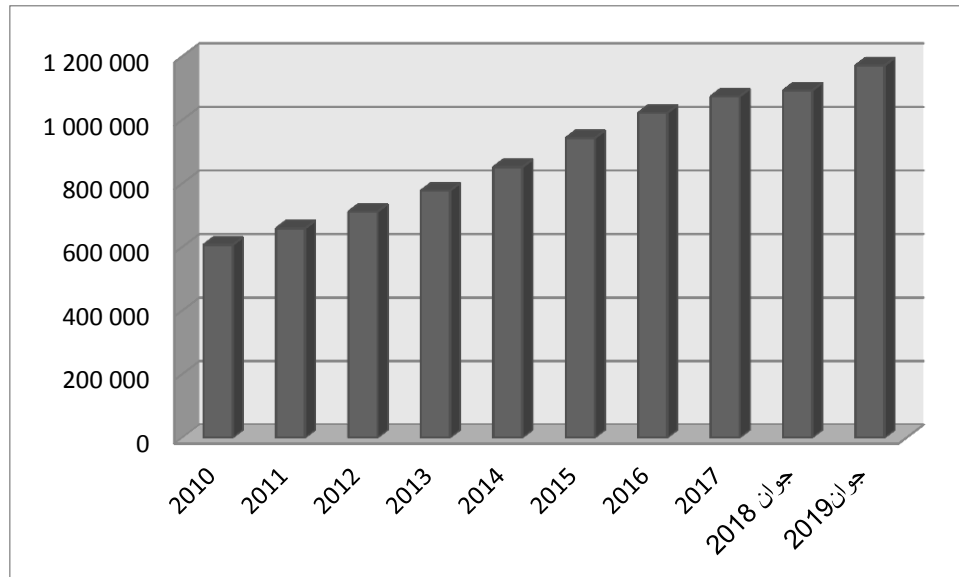
¹ Ministère de développement Industriel et Promotion de l'Investissement,(novembre 2019) Bulletin d'information statistique de la PME, N° 35, P : 05.

1- تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
الجدول رقم (10): يوضح عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الفترة الممتدة من 2010¹-
2019 السداسي الأول

السنوات	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2010	607 297
2011	659 309
2012	711 832
2013	777 818
2014	852 052
2015	943 569
2016	1 022 621
2017	1074503
(جوان 2018) السداسي الأول	1 093 170
(جوان 2019) السداسي الثاني	1 171 945

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النشرة الاحصائية لوزارة الصناعة والمناجم إصدار (نوفمبر 2019)

الشكل رقم (21): يوضح تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الجدول أعلاه (رقم 10).

¹ Site officiel de Ministre de L'industrie et des Mines, <http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>.

- نستنتج من الشكل التالي أن هناك نمو مستمر لعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث انتقل من 607 297 سنة 2010 إلى 1 171 945 في نهاية جوان 2019، وترجع هذه الزيادة إلى السياسة الاقتصادية التي تبنتها الدولة بهدف ترقية وتطوير هذا القطاع في الساحة الاقتصادية من خلال مختلف الإجراءات التحفيزية التي تسعى إلى تنمية هذا النوع من المؤسسات وتفعيل دورها في الاقتصاد الوطني، فالدولة الجزائرية تركز على المقاولاتية لتحقيق تنمية اقتصادية بعيدا عن القطاع البترولي.
- لقد توقفت الاحصائيات في جوان 2018 في العدد 33 لتعود مجددا في جوان 2019 بالعدد 35، فهناك غياب تام لنشريات السداسي الثاني من سنة 2018 العدد (34).

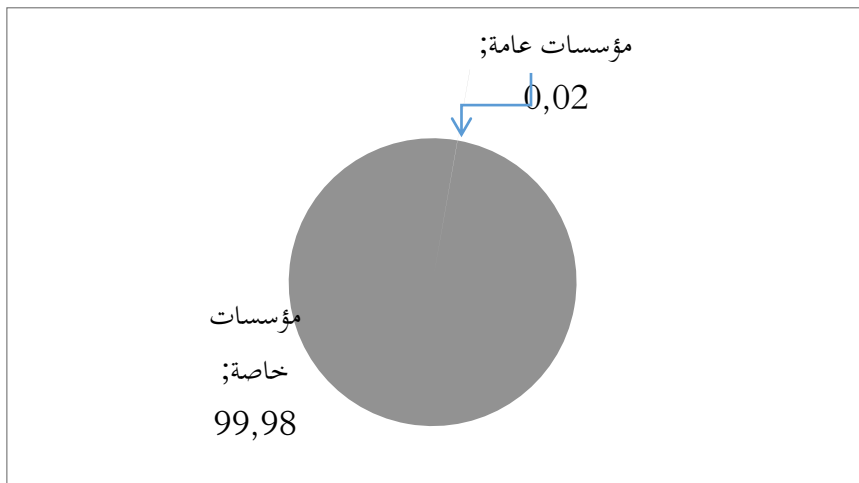
1.1. تعداد المؤسسات حسب النوع¹

الجدول رقم(11): يوضح عدد المؤسسات الخاصة منها والعامه (اقتصاديا) جوان 2019

نوع المؤسسات	عدد المؤسسات	%
المؤسسات الخاصة	659573	56.28
معنوي		
طبيعي	512128	43.70
المؤسسات العامة	244	0.02
المجموع	1171945	100.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النشريات الاحصائية لوزارة الصناعة والمناجم إصدار (نوفمبر 2019)

الشكل رقم(22): عدد المؤسسات الخاصة منها والعامه



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول أعلاه (رقم 11)

¹ Ministère de développement Industriel et Promotion de l'Investissement, Op-Cit, p 07.

- في نهاية جوان 2019، بلغ تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 1171945 مؤسسة ، منها أكثر من 56% من الأشخاص المعنويين، و الباقي يتكون من الأشخاص الطبيعيين (44%).
ومن الجدول يتضح أن المؤسسات الاقتصادية التابعة للدولة يتكون من 244 مؤسسة فقط، وبالتالي الحصة الأكبر تعود للخواص بمعدل 99.98%.

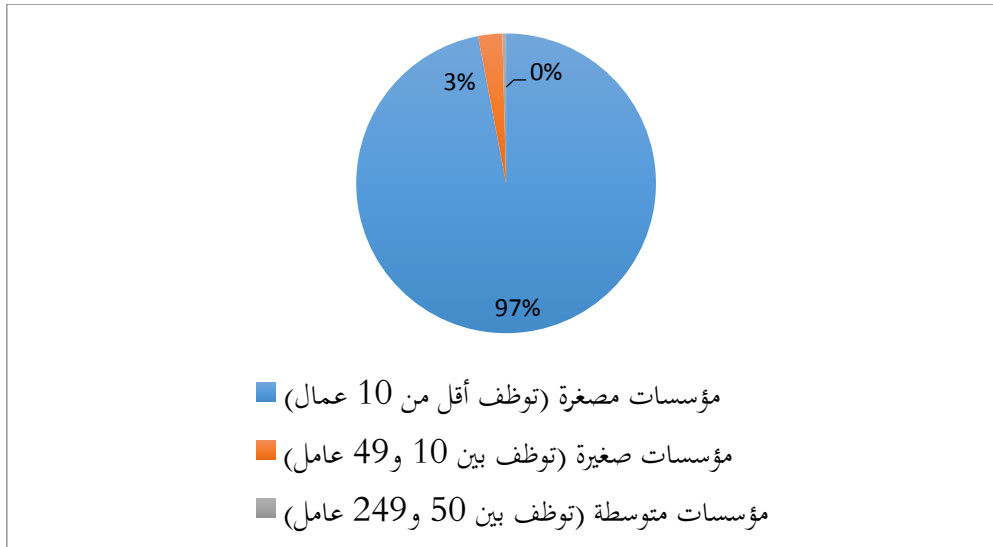
1.2. توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم¹

الجدول رقم (12): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم لسنة 2019

النسبة %	العدد	نوع المؤسسة ص وم
97	1068027	مؤسسات مصغرة (توظف أقل من 10 عمال)
2.60	30471	مؤسسات صغيرة (توظف بين 10 و 49 عامل)
0.40	4688	مؤسسات متوسطة (توظف بين 50 و 249 عامل)
100	1171945	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النشرة الإحصائية لوزارة الصناعة والمناجم إصدار (نوفمبر 2019)

الشكل رقم (23): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الجدول أعلاه (رقم 12)

¹ Ministère de développement Industriel et Promotion de l'Investissement, Op-Cit, p 08

- في نهاية السداسي الأول من سنة 2019، بلغ إجمالي عدد المؤسسات الناشئة (مصغرة) نسبة 97٪ أي فهي تسيطر على النسيج الاقتصادي وبقوه تليها مؤسسات صغيرة بنسبة 2.60 ٪ ، وفي الأخير نجد المؤسسات المتوسطة بنسبة 0.40 ٪.

1.3 تطور العمالة حسب تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹

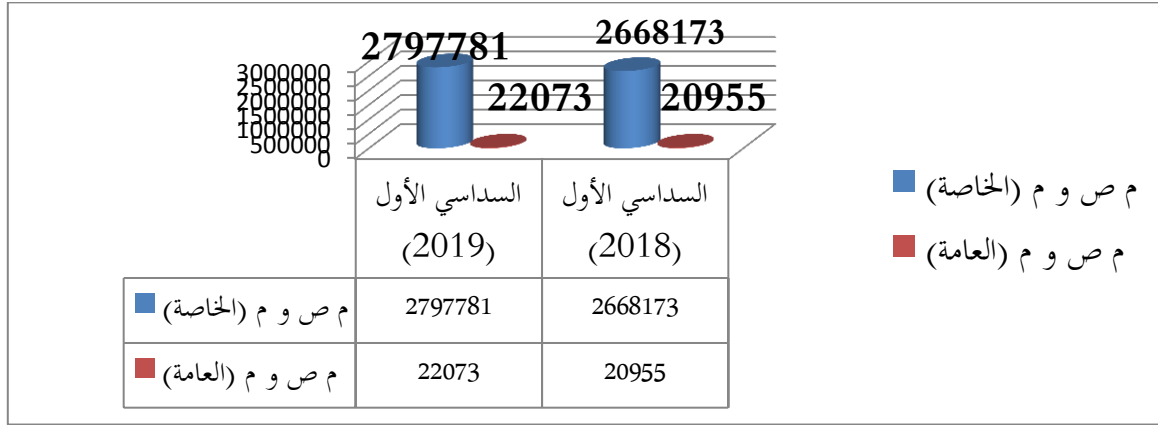
الجدول رقم(13): تعداد العمال في المؤسسات سنة 2019

%	السداسي الأول (2019)		السداسي الأول (2018)		نوع المؤسسة
	%	العدد	%	العدد	
الخاصة					
3.24	57,69	1626080	58,54	1575003	الموظفين
7.18	41,57	2797781	40,63	1093170	صاحب العمل
4.86	99,26	2797781	99,18	2668173	المجموع
العامة					
-5.07	0.74	22073	0.82	20955	م ص و م (عامه)
4.78	100.00	2818736	100.00	2690246	المجموع

- المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النشرة الاحصائية لوزارة الصناعة والمناجم إصدار (نوفمبر 2019).
- نلاحظ من خلال الجدول أن هناك زيادة ملحوظة حوالي (129 608) في عدد موظفين من (2018-2019) ، ويعود السبب لزيادة في عدد المؤسسات المنشأة وكذلك للطلب على اليد العاملة، ولكن هذا لا يكفي لأننا لو نقارن بين عدد البطالين الحاصلين على مؤهلات وهذا العدد، فهو ضئيل جدا.
 - كذلك بالنسبة للقطاع العام هناك زيادة قليلة حوالي (1118) موظف، وهذا يعود سببه للأزمة التي كانت تمر بها البلاد في الفترة السابقة، والتوظيف في القطاع العمومي متوقف مؤقتا؛

¹ Ministère de développement Industriel et Promotion de l'Investissement, Op-Cit, p 14

الشكل رقم (24): تطور عدد العمال إلى غاية جوان 2019



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول أعلاه رقم (13)

المطلب الثاني: قطاع المؤسساتي لولاية سيدي بلعباس

1- مقدمة عن ولاية سيدي بلعباس¹

- ✓ هي ولاية جزائرية تقع في غرب الجزائر.
- ✓ تقع عاصمة الولاية على ارتفاع 470م وسط هضبة المقررة على سفح جبال التسالة شمالا وجبال الضاية جنوبا.
- ✓ عدد سكان ولاية سيدي بلعباس: 681190، أغلبهم يتمركز بالمنطقة الشمالية الغربية للولاية
- ✓ مساحتها: 9150.63 كم² بمعدل كثافة يقدر بـ 72 ساكن/كم² وهي تختلف بين البلديات إذ نجد :
 - ✓ 11 بلدية بها كثافة بين 150 و 300 ساكن / كلم
 - ✓ 19 بلدية بها كثافة بين 50 و 150 ساكن / كلم
 - ✓ 22 بلدية بها كثافة أقل من 50 ساكن / كلم
- ✓ تعتبر مدينة سيدي بلعباس واحدة من المراكز الاقتصادية ذات الأهمية البالغة؛ إذ تنتشر فيها البساتين والأسواق التجارية، كما تعتبر موطناً لعدد من الصناعات الهامة في اقتصاد المدينة ومن بينها: صناعة المعدات الزراعية، والإلكترونيات، وتضم المدينة عدداً من خطوط النقل البري وسكك الحديد.

¹ Site officiel de wilaya de sidi bel abbes <http://www.wilaya-sidibelabbes.dz/transportation/Presentation.html>

2- المؤسسات الناشئة بولاية سيدي بلعباس

إن المؤسسات الناشئة لولاية سيدي بلعباس لا يتعدى تعدادها 04 مؤسسات، وكانت المساهمة الرئيسية لهذه الانطلاقة وكالة أونساج ، لذلك لا نستطيع حصر العينة وبما أن الدراسة ستكون على المؤسسات المنجزة سنقوم بتوسيعها لتشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي دخلت حيز النشاط.

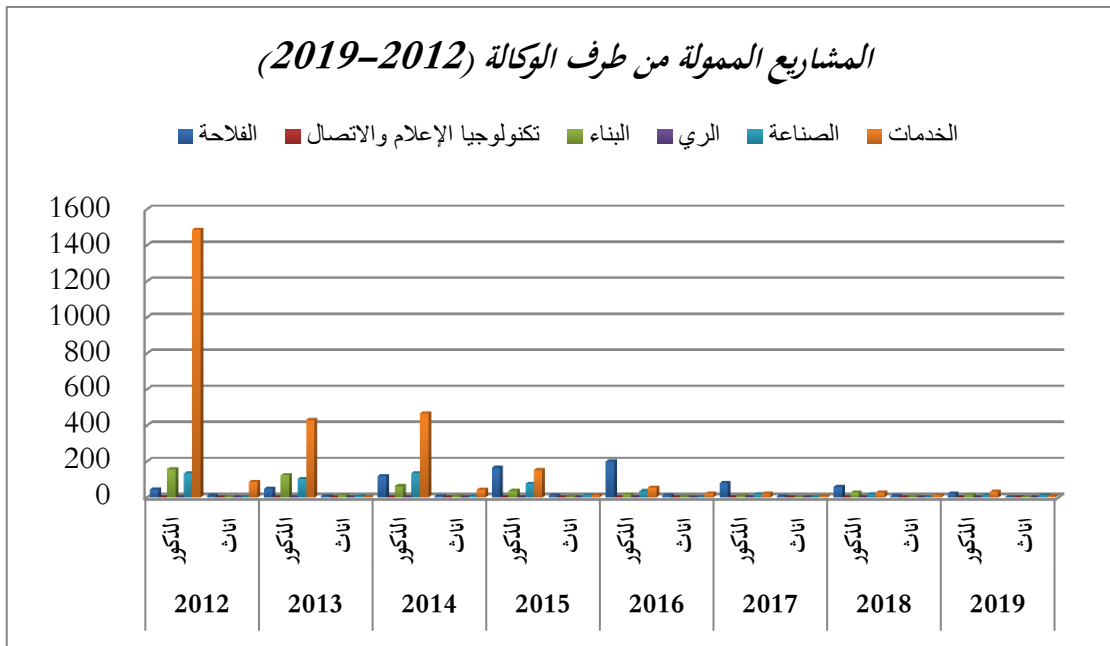
الجدول رقم (14): يوضح عدد المؤسسات الممولة من طرف الوكالة الوطنية ANSEJ على مستوى ولاية

سيدي بلعباس

القطاعات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
الفلاحة	56	56	128	176	213	103	68	22
تكنولوجيا الإعلام والاتصال	00	00	00	00	00	00	00	00
البناء	161	136	68	41	20	09	31	16
الري	04	00	02	00	02	01	01	00
الصناعة	137	111	142	89	39	28	31	23
الخدمات	1575	434	512	166	78	28	40	39
المجموع	1933	737	852	473	354	145	161	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات وكالة ANSEJ فرع ولاية سيدي بلعباس

الشكل رقم(25): يوضح المشاريع الممولة من طرف وكالة ANSEJ.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول أعلاه رقم (14)

- من خلال الجدول رقم 14 يتضح أن الأفراد المقاولين يتجهون أكثر إلى القطاع الخدماتي لأن نسبة نجاحه تقدر تقريبا بـ100%، مما دفع بالوكالة على حسب أقوال عامل بالوكالة إلى إيقاف بعض المشاريع وتركيزهم أكثر على الأفكار الابتكارية الجديدة وهذا للدفع بتنمية الاقتصاد الوطني، فوكالة أونساج تعتبر الأولى وطنيا من حيث تمويل المشاريع.

ففي 03 سنوات الأخيرة لم تمويل الوكالة سوى 48% من المشاريع المقدمة، فمثلا سنة 2019 بلغ عدد المشاريع الممولة 100 فقط وهذه تعتبر نسبة ضعيفة مقارنة مع السنوات الماضية، ما يدل على أن الوكالة تركز أكثر على الابتكار والتجديد في الولاية، فمعظم هذه المؤسسات لم تنجح في السوق وتوقف نشاطها لأنها لم تستطع المنافسة.

3- مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية سيدي بلعباس

لقد أولت السلطات العمومية في السنوات الأخيرة اهتماما خاصا بمجال الإستثمار وترقية الصناعة، باعتبارها بديلا حتميا للمحروقات، بحيث وفرت جميع الظروف من حيث القوانين و التشريعات المحفزة، لاسيما فيما يتعلق بالعقار الصناعي والذي كان يمثل أكبر عائق للمستثمرين، فالطبيعة الجغرافية لولاية سيدي بلعباس و ما تزخر به من ثروات طبيعية و مؤهلات بشرية تجعلها من دون شك تلعب دورا أساسيا في ترقية الإستثمار، فوجود

مؤسسات إقتصادية كبيرة و رائدة في الصناعات الإلكترونية وكذلك صناعات العتاد الفلاحي و جامعات و معاهد، يجعل من الولاية وجهة للمستثمرين .

2-1- تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سيدي بلعباس¹

الجدول رقم (15): يوضح تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سيدي بلعباس

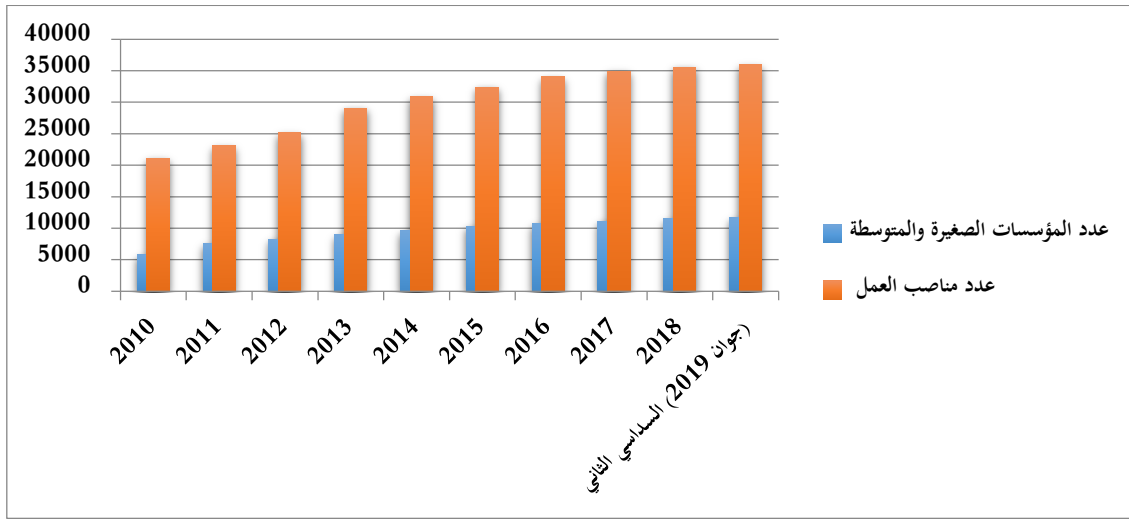
السنوات	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	عدد مناصب العمل
2010	5773	21080
2011	7530	23092
2012	8276	25144
2013	8946	29022
2014	9586	30820
2015	10280	32372
2016	10734	34037
2017	11135	34913
2018	11498	35541
(جوان 2019) السداسي الثاني	11648	35913

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سيدي بلعباس.

- نستنتج من الجدول أن هناك تطور مستمر لتعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الولاية بحيث انتقل العدد بـ **5773** من سنة 2010 إلى **11648** في نهاية جوان 2019، ولكن يعتبر هذا العدد ضعيف نسبيا مقارنة مع الولايات الأخرى فهي تحتل المرتبة 13 وطنيا من حيث تعداد المؤسسات، فرغم وجود بيئة مناسبة لانطلاق أي نشاط إلا أنها لم تصل بعد إلى التعداد المطلوب وهذا للقفز بالتنمية المحلية للولاية.

¹ مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سيدي بلعباس (حصيلة سنوية).

الشكل رقم (26): يوضح عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سيدي بلعباس



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الجدول رقم (15).

المبحث الثاني: وصف منهجية الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث المنهجية الدراسة بتحديد مكان وحجم العينة واهم المقاييس المستخدمة في انشاء الاستبيان، بالإضافة إلى منهجية الاختبارات الاحصائية لمتغيرات الدراسة

المطلب الأول: المنهج المتبع وعينة الدراسة

1. حجم المجتمع وعينة الدراسة:

هناك عدة طرق ممكنة للقيام بالمعينة. اخترنا في هذا البحث المعينة غير الاحتمالية وغير الطبقيّة: حيث يكون احتمال اختيار فرد أو عنصر ما من ضمن العينة غير معروف وغير محدد مسبقا، بعبارة أخرى يكون لكل عنصر من المجتمع المدرّوس الحظ في أن يختار. هذا النوع من المعينة يسهل لنا جمع المعطيات، بحيث نختار عشوائيا عينة من المجتمع المدرّوس، لتكون أقل تكلفة وأكثر ربح للوقت، لهذا يسميها الكثير من الإحصائيين بالمعينة الإمبريقية.

يتمثل مجتمع البحث في عدد المؤسسات الناشئة والناشطة بولاية سيدي بلعباس. قمنا بإعتماد آخر احصائيات 2019 لعدد المؤسسات الفاعلة لولاية سيدي بلعباس إذ قدرت عدد المؤسسات ب 11648 وهي مجتمع البحث للدراسة الحالية.

- عينة الدراسة:

هناك عدة معادلات لتحديد حجم العينة منها معادلة ستيفن ثامبسون، معادلة روبيرت ماسون، معادلة ريتشارد جيجر ومعادلة هيربرت أركن، بعد تحديد حجم المجتمع قمنا بحساب حجم العينة وفقا لمعادلة (Thompson 1 باعترافها من أهم وأشهر المعادلات في تحديد حجم العينة تبعا لحجم مجتمع الدراسة

N حجم المجتمع

Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.90 وتساوي 1.65

d نسبة الخطأ = 0.10

p نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

$$n = \frac{936 \times 0.50 (1 - 0.50)}{[[936 - 1 \times (0.10^2 \div 1.65^2)] + 0.50 (1 - 0.50)]}$$

$$n = 67,6728784 \sim 68$$

- تم تقدير حجم العينة ب 68 مؤسسة للدراسة كانت بداية هذه الدراسة في بداية شهر جانفي 2019، أما إتمام الدراسة كان نهاية شهر فيفري 2020.

-مدى كفاية العينة:

الجدول رقم (16): اختبار مدى كفاية العينة KMO

اختبار KMO	N
0,853	68

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v 25 (n=68)

- اختبار KMO لحساب كفاية العينة واختبار ما إذا كانت الارتباطات الجزئية بين العبارات، وتتراوح قيمة هذا الاختبار بين (0 و 1) حيث تشير القيم القريبة من (1+) إلى كفاية العينة أو أن حجمها مناسبة ، والقيم الأقل من (0.5+) تشير إلى عدم كفاية العينة، من خلال النتائج نلاحظ ان قيمة KMO أكبر من (0.5+) ويقترب من (1+) (0.853) وهذا يدل على مناسبة او كفاية حجم العينة لعملية التحليل الاحصائي

¹ Thompson SK (2012). Simple Random Sampling. In SK Thompson (ed). Sampling (3rd ed). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

المطلب الثاني: بناء الاستبيان وسلالم القياس

للتحقق من صحة فرضيات البحث واختبار متغيرات النموذج المفاهيمي قمنا بوضع استبيان يتكون من 05 مقاييس باتباع مقياس ليكرت الخماسي بالترتيب من 1 إلى 05 لإنشاء الاستبيان قمنا بالتركيز على أعمال مختلف الباحثين في مجال إدارة الأعمال والابتكار بشكل عام وخص المقياس التالية:

- 1) مقياس إنشاء المؤسسة.
- 2) مقياس فعالية نموذج الأعمال.
- 3) مقياس أداء المؤسسة
- 4) مقياس خلق القيمة
- 5) مقياس ديناميكية بيئة المؤسسة.

1- مقياس "إنشاء المؤسسة":

قمنا باستخدام مقياس إنشاء المؤسسة عن طريق نموذج الأعمال -Jouison Estèle, Thierry- (Verstraete.2008) والذي قام فيه الباحثان بإعطاء إطار تصوري لمفهوم نموذج الأعمال وتقديمه على أنه أداة مساعدة لحاملي المشروع لتجسيدها على الواقع، من خلال التركيز على نموذج عمل كأداة أولية لانطلاقة نشاط المؤسسة، قمنا ببلورة عبارات تتناسق مع محتوى الدراسة، استخدمنا هذا المقياس لأن مستوى الموثوقية فيه كان جيد بحيث تراوحت α Cronbach's بين 0.75 و 0.90 في الدراسات التي استخدمت هذا المقياس.

الجدول رقم (17): مقياس إنشاء المؤسسة ل(Jouison Estèle, Thierry- Verstraete.2008)

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ. موافق بشدة
1. كان لدي ما يكفي من الموارد لتجسيد فكريتي على أرض الواقع .	5	4	3	2	1
2. قبل الإنطلاق في إنشاء المؤسسة قمت بتخطيط نموذج أعمال فعال يسمح لي بخلق قيمة مضافة.	5	4	3	2	1
3. وضعت بنفسني مخطط نموذج الأعمال الخاص بمؤسستي يشمل كل عناصر نموذج الأعمال التسع موضحا جوانب مشروعني.	5	4	3	2	1

1	2	3	4	5	4. يسمح لي نموذج الأعمال الذي قمت بتخطيطه من تحديد بدقة من هم عملائي وكيف سأتعامل معهم على المدى البعيد.
---	---	---	---	---	--

Source : Jouison-Laffitte, E., & Verstraete, T. (2008). Business model et création d'entreprise. Revue française de gestion, (1), 175-197.

2- مقياس " فعالية نموذج الأعمال " :

توضح الدراسة الحالية لتأثير " فعالية نموذج الأعمال " على "إنشاء المؤسسة" ، استخدمنا مقياس (Johnson et al. 2008) والذي يحتوي على (09) عبارات عبارة، تمتاز باتساق ممتاز ويتضح ذلك من خلال مستوى موثوقيته الجيد. تراوحت Cronbach's α لهذا المقياس بين 0.65 و 0.85.

الجدول رقم (18): مقياس فعالية نموذج الأعمال ل (Johnson et al. 2008)

غ. موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
1	2	3	4	5	1. يقدم نموذج أعمالنا مجموعات جديدة من المنتجات والخدمات.
1	2	3	4	5	2. يجذب نموذج أعمالنا الكثير من العملاء الجدد.
1	2	3	4	5	3. يجذب نموذج أعمالنا الكثير من الموردين والشركاء الجدد.
1	2	3	4	5	4. يربط نموذج أعمالنا العملاء بالطرق والتقنيات الجديدة.
1	2	3	4	5	5. يربط نموذج أعمالنا العملاء بالمعاملات الجديدة.
1	2	3	4	5	6. نعرض الأفكار الجديدة بشكل متكرر في نموذج أعمالنا.
1	2	3	4	5	7. كثيرا ما نقدم عمليات تشغيلية جديدة.
1	2	3	4	5	8. الروتينية ، والقواعد الحديثة في نموذج أعمالنا.
1	2	3	4	5	9. بشكل عام ، نموذج أعمالنا الأكثر فعالية.

Source: Johnson, M.W., Christensen, C.M. and Kagermann, H. (2008), "Reinventing your business model", Harvard Business Review, Vol. 86 No. 12, pp. 50-59.

- قمنا بالربط بين نموذج الأعمال وإنشاء المؤسسة وهذا بتقديم عبارات للمستجوبين وهذا قبل دخول المؤسسة حيز النشاط وبعدها، لأن عينة الدراسة كانت على مؤسسات ناشطة بولاية سيدي بلعباس أي أنها دخلت للمنافسة، وهذا لإعطاء الدراسة أكثر مصداقية والتأكيد على أن الاعتماد على نموذج الأعمال يسمح للمؤسسات البقاء في السوق والتجديد فيه يُمكن المؤسسة من تقديم أفضل أداء لخلق قيمة مضافة وتحقيق الأهداف المسطرة.

3- مقياس "أداء المؤسسات"

قام (Huang et al. 2013) باستخدام مقياس أداء المؤسسة، الذي يحتوي على 4 عبارات حيث بلغت متوسط قيمة α Cronbach's للمقياس 0.75 و 0.97.

الجدول رقم (19): مقياس أداء المؤسسة ل (Huang et al. 2013)

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	بشدة موافق
1. متوسط عائد الاستثمار لمؤسستنا أعلى من العام الماضي	5	4	3	2	1
2. معدل ربح المؤسسة أعلى من العام الماضي	5	4	3	2	1
3. متوسط حصة المؤسسة في السوق أعلى من العام الماضي	5	4	3	2	1
4. متوسط إيرادات مبيعات المؤسسة أعلى من العام الماضي	5	4	3	2	1

SOURCE : Huang, H. C., Lai, M. C., Lin, L. H., & Chen, C. T. (2013). Overcoming Organizational Inertia To Strengthen Business Model Innovation. Journal Of Organizational Change Management.

4- مقياس "خلق القيمة":

لقياس خلق القيمة، استخدمنا مقياس (Keil et al. 1996) الذي يحتوي على 4 عبارات تمتاز باتساق ممتاز ويتضح ذلك من خلال مستوى الثبات الجيد، تراوحت α Cronbach's بين 0.93 و 0.94.

الجدول رقم (20): مقياس خلق القيمة (Keil et al 2017)

العبارات	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غ. موافق بشدة
1. هناك تأثير لنموذج أعمال المؤسسة على القيمة من خلال الأداء العالي للمؤسسة .	5	4	3	2	1
2. نموذج الأعمال الفعال للمؤسسة سمح بخلق قيمة مضافة.	5	4	3	2	1
3. تكمن قدرة المؤسسة في الاستفادة من نموذج أعمالها لتحسين أداؤها وخلق القيمة المضافة	5	4	3	2	1
4. العلاقة بين نموذج الأعمال وخلق القيمة غير المباشرة عن طريق أداء المؤسسة سمحت بتقديم الأفضل للعملاء.	5	4	3	2	1

Source : Keil, T., Maula, M., & Syrigos, E. (2017). CEO entrepreneurial orientation, entrenchment, and firm value creation. Entrepreneurship Theory and Practice, 41(4), pp 475-504.

5- مقياس المتغير المعدل "الديناميكية البيئية":

يتكون مقياس الديناميكية البيئية من 11 عبارات تم استخدام هذا المقياس من قبل (Achrol & Stern. 1988) مع التعديل فيه بما يتلاءم مع متغيرات الدراسة. استخدمنا هذا المقياس لان مستوى موثوقيته جيد في العديد من الأبحاث، تراوحت α Cronbach's بين 0.80 و 0.90.

الجدول رقم (21): مقياس الديناميكية البيئية ل (Achrol & Stern .1988)

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ. موافق بشدة
1. دخول منافسين جدد في نفس مجال نشاطك	5	4	3	2	1
2. خروج المنافسين الحاليين في نفس مجال نشاطك	5	4	3	2	1
3. هناك تغييرات في تكنولوجيا المنتجات او الخدمات	5	4	3	2	1
4. دخول منتجات / ماركات جديدة ضمن في مجال نشاطك	5	4	3	2	1
5. هناك تغييرات في استراتيجيات مبيعات المؤسسة	5	4	3	2	1

1	2	3	4	5	6. هناك تغييرات في أسعار المنتجات في مجال نشاطك
1	2	3	4	5	7. هناك تغييرات في مزيج المنافسين من المنتجات / العلامات التجارية
1	2	3	4	5	8. هناك تغييرات في أسعار منتجات المنافسين
1	2	3	4	5	9. هناك تغييرات في استراتيجيات مبيعات المنافسين
1	2	3	4	5	10. هناك تغييرات في تفضيلات العملاء للعلامات التجارية
1	2	3	4	5	11. هناك تغييرات في تفضيلات العملاء الخاصة بك لميزات المنتج

Source : Achrol, R. S., & Stern, L. W. (1988). Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels. Journal of marketing research, 25(1), pp 36-50.

الجدول رقم (22): ملخص المقاييس المستخدمة في وضع الاستبيان

المقاييس						
العوامل الديمغرافية	خصائص المؤسسة	إنشاء المؤسسة	فعالية نموذج الأعمال	أداء المؤسسة	خلق القيمة	الديناميكية البيئية
الجنس، السن، التعلم، الخبرة،...	رقم الأعمال، النشاط...	يتكون من 4 عبارات	يتكون من 9 عبارات	يتكون من 4 عبارات	يتكون من 4 عبارات	يتكون من 11 عبارة
—	—	مقياس (Jouison Estèle, Thierry-Verstraete. 2008)	مقياس (Johnson et al. 2008)	مقياس (Huang et al. 2013)	مقياس (Keil et al. 2017)	مقياس (Achrol and Stern. 1988)

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على دراسات سابقة

المبحث الثالث: الاختبار النهائي لنموذج الدراسة

سنتناول في هذا المبحث اهم نتائج التحليل الوصفي للاستبيان وتحليل العلاقات الهيكلية بين متغيرات الدراسة واختبار صحة فرضيات البحث.

المطلب الاول: تحليل البيانات ونتائج الدراسة تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة

قمنا باستخدام برنامج SPSS v 25 وبرنامج WarpPLS v5.0 في عملية التحليل ملائمة هذا البرنامج في نمذجة المعادلات الهيكلية للعينة الكبيرة.

1. تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة:

تضمنت الدراسة الحالية أربعة متغيرات (04) تصف خصائص عينة الدراسة، وفيما يلي استعراض موجز لتوزيع أفراد العينة حسب الصفات الديمغرافية المدروسة وتكشف المعطيات الواردة في الجدول رقم 23 عن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (23): البيانات الشخصية لأفراد العينة.

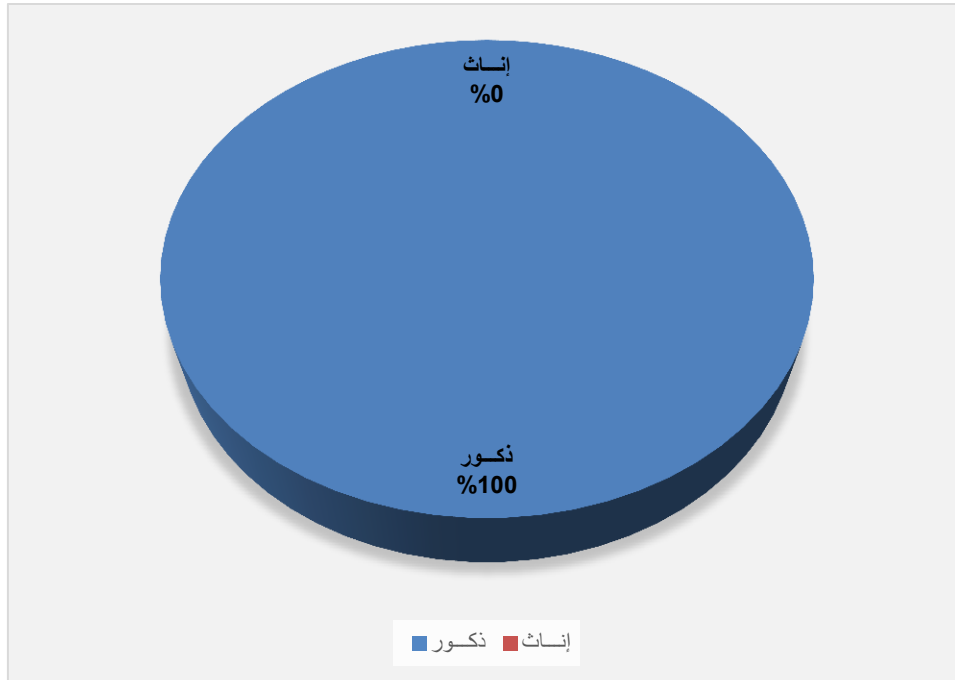
النسب المئوية	التكرارات	المتغيرات الشخصية	
100	68	ذكر	الجنس
0	0	أنثى	
0	0	أقل من 30 سنة	السن
23.5	16	31-40 سنة	
76.5	52	40+ سنة	
0	0	ابتدائي	المؤهل العلمي
23.5	16	متوسط	
25	17	ثانوي	
45.6	31	جامعي	
5.9	4	دراسات مهنية	
0	0	أقل من سنتين	الخبرة
11.8	8	2-5 سنة	
88.2	60	5+ سنة	

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v 25 (n=68)

1. متغير الجنس:

بين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث جاءت نسبة الذكور 100%.

الشكل رقم (27): متغير الجنس

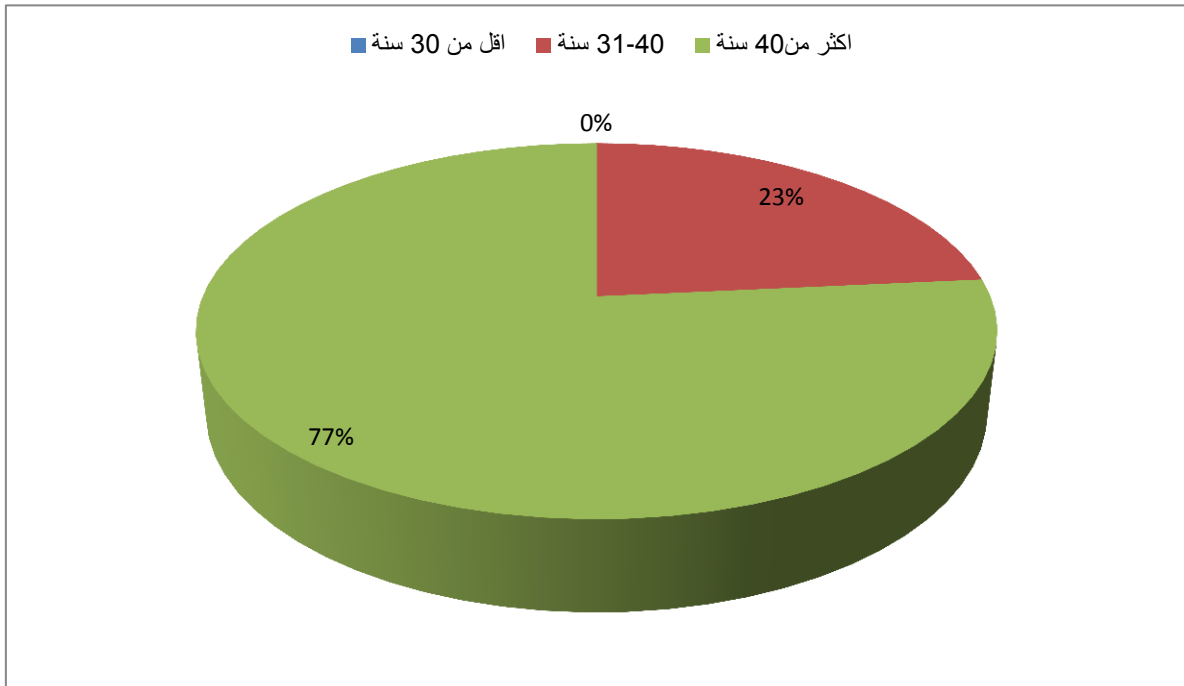


المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V25 (n = 68)

2. متغير السن:

كما بين الجدول رقم 23 توزيع أفراد العينة حسب متغير السن، حيث جاءت أعلى نسبة 77% من أفراد العينة الذين يفوق سنهم 41، تليها نسبة 23% من أفراد العينة الذين يتراوح سنهم ما بين 31 إلى 40 سنة.

الشكل رقم (28): متغير السن

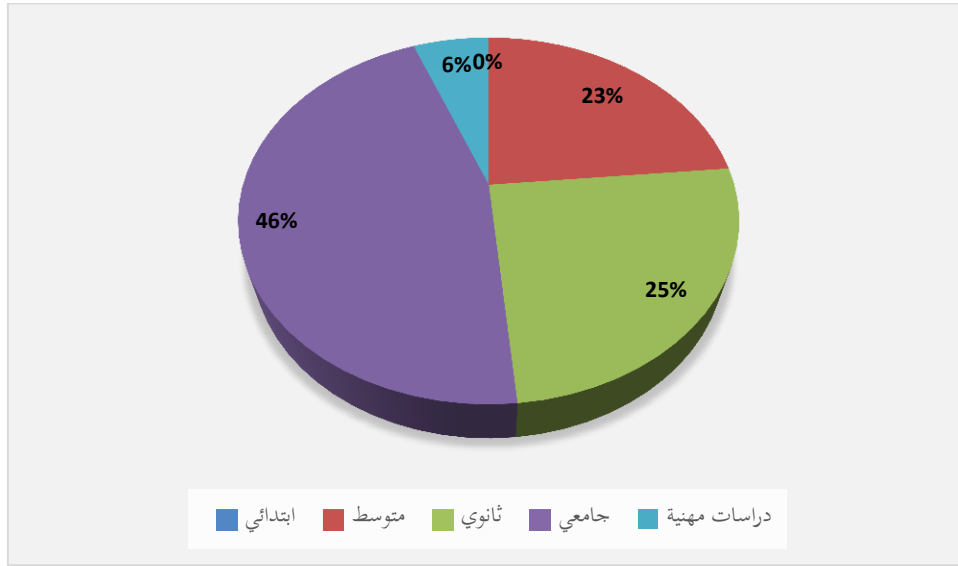


المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V25 (n= 68)

3. متغير المؤهل العلمية:

أيضا يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمية، حيث جاءت نسبة 23% لأفراد العينة الذين مستواهم الدراسي مستوى متوسط، تليها نسبة 25% لأفراد العينة الذين مستواهم الدراسي مستوى ثانوي، تليها حيث نسبة 46% لأفراد العينة الذين مستواهم الدراسي مستوى جامعي، وفي الأخير نسبة 6% لأفراد العينة الذين مستواهم الدراسي مستوى دراسات مهنية.

الشكل رقم (29): متغير المؤهل العلمية

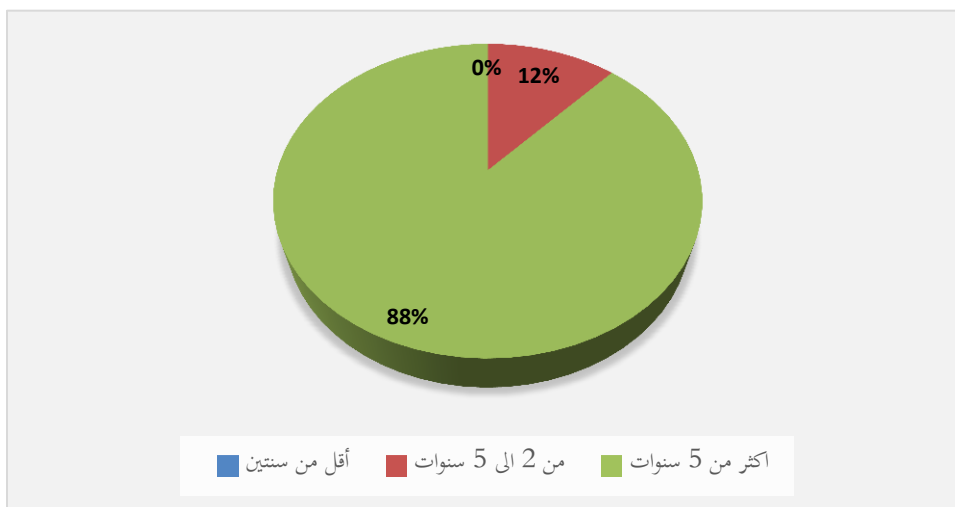


المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V25 (n= 68).

4. متغير الخبرة المهنية

كما بين الجدول رقم 23 توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث جاءت نسبة 12% لأفراد العينة الذين خبرتهم ما بين 2 إلى 5 سنة، ونسبة 88% لأفراد العينة الذين خبرتهم أكثر من 5 سنوات.

الشكل رقم (30): متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V25 (n= 68).

2. تحليل البيانات خصائص للمؤسسات محل الدراسة:

الجدول رقم (24): خصائص المؤسسات محل الدراسة

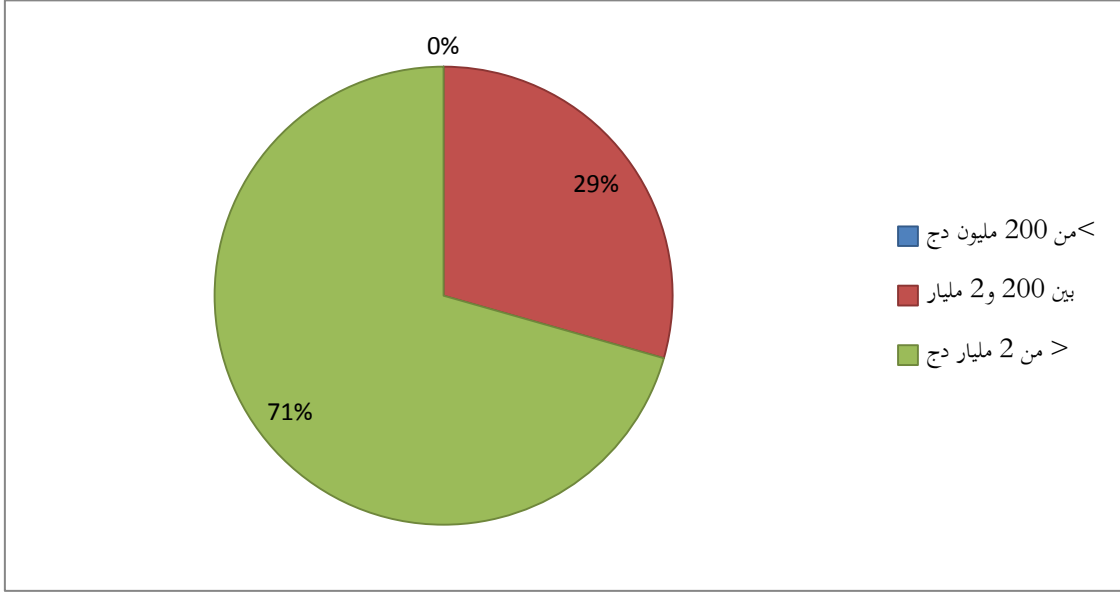
الخصائص	التكرارات	%
رقم أعمال المؤسسات محل الدراسة	< 200 مليون دج	0
	بين 200 و 2 مليار	29.4
	> 2 مليار دج	70.6
حجم المؤسسات محل الدراسة	مؤسسة صغيرة جدا	5.9
	مؤسسة صغيرة	23.5
	مؤسسة متوسطة	39.7
	مؤسسة كبيرة	30.9
الطبيعة القانونية للمؤسسات محل الدراسة	شركة المساهمة	42.6
	شركة ذات المسؤولية المحدودة	25
	شركة ذات الشخص الوحيد	23.4
نطاق سوق المؤسسات محل الدراسة	محلي	58.8
	دولي	0
	محلي-دولي	41.2

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v 25 (n=68)

✓ متغير رقم الأعمال:

يبين الجدول أعلاه توزيع خصائص المؤسسات محل الدراسة حسب متغير رقم الأعمال، حيث جاءت نسبة 71% للمؤسسات التي رقم أعمالها أكبر من 2 مليار دينار تليها نسبة 29% للمؤسسات التي يتراوح رقم أعمالها بين 200 مليون دج و 2 مليار دج.

الشكل رقم (31): متغير قم الأعمال

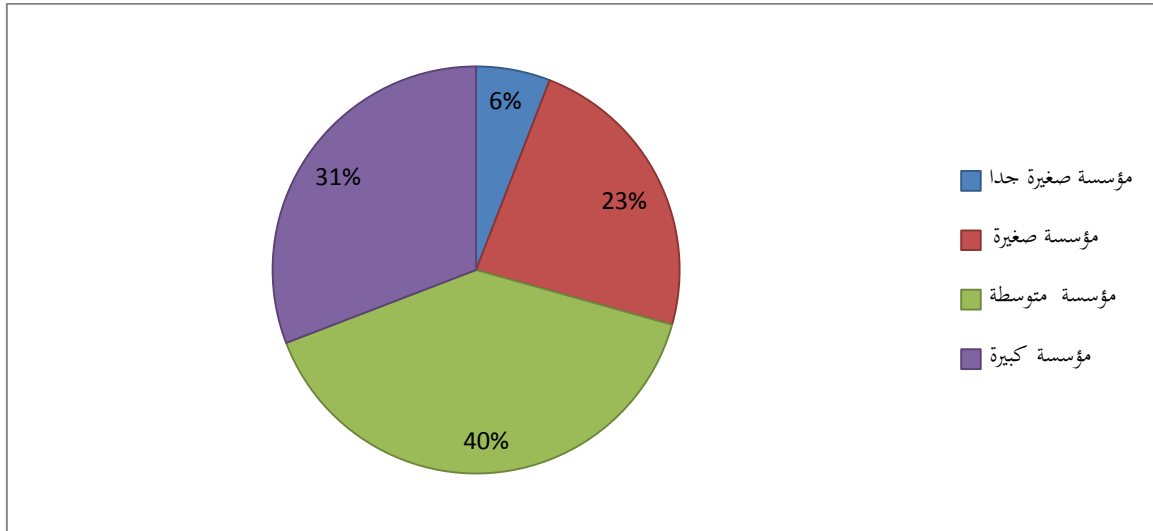


المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V25 (n= 68)

✓ متغير حجم المؤسسات:

بين كذلك الجدول رقم 24 توزيع خصائص المؤسسات حسب متغير الحجم، حيث جاءت اعلى نسبة 40% للمؤسسات المتوسطة، تليها نسبة 31% للمؤسسات الكبيرة، 23% للمؤسسات الصغيرة و 6% المصغرة.

الشكل رقم (32): متغير حجم المؤسسات محل الدراسة

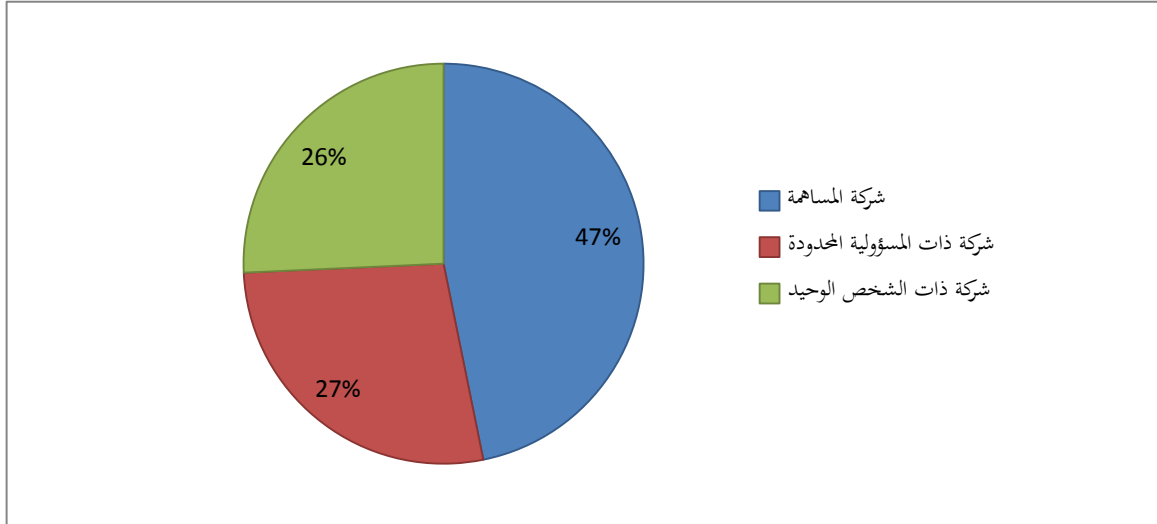


المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V25 (n= 68)

✓ متغير الطبيعة القانونية للمؤسسات:

أيضا يوضح الجدول رقم 24 توزيع خصائص المؤسسات حسب متغير الطبيعة القانونية، حيث جاءت نسبة 47% شركات مساهمة، تليها نسبة 27% شركات ذات المسؤولية المحدودة، وفي الأخير نسبة 26% شركات ذات الشخص الوحيد.

الشكل رقم (33): متغير الطبيعة القانونية للمؤسسات الناشئة

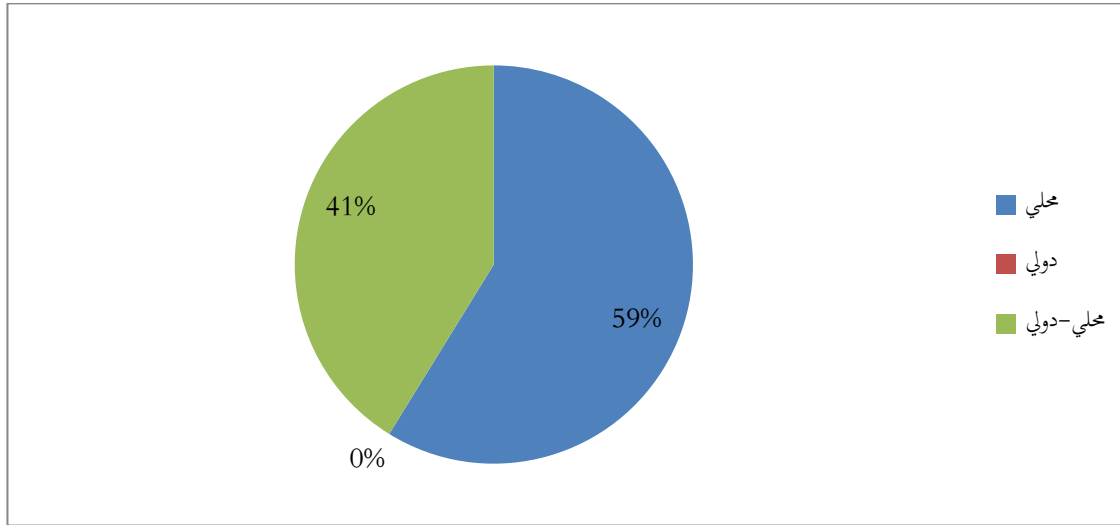


المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V25 (n = 68).

✓ متغير نطاق سوق المؤسسات

كما بين الجدول رقم 24 توزيع خصائص المؤسسات حسب متغير نطاق سوق المؤسسة، حيث جاءت نسبة 59% للمؤسسات ذات النطاق المحلي، ونسبة 41% للمؤسسات ذات نطاق سوق مزدوج (محلي ودولي).

الشكل رقم (34): متغير نطاق سوق المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V25 (n= 68)

3. تحليل بيانات الاسئلة العامة

الجدول رقم (25): اسئلة عامة

التكرارات	%	ما قبل إنشاء المؤسسة	
20	29.4	كحل للخروج من البطالة	لماذا توجهت نحو المقاوله وإنشاء مؤسسة خاصة بك ؟
17	25	حتى تكون رب عمل	
27	39.7	أعمال عائلية	
4	5.9	اسباب اخرى	
34	50	مبادرة فردية	كيف جاءتك فكرة إنشاء مؤسسة خاصة؟
17	25	العائلة	
17	25	أصدقاء مقاولين	
مرحلة الإنشاء والانطلاق			
0	0	اشتريتها	فيما يخص هذه المؤسسة، هل:
4	5.9	ورثتها	
39	57.4	أنشأتها بنفسك	
8	11.8	أنشأتها مع أصدقاء	

25	17	أنشأتها رفقة أفراد العائلة	متى انطلقت المؤسسة في نشاطها الفعلي؟
0	0	أقل من سنتين	
11.8	8	من سنتين إلى 5 سنوات	
88.2	60	أكثر من 5 سنوات	
25	17	تطوير المنتج الحالي	ماهي المشاريع الكبرى لمؤسستك على المدى المتوسط؟
75	51	تطوير نشاطات أخرى	

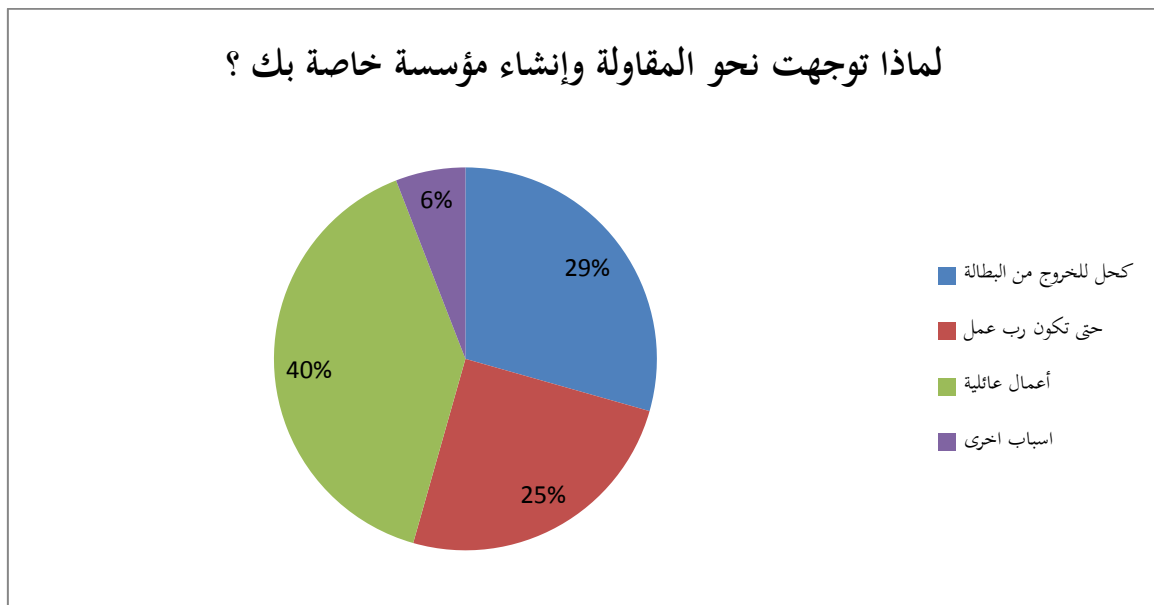
المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v 25 (n=68)

• ما قبل إنشاء المؤسسة

1. لماذا توجهت نحو المقاول وإنشاء مؤسسة خاصة بك ؟

يبين الجدول أعلاه اسباب توجه افراد العينة نحو المقاولاتية وإنشاء مؤسسة، حيث جاءت نسبة 40% أعمال عائلية تليها نسبة 29% كحل للخروج من البطالة، ايضا 25% منهم حتى يكون أرباب عمل في حين 6% لأسباب أخرى منهم من كان حلمه أن يصبح مقاول وصاحب عمل خاص، ومن من كان يريد تحقيق غايته بعد الدراسة لأنه لم يجد عملا يناسب توقعاته، ومنهم من كان دافعه عمله السابق.

الشكل رقم (35): أسباب التوجه نحو المقاولاتية وإنشاء مؤسسة

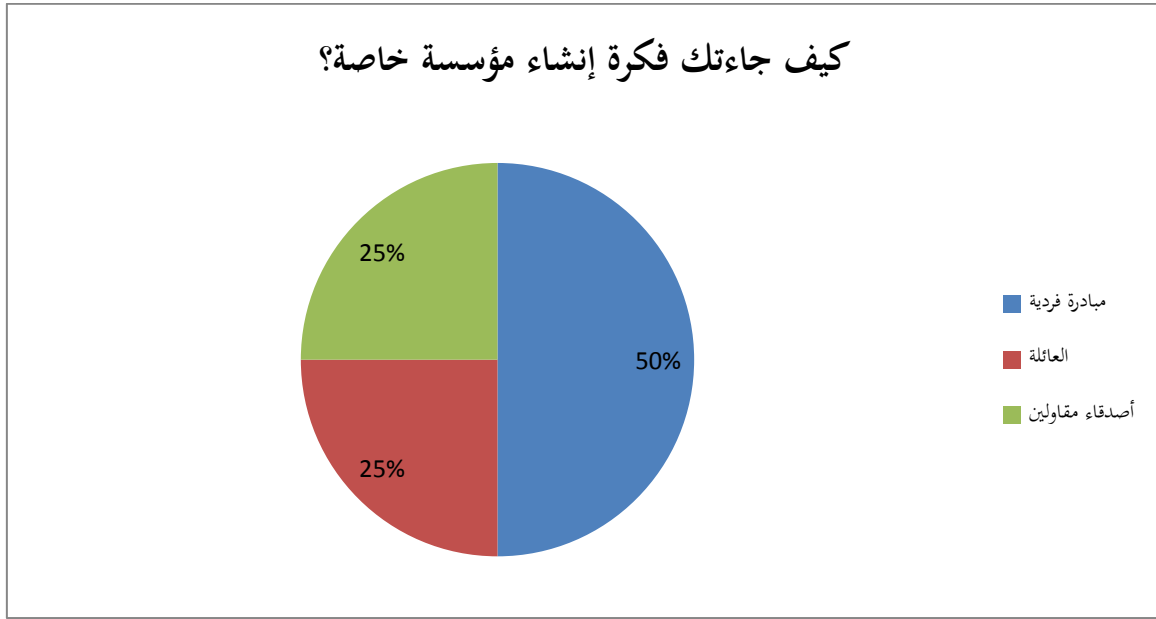


المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V25 (n= 68)

2. كيف جاءتك فكرة إنشاء مؤسسة خاصة؟

يبين الجدول رقم (25) عن كيفية بروز فكرة إنشاء مؤسسة لأفراد العينة، حيث جاءت نسبة 50% كمبادرة فردية تليها بالتساوي نسبة 25% كفكرة مقترحة من العائلة وأصدقاء مقاولين.

الشكل رقم (36): فكرة إنشاء مؤسسة



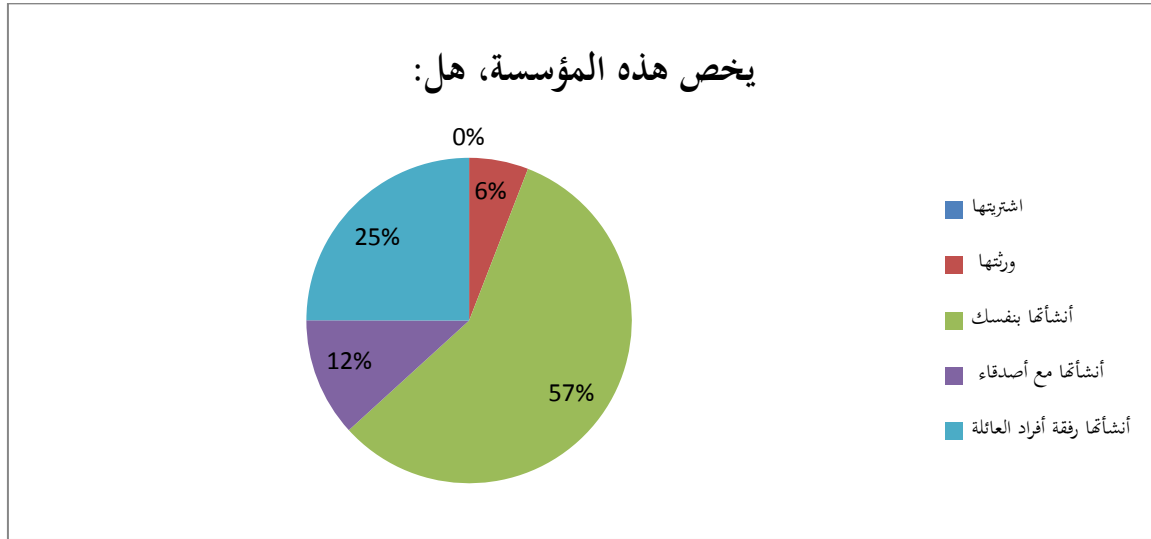
المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V25 (n= 68)

- مرحلة الإنشاء والانطلاق

1. فيما يخص هذه المؤسسة، هل:

يبين كذلك الجدول رقم (25) كيفية الإنشاء والحصول على المؤسسة لأفراد العينة، حيث جاءت نسبة 57% من أفراد العينة أنشأوها بأنفسهم، تليها نسبة 25% من أفراد العينة أنشأوها رفقة أفراد العائلة، تليها نسبة 12% من أفراد العينة أنشأوها رفقة الأصدقاء، وفي الأخير نسبة 6% من أفراد العينة ورثوها.

الشكل رقم (37): طريقة إنشاء المؤسسة

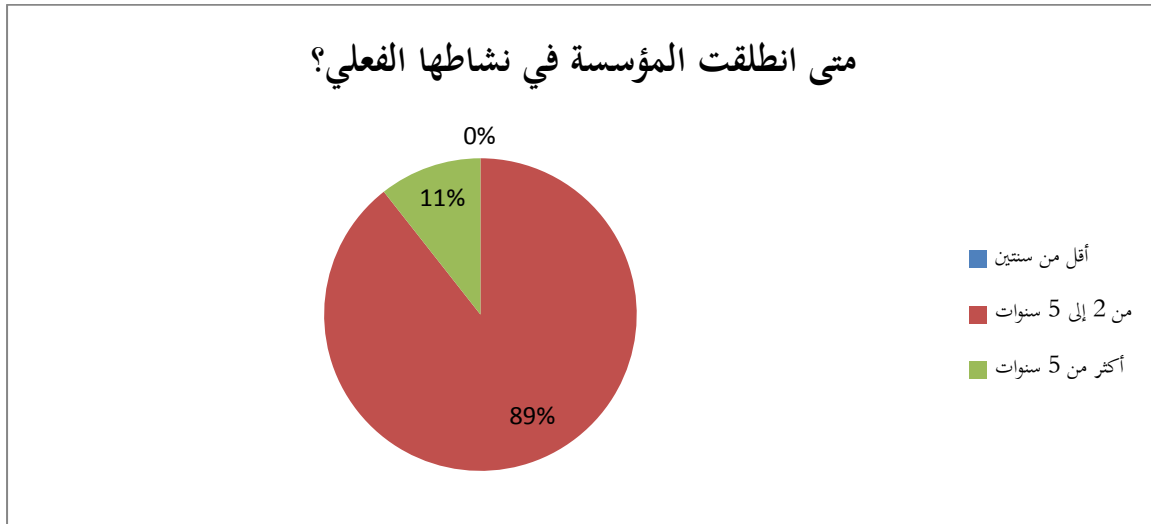


المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V25 (n= 68)

2. متى انطلقت المؤسسة في نشاطها الفعلي؟

يبين الجدول أعلاه رقم 25 الانطلاق الفعلي لمؤسسات أفراد العينة، حيث جاءت نسبة 88% للمؤسسات أكثر من 5 سنوات من المؤسسات ، ونسبة 12% للمؤسسات بين سنتين .

الشكل رقم (38): الانطلاق الفعلي للمؤسسة

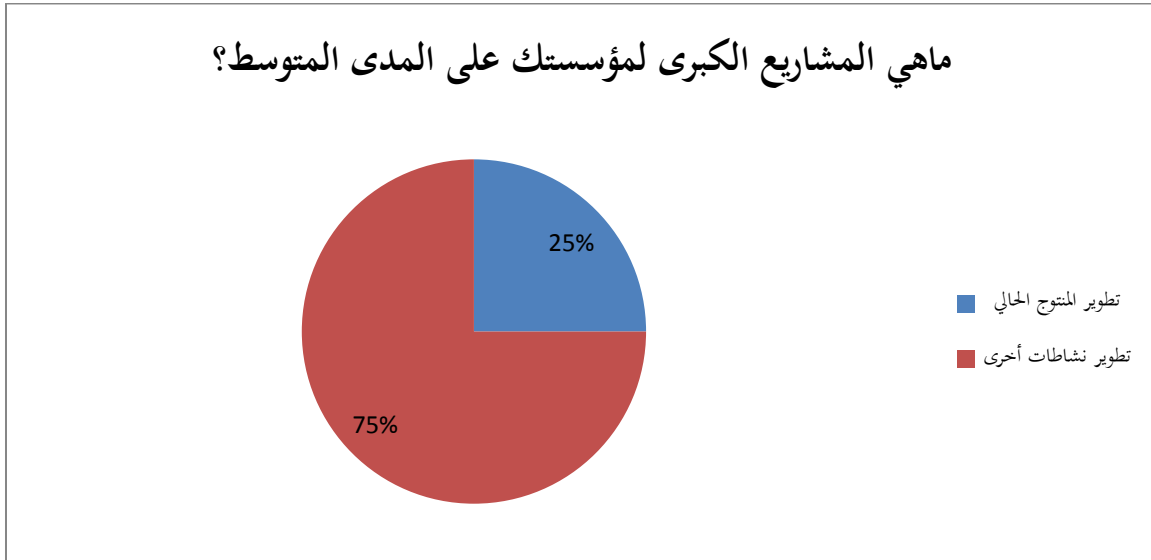


المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V25 (n= 68)

3. ماهي المشاريع الكبرى لمؤسستك على المدى المتوسط؟

يبين الجدول أعلاه عن المشاريع الكبرى للمؤسسة على المدى المتوسط، حيث جاءت نسبة 75% من المؤسسات هدفها تطوير نشاطات أخرى، ونسبة 25% من المؤسسات هدفها تطوير المنتج الحالي.

الشكل رقم (39): المشاريع الكبرى للمؤسسة على المدى المتوسط



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS V25 (n= 68)

4. تحليل اتجاه الإجابات:

سنقوم بتوضيح إجابات المستجوبين حسب كل مقياس وكانت الإجابة كالتالي:

أ. محور إنشاء المؤسسة:

يتكون هذا المقياس من 04 عبارات من الجدول أدناه نلاحظ من خلال النسب ومتوسط المرجح للإجابات لمحور إنشاء المؤسسة تتجه نحو الموافقة بأن نموذج الاعمال كان له أثر بالغ في إنشاء المؤسسة لأنه سمح لها بتحديد جميع متطلباتها لانطلاقة نشاطها، وتحديد أولوياتها.

الجدول رقم (26): التكرارات والنسب المئوية لمختلف عبارات محور إنشاء المؤسسة.

جودة التمثيل	المتوسط المرجح	درجة الموافقة					المقاييس	العبارات
		1	2	3	4	5		
0.965	4.23	0	3	11	35	19	التكرار	1- كان لدي ما يكفي من الموارد لتجسيد فكري على أرض الواقع.
		0	4.4	16.2	51.5	27.9	%	
0.935	3.99	0	3	10	36	19	التكرار	2- قبل الإنطلاق في إنشاء المؤسسة قمت بتخطيط نموذج أعمال فعال يسمح لي بخلق قيمة مضافة.
		0	4.4	14.7	52.9	27.9	%	
0.949	4.04	0	4	11	38	15	التكرار	3- وضعت بنفسني مخطط نموذج الأعمال الخاص بمؤسستي يشمل كل عناصر نموذج الأعمال التسع موضحا جوانب مشروعتي.
		0	5.9	16.2	55.9	22.1	%	
0.894	4.32	0	5	10	36	17	التكرار	4- يسمح لي نموذج الأعمال الذي قمت بتخطيطه من تحديد وبدقة من هم عملائي وكيف سأعامل معهم على المدى البعيد.
		0	7.4	14.7	52.9	25	%	

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v 25 (n=68)

ب. محور فعالية نموذج الاعمال:

يتكون هذا المقياس من 09 عبارة من الجدول ادناه نلاحظ من خلال النسب ومتوسط المرجح للإجابات لمحور فعالية نموذج الأعمال تتجه نحو الموافقة بأن نموذج الاعمال كانه له أثر بالغ في إنشاء المؤسسة وبعد انطلاقتها بحيث قدم مجموعة من المنتجات والخدمات الجديدة كما أنه ربط العملاء والموردين والشركاء بالطرق والتقنيات

الجديدة للمؤسسة، فهو الأكثر فعالية وهذا ما أثبتته المتوسط المرجح إذ كان يتراوح ما بين 3.5 و 4.5. كما ان جودة تمثيل العبارات جيدة فاقت (0.7) وهذا مؤشر جيد.

الجدول رقم (27): التكرارات والنسب المئوية لمختلف عبارات محور فعالية نموذج الأعمال

جودة التمثيل	المتوسط المرجح	درجة الموافقة					المقياس	العبارات
		1	2	3	4	5		
0.965	3.96	0	2	16	33	17	التكرار	1. يقدم نموذج أعمالنا مجموعات جديدة من المنتجات والخدمات.
		0	2.90	23.5	48.5	25	%	
0.935	3.99	1	3	11	34	19	التكرار	2. يجذب نموذج أعمالنا الكثير من العملاء الجدد
		1.5	4.4	16.2	50	27.9	%	
0.949	4.04	0	3	10	36	19	التكرار	3. يجذب نموذج أعمالنا الكثير من الموردين والشركاء الجدد
		0	4.4	14.7	52.9	27.9	%	
0.894	3.94	0	4	11	38	15	التكرار	4. يربط نموذج أعمالنا العملاء بالطرق والتقنيات الجديدة
		0	5.9	16.2	55.9	22.1	%	
0.833	3.82	3	5	10	33	17	التكرار	5. يربط نموذج أعمالنا العملاء بالمعاملات الجديدة
		4.4	7.4	14.7	48.5	25	%	
0.784	3.90	1	8	8	31	20	التكرار	6. نعرض الأفكار الجديدة بشكل متكرر في نموذج أعمالنا.
		1.5	11.8	11.8	45.6	29.4	%	
0.840	3.97	1	6	8	32	21	التكرار	7. كثيرا ما نقدم عمليات تشغيلية جديدة
		1.5	8.8	11.8	47.1	30.9	%	
0.796	4.03	2	2	10	32	22	التكرار	8. الروتينية ، والقواعد الحديثة

		2.9	2.9	14.7	47.1	32.4	%	في نموذج أعمالنا
0.888	3.99	0	4	14	29	21	التكرار	9. بشكل عام ، نموذج
		0	5.9	20.6	42.6	30.9	%	أعمالنا الأكثر فعالية

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v 25 (n=68)

ت. محور أداء المؤسسة

من الجدول أدناه نلاحظ من خلال النسب ومتوسط المرجح للإجابات لمحور أداء المؤسسة تتجه نحو الموافقة بأن نموذج الاعمال قد ساهم في الرفع من أداء المؤسسة وتحلى ذلك من خلال الزيادة في عائد الاستثمار للمؤسسة وتحقيق أرباح عالية مقارنة بالسنة الماضية مما أدى إلى زيادة حصتها في السوق بمتوسط إيرادات مبيعات عال وهذا ما أثبتته المتوسط المرجح اذ كان يتراوح ما بين 3.5 و 4.5. كما ان جودة تمثيل العبارات جيدة فاقت (0.7) وهذا مؤشر جيد.

الجدول رقم (28): التكرارات والنسب المئوية لمختلف عبارات محور أداء المؤسسة.

جودة التمثيل	المتوسط المرجح	درجة الموافقة					المقياس	العبارات
		1	2	3	4	5		
0.965	3.96	0	2	16	33	17	التكرار	1. متوسط عائد الاستثمار لمؤسستنا أعلى من العام الماضي
		0	2.9	23.5	48.5	25	%	
0.935	3.99	1	3	11	34	19	التكرار	2. معدل ربح المؤسسة أعلى من العام الماضي
		1.5	4.4	16.2	50	27.9	%	
0.949	4.04	0	3	10	36	19	التكرار	3. متوسط حصة المؤسسة في السوق أعلى من العام الماضي
		0	4.4	14.7	52.9	27.9	%	
0.894	3.94	0	4	11	38	15	التكرار	4. متوسط إيرادات مبيعات المؤسسة أعلى من العام الماضي
		0	5.9	16.2	55.9	22.1	%	

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v 25 (n=68).

ث. محور خلق القيمة

نلاحظ من الجدول أدناه أن النسب ومتوسط المرجح للإجابات محور خلق القيمة تتجه نحو الموافقة على هناك تأثير لنموذج الاعمال للمؤسسة على القيمة الناتجة عن اداء المؤسسة وهذا ما أثبتته المتوسط المرجح اذ كان يتراوح ما بين 3.5 و 4.5. كما ان جودة تمثيل العبارات جيدة فاقت (0.7) وهذا مؤشر جيد.

الجدول رقم (29): التكرارات والنسب المئوية لمختلف عبارات محور خلق القيمة.

جودة التمثيل	المتوسط المرجح	درجة الموافقة					المقياس	العبارات
		1	2	3	4	5		
0.761	4	0	2	11	40	15	التكرار	1. هناك تأثير لنموذج أعمال المؤسسة على القيمة من خلال الأداء العالي للمؤسسة .
		0	2.9	16.2	58.8	22.1	%	
0.913	3.99	0	3	12	36	17	التكرار	2. نموذج الأعمال الفعال للمؤسسة سمح بخلق قيمة مضافة.
		0	4.4	17.6	52.9	25	%	
0.783	4.04	0	2	15	29	22	التكرار	3. تكمن قدرة المؤسسة في الاستفادة من نموذج أعمالها لتحسين أداؤها وخلق القيمة المضافة
		0	2.9	22.1	42.6	32.4	%	
0.737	4.04	1	1	15	28	23	التكرار	4. العلاقة بين نموذج الأعمال وخلق القيمة عن طريق أداء المؤسسة سمحت بتقديم الأفضل للعملاء.
		1.5	1.5	22.1	41.2	33.8	%	

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v 25 (n = 68).

ج. محور ديناميكية البيئة

من الجدول ادناه نلاحظ من خلال النسب ومتوسط المرجح للإجابات لمحور ديناميكية البيئة تتجه نحو الموافقة بأن ديناميكية بيئة المؤسسة سواء الداخلية او الخارجية لها تأثير على اداءها وبالتالي على المؤسسة التجديد في نموذج اعمالها كلما حدث تغير في بيئتها وهذا ما أثبتته المتوسط المرجح اذ كان يتراوح ما بين 3.5 و 4.5. كما ان جودة تمثيل العبارات جيدة فاقت (0.7) وهذا مؤشر جيد.

الجدول رقم (30): التكرارات والنسب المئوية لمختلف عبارات محور ديناميكية البيئة.

جودة التمثيل	المتوسط المرجح	درجة الموافقة					المقياس	العبارات
		1	2	3	4	5		
0.965	3.96	0	2	16	34	17	التكرار	1. دخول منافسين جدد في نفس مجال نشاطك
		0	2.9	23.5	48.5	25	%	
0.935	3.99	1	3	11	34	19	التكرار	2. خروج المنافسين الحاليين في نفس مجال نشاطك
		1.5	4.4	16.2	50	27.9	%	
0.949	4.04	0	3	10	36	19	التكرار	3. هناك تغييرات في تكنولوجيا المنتجات او الخدمات
		0	4.4	14.7	52.9	27.9	%	
0.894	3.94	0	4	11	38	15	التكرار	4. دخول منتجات / ماركات جديدة ضمن في مجال نشاطك
		0	5.9	16.2	55.9	22.1	%	
0.833	3.82	3	5	10	33	17	التكرار	5. هناك تغييرات في استراتيجيات مبيعات المؤسسة
		4.4	7.4	14.7	48.5	25	%	
0.784	3.90	1	8	8	31	20	التكرار	6. هناك تغييرات في أسعار المنتجات في مجال نشاطك
		1.5	11.8	11.8	45.6	29.4	%	
0.840	3.97	1	6	8	32	21	التكرار	7. هناك تغييرات في مزيج المنافسين من المنتجات / العلامات التجارية
		1.5	8.8	11.8	47.1	30.9	%	
0.796	4.03	2	2	10	32	22	التكرار	8. هناك تغييرات في أسعار منتجات المنافسين
		2.9	2.9	14.7	47.1	32.4	%	

0.888	3.99	0	4	14	29	21	التكرار	9. هناك تغييرات في استراتيجيات مبيعات المنافسين
		0	5.9	20.6	42.6	30.9	%	
0.965	3.96	0	2	16	33	17	التكرار	10. هناك تغييرات في تفضيلات العملاء للعلامات التجارية
		0	2.9	23.5	48.5	25	%	
0.935	3.99	1	3	11	34	19	التكرار	11. هناك تغييرات في تفضيلات العملاء الخاصة بك لميزات المنتج
		1.5	4.4	16.2	50	29.7	%	

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS v 25 (n=68)

المطلب الثاني: تحليل استدلالي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

1. ثبات وصدق الاستبيان:

تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ، من خلال نتيجة الجدول يتضح أن قيمة المعامل ألفا كرونباخ ومعامل الموثوقية قد فاقت بكثير (0.7)، مما يدل على أن فقرات الاستبيان تتمتع بدرجة صدق وثبات عالية، فقيمة المعامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات كانت (0.940) وقيمة معامل الموثوقية لجميع عبارة (0.952) أي أن كل فقرات مقياس الدراسة ذات موثوقية وثبات عالي.

الجدول رقم (31): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس الثبات الإجمالي للاستبيان.

عدد العبارات	ألفا كرونباخ(الثبات)	الموثوقية(الصدق)
32	0.940	0.952

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج WARPPLS 5.0 (n=68)

2. التحليل العاملي التوكيدي AFC:

قمنا باستخدام برنامج WarpPLS v5.0 في عملية التحليل العاملي التوكيدي AFC وكانت نتائج كالاتي:

الجدول رقم (32): التحليل العاملي التوكيدي (AFC)

ديناميكية البيئة	خلق القيمة	الأداء	نموذج الاعمال	إنشاء المؤسسة	العبارات
				(0.852)	CE1
				(0.851)	CE2
				(0.858)	CE3
				(0.895)	CE4
			(0.816)		BM1
			(0.848)		BM2
			(0.846)		BM3
			(0.846)		BM4
			(0.769)		BM5
			(0.754)		BM6
			(0.773)		BM7
			(0.793)		BM8
			(0.786)		BM9
		(0.854)			PF1
		(0.931)			PF2
		(0.893)			PF3
		(0.913)			PF4
	(0.885)				CV1
	(0.925)				CV2
	(0.890)				CV3
	(0.856)				CV4

(0.856)					ED1	ديناميكية البيئة
(0.882)					ED2	
(0.853)					ED3	
(0.861)					ED4	
(0.733)					ED5	
(0.716)					ED6	
(0.738)					ED7	
(0.765)					ED8	
(0.777)					ED9	
(0.856)					ED10	
(0.882)					ED11	
0.882	0.784	0.812	0.873	0.911	اختبار KMO	

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج WarpPLS v5.0 (n= 68) وبرنامج SPSS V 25

- من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ان قيم العبارات المتبقية بعد عملية التحليل العاملي التوكيدي AFC كلها تفوق القيمة (0.7)، ايضا اختبار مدى كفاية العينة لكل محور فاقت (0.7) وكلها مؤشرات احصائية جيدة لاستكمال بقية مراحل التحليل الاحصائي.

3. التقييم القياسي للنموذج البحثي الانطباعي والتكويني (Reflective & Formative)

:Model)

ثم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية SEM كأداة لإثبات أو رفض الفرضيات، كما قمنا باستخدام برنامج WarpPLS v5.0 في تركيب نموذج البيانات.

1- النتائج العامة لتحليل نموذج المعادلات الهيكلية (General SEM Analysis result)

الجدول رقم (33): صلاحية النموذج ومؤشرات الجودة (model fit and quality indices)

معنوية القيم	القيمة	المؤشرات صلاحية، جودة ومطابقة النموذج
P<0.001	0.324	متوسط معامل المسار (APC)
P<0.001	0.874	متوسط R^2 (ARS)
P<0.001	0.868	متوسط R^2 المعدل (AARS)
AVIF ≤ 5	3.200	متوسط كتلة VIF (AVIF)
AFVIF ≤ 5	3.335	متوسط VIF للعلاقة الخطية الكاملة
GoF ≥ 0.36	0.799	مؤشر Tenenhaus ل GoF
SPR ≥ 0.7	0.833	نسبة التناقض الظاهري للنموذج ل (SPR) Sympson
RSCR ≥ 0.9	0.991	نسبة المساهمة ل R^2 (RSCR)
SSR ≥ 0.7	1.000	نسبة الإلغاء الإحصائية (SSR)
NLBCDR ≥ 0.7	0.833	نسبة الاتجاه السببية لعدم الخطية المتغيرات (NLBCDR)

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج WarpPLS v5.0 (n= 68)

من خلال الجدول نلاحظ أنّ العشر اختبارات لقياس جودة المؤشرات وصلاحية النموذج كلها قيم معنوية، إذ تسمح لنا هذه المؤشرات بتحليل نموذج الدراسة واختبار الفرضيات وفق طريقة المعادلات الهيكلية (SEM).

2- معاملات المتغيرات الكامنة (Latent variable coefficients)

الجدول رقم (34): معاملات المتغيرات الكامنة

ED*BM	ديناميكية البيئة	خلق القيمة	أداء المؤسسة	نموذج الاعمال	إنشاء المؤسسة	مؤشرات (LVC)
0.996	0.955	0.938	0.944	0.943	0.966	الموثوقية المركبة Reliability
0.996	0.948	0.912	0.920	0.931	0.961	الفاكرونباخ α Cronbach's
0.714	0.661	0.791	0.807	0.647	0.762	متوسط التباين المستخرج (AVE)
		0.848	0.932			Q^2

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج WarpPLS v5.0 (n = 68)

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات الفاكرونباخ (Alpha Cronbach's) تفوق (0.7)، وأن معاملات الموثوقية المركبة (Composite Reliability) تفوق (0.7)، كما نلاحظ ان معاملات متوسط التباين المستخرج (AVE) كلها تفوق (0.5)، كما ان قيمة Q^2 أكبر من (0) فكل هذه القيم معنوية وهذا يدل على جودة نموذج الدراسة.

4. التقييم الهيكلي للنموذج البحثي (Assessment of structural model) :

1- معامل التحديد (R^2) والمعدل:

الجدول رقم (35): معامل التحديد (R^2)

معامل التحديد R^2	
0.901	أداء المؤسسة
0.848	خلق القيمة

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج WarpPLS v5.0 (n = 68)

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل التحديد الخاص بأداء المؤسسة يساوي 0.901، وهذا معناه أن المتغير المستقل والمعدل وهما (فعالية نموذج الاعمال وديناميكية البيئة) تفسر 90.1% من التغيرات التي تحدث في المتغير الوسيط "أداء المؤسسة"، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى. كما نلاحظ ايضا أن معامل التحديد الخاص

يخلق القيمة يساوي 0.848، وهذا معناه أن المتغير المستقل، المعدل والوسيط وهي (فعالية نموذج الاعمال، إنشاء المؤسسة، ديناميكية البيئة وأداء المؤسسة) تفسر 84.8% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع "خلق القيمة"، والباقي يرجع إلى متغيرات أخرى.

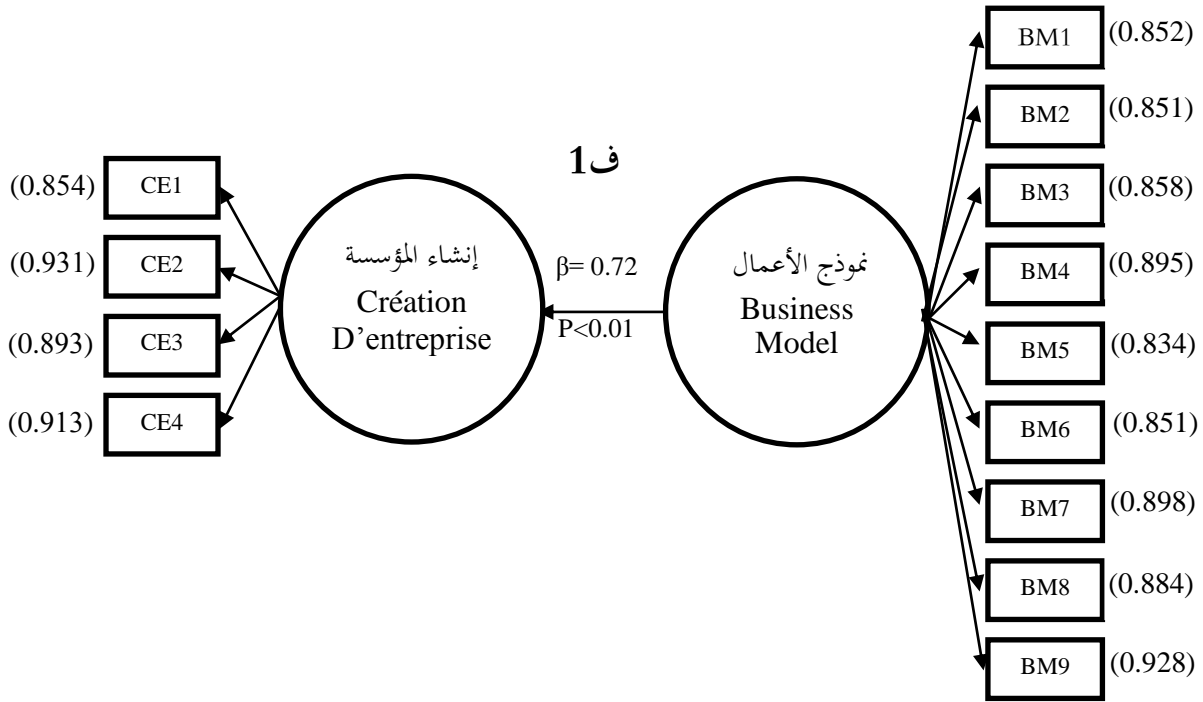
2- اختبار الفرضيات:

• دراسة تأثير فعالية نموذج الأعمال على إنشاء المؤسسة

أبرز من تكلموا عن العلاقة بين نموذج الأعمال وإنشاء المؤسسة هم: **Jouison Estèle**

Verstraete - Thierry سنة 2008، و ووفق هؤلاء الباحثين توجد علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين.

الشكل رقم (40): النموذج الهيكلي للعلاقة بين نموذج الأعمال و إنشاء المؤسسة



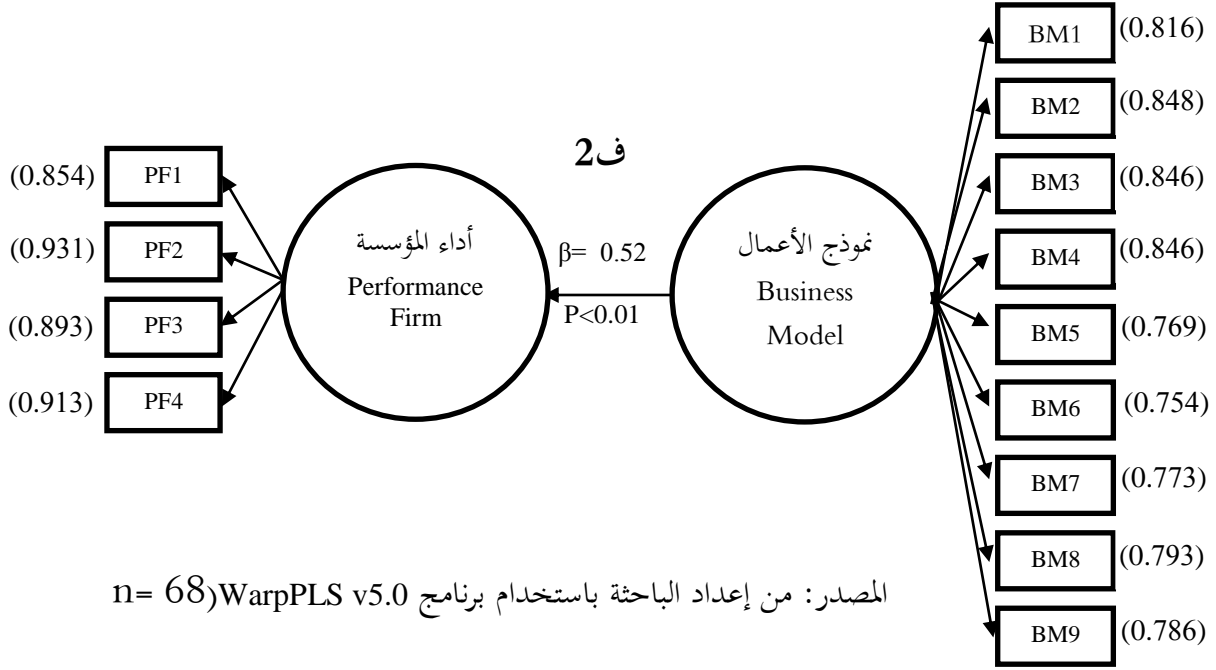
المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج WarpPLS v5.0 (n = 68).

- بعد قيامنا بنمذجة العلاقة الهيكلية بين نموذج الأعمال وإنشاء المؤسسة المقاولاتي، نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن قيمة β ايجابية إذ تقدر ب (0.72)، كما ان مستوى المعنوية أقل من (0.01) فكل هذه المؤشرات تدل على قبول الفرضية القائلة بان هناك تأثير إيجابي لفعالية نموذج الأعمال على إنشاء المؤسسات.

• دراسة تأثير فعالية نموذج الأعمال على أداء المؤسسة

بتت العديد من الأبحاث أن فعالية نموذج الاعمال له تأثير إيجابي على أداء المؤسسة أهم هذه الدراسات: (Chesbrough & Rosenbloom 2002) (Johnson & al 2008) (Mitchell & Coles 2004) (Pohle & Chapman 2006). فحسب هذه الدراسات أن هناك علاقة خطية ايجابية بين هذين المتغيرين.

الشكل رقم (41): النموذج الهيكلي للعلاقة القائمة بين فعالية نموذج الاعمال واداء المؤسسة

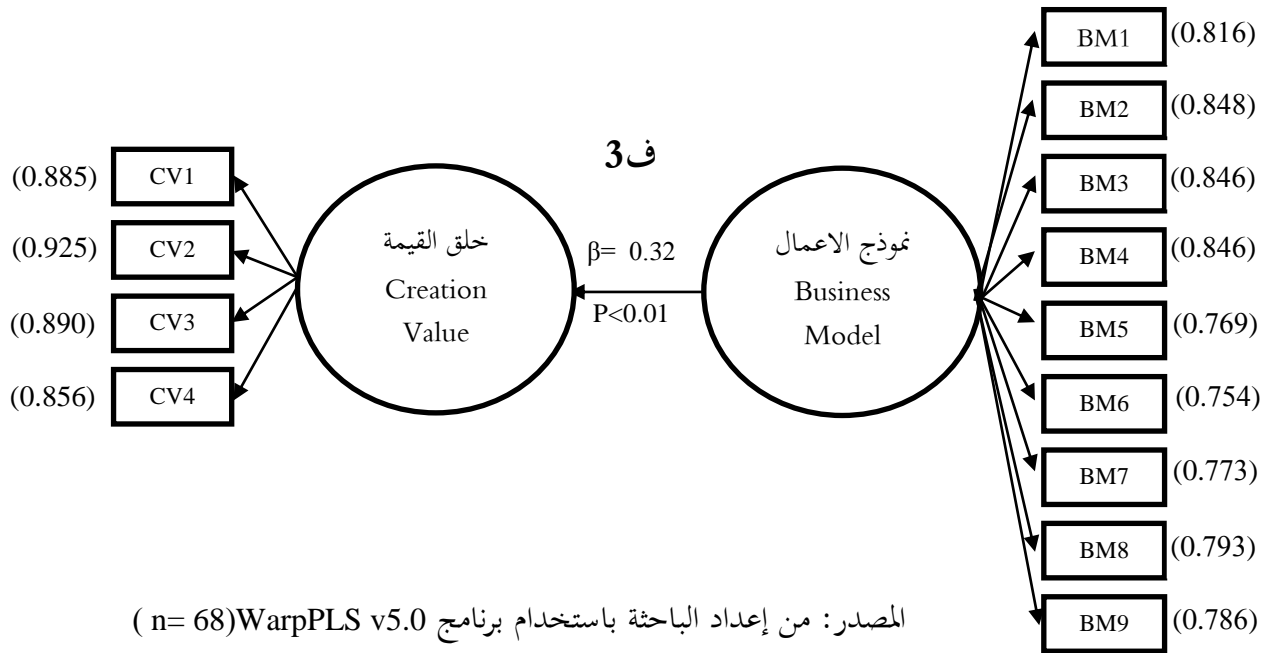


- بعد قيامنا بنمذجة العلاقة الهيكلية لهذه الفرضية، نلاحظ ان قيمة β موجبة كما انها فاقت قيمة التأثير المعنوي المقدر ب (0.52)، كما ان مستوى المعنوية أقل من (0.01) فكل هذه المؤشرات ايجابية وتدلل على صحة الفرضية القائلة بأن هناك علاقة ايجابية بين فعالية نموذج الاعمال واداء المؤسسة.

• دراسة تأثير فعالية نموذج الاعمال على خلق القيمة:

أثبتت العديد من الأبحاث أن فعالية نموذج الاعمال له تأثير ايجابي على خلق القيمة أهم هذه الدراسات: (Hurley & Hult, 1998) (Pohle & Chapman, 2006) (Damanpour & al, 2009). فحسب هذه الدراسات أن هناك علاقة خطية إيجابية بين هذين المتغيرين.

الشكل رقم (42): النموذج الهيكلي للعلاقة القائمة بين نموذج الأعمال وخلق القيمة.



- نلاحظ من الشكل أعلاه ان قيمة β موجبة كما انها فاقت قيمة التأثير المعنوي قدرت ب (0.32)، كما ان مستوى المعنوية أقل من (0.01) فكل هذه المؤشرات إيجابية وتدل على صحة الفرضية القائلة بأن هناك علاقة ايجابية بين فعالية نموذج الاعمال وخلق القيمة.

• دراسة التأثير الغير مباشر على خلق القيمة:

توجد العديد من الطرق التي يمكن من خلالها اختبار المتغير الوسيط الذي يربط بين المتغير المستقل والتابع نذكر منها: احد اهم هذه الطرق معيار سوبل¹ والتي تقوم على اساس ضرب قيمة العلاقة بين المتغير المستقل والوسيط في قيمة العلاقة بين المتغير الوسيط والتابع إذا كانت هاتان القيمة أكثر من (0.08) فهو هو متغير الوسيط ذو دلالة احصائية.

¹ Sobel, D., & Vagnum, A. (1982). Angiotensin II mediated ACTH release in rat pituitary cell culture. Life sciences, 30(15), 1281-1286.

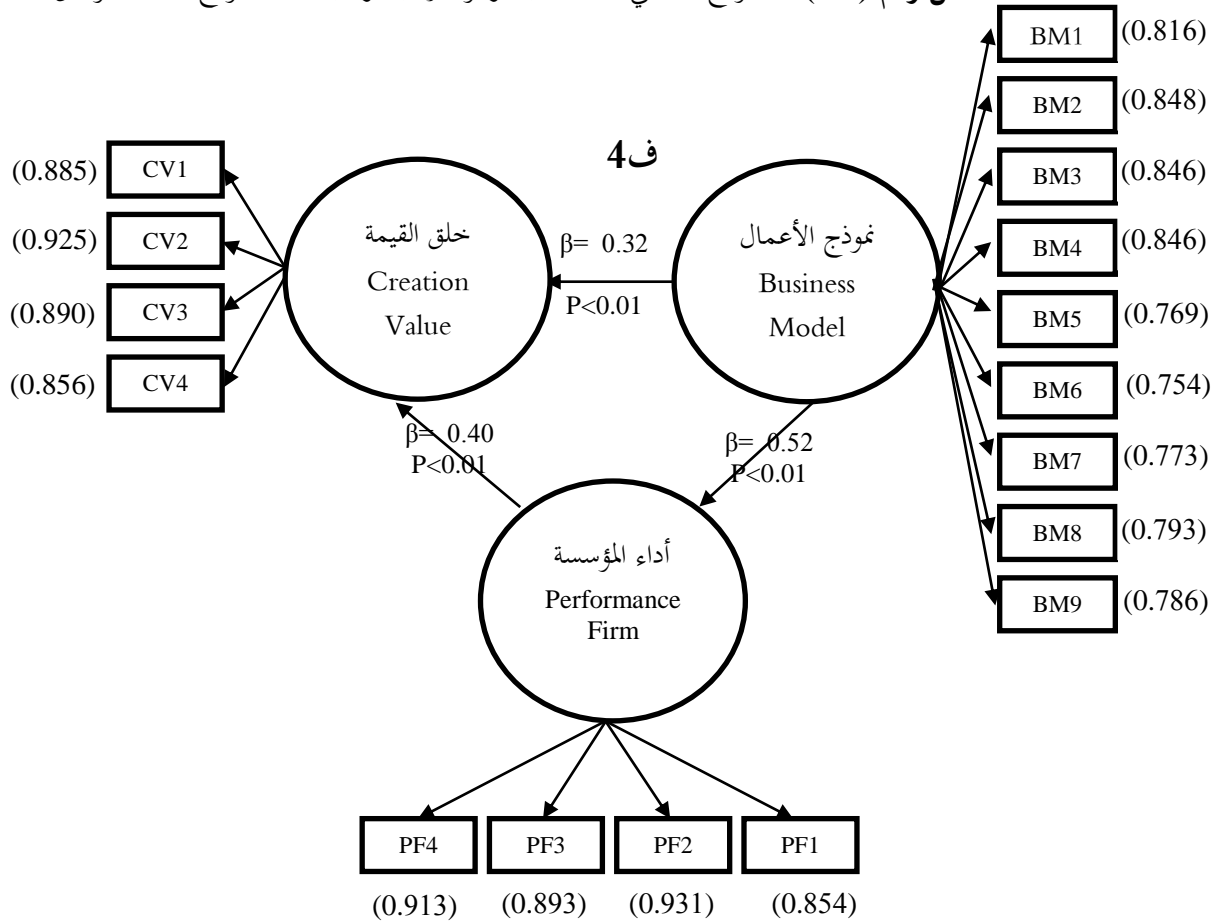
الجدول رقم (36): العلاقة الغير مباشرة وفقا لمعيار سوبل

ديناميكية البيئة	خلق القيمة	أداء المؤسسة	إنشاء المؤسسة	فعالية نموذج الاعمال	
-	-	-	-	-	فعالية نموذج الاعمال
-	-	-	-	-	إنشاء المؤسسة
-	-	-	-	0.205	أداء المؤسسة
-	-	-	-	-	خلق القيمة
-	-	-	-	-	ديناميكية البيئة

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج WarpPLS v5.0 (n= 68)

• دراسة التأثير الغير مباشر لفعالية نموذج الأعمال على خلق القيمة الناجمة على أداء المؤسسة:

الشكل رقم (43): النموذج الهيكلي للعلاقة المباشرة والغير مباشرة بين فعالية نموذج الاعمال وخلق القيمة



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج WarpPLS v5.0 (n= 68)

- نلاحظ من خلال الشكل رقم 43 إن قيمة β بين فعالية نموذج الأعمال وأداء المؤسسة (0.52) وبين أداء المؤسسة وخلق القيمة (0.40) في حين أن الاثر المباشر بين فعالية نموذج الأعمال وخلق القيمة أضعف من الأثر الغير المباشر المقدر ب(0.32) وهذا ما أثبتته قيمة التأثير الغير مباشر للعلاقة بين فعالية نموذج الأعمال وخلق القيمة المقدر ب(0.205) (انظر الجدول رقم 36) إذ فاقت قيمة معيار سوبل المقدر ب (0.08)، فكل هذه المؤشرات تدل على صحة الفرضية القائلة بأن فعالية نموذج الأعمال لها تأثير إيجابي غير مباشر على خلق القيمة عن طريق أداء المؤسسة.

• دراسة تأثير الديناميكية البيئية على العلاقة بين فعالية نموذج الأعمال وأداء المؤسسة

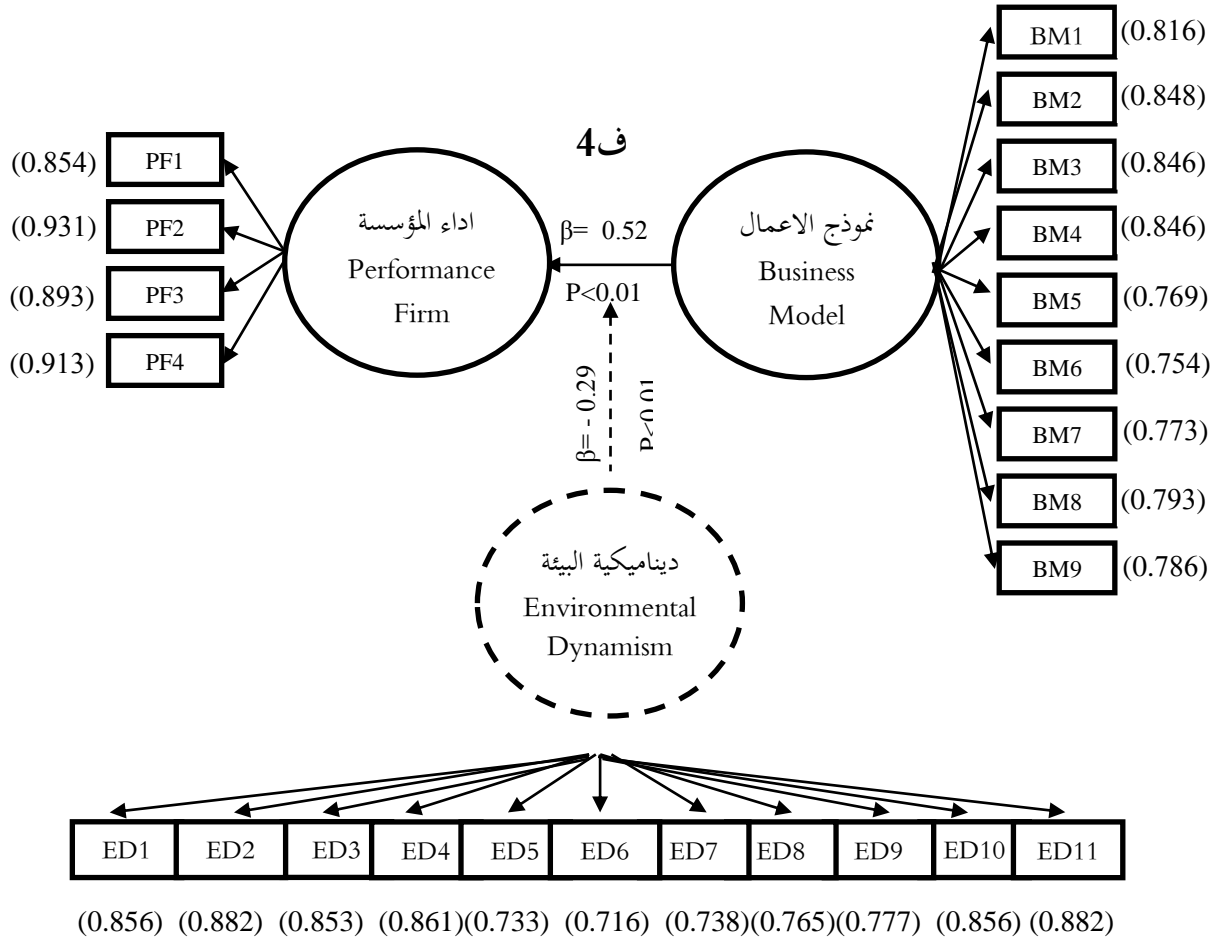
الجدول رقم (37): مصفوفة التشبعات المشتركة بين فعالية نموذج الأعمال وديناميكية البيئة

ديناميكية البيئة											
ED 11	ED 10	ED 9	ED8	ED7	ED6	ED5	ED4	ED3	ED2	ED1	العبارات
0.88	0.73	0.7	0.85	0.89	0.83	0.84	0.88	0.88	0.88	0.73	BM 1
3	9	67	4	8	3	0	1	5	3	9	
0.86	0.88	0.8	0.89	0.90	0.90	0.91	0.87	0.88	0.86	0.88	BM 2
7	3	61	5	4	2	0	8	8	7	3	
0.88	0.88	0.8	0.90	0.87	0.85	0.80	0.89	0.81	0.88	0.88	BM 3
8	5	04	5	2	4	5	9	0	8	5	
0.87	0.88	0.8	0.90	0.86	0.87	0.86	0.83	0.89	0.87	0.88	BM 4
8	1	44	0	5	4	8	1	9	8	1	
0.91	0.84	0.7	0.85	0.78	0.72	0.61	0.86	0.80	0.91	0.84	BM 5
0	0	53	9	1	7	1	8	5	0	0	
0.90	0.83	0.7	0.88	0.78	0.64	0.72	0.87	0.85	0.90	0.83	BM 6
2	3	07	4	3	9	7	4	4	2	3	
0.90	0.89	0.8	0.87	0.73	0.78	0.78	0.86	0.87	0.90	0.89	BM 7
4	8	25	8	9	3	1	5	2	4	8	
0.89	0.85	0.8	0.82	0.87	0.88	0.85	0.90	0.90	0.89	0.85	BM 8
5	4	39	0	8	4	9	0	5	5	4	
0.86	0.76	0.5	0.83	0.82	0.70	0.75	0.84	0.80	0.86	0.76	BM 9
1	7	77	9	5	7	3	4	4	1	7	

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج WarpPLS v5.0 (n = 68)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ان قيم مصفوفة التشبعات المشتركة بين فعالية نموذج الأعمال وديناميكية البيئة بعد عملية التحليل العامل التوكيدي AFC كلها تفوق القيمة (0.7)، إذ تراوحت القيم بين (0.707) و(0.910) فكلها مؤشرات احصائية جيدة لاستكمال التحليل الاحصائي لأثر المتغير المعدل على العلاقة القائمة بين فعالية نموذج الأعمال وديناميكية البيئة.

الشكل رقم (44): النموذج الهيكلي لتأثير الديناميكية البيئية على العلاقة بين نموذج الأعمال وأداء المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج WarpPLS v5.0 (n = 68)

- نلاحظ من خلال الشكل رقم 44 ان قيمة β للمتغير المعدل ديناميكية بيئة المؤسسة للعلاقة بين فعالية نموذج الأعمال وأداء المؤسسة (-0.29) كما ان مستوى المعنوية أقل من (0.01). إذ إن ديناميكية بيئة المؤسسة تضعف العلاقة بين فعالية نموذج الأعمال وأداء المؤسسة. هذه المؤشرات وتدل على صحة الفرضية القائلة بأن الديناميكية البيئية تؤثر على العلاقة بين فعالية نموذج الأعمال وأداء المؤسسة بطريقة تضعف هذه العلاقة.

الجدول رقم (38): ملخص اختبار الفرضيات

الفرضية	المتغير المستقل	المتغير التابع	مستوى العلاقة	قيمة P	
ف1	فعالية نموذج الأعمال	إنشاء المؤسسة	0.72	P<0.01	مقبولة
ف2	فعالية نموذج الأعمال	أداء المؤسسة	0.52	P<0.01	مقبولة
ف4	فعالية نموذج الأعمال	خلق القيمة	0.32	P<0.01	مقبولة
الفرضية	المتغير المستقل	المتغير التابع	مستوى العلاقة	قيمة P	
ف4	فعالية نموذج الأعمال	أداء المؤسسة	0.40	P<0.01	مقبولة
الفرضية	المتغير المستقل	المتغير التابع	مستوى العلاقة	قيمة P	
ف5	فعالية نموذج الأعمال	أداء المؤسسة	-0.29	P<0.01	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج WarpPLS v5.0

خلاصة الفصل الرابع

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية للمتغيرات المؤثرة على إنشاء المؤسسة و كذلك على أداء المؤسسة بعد دخولها النشاط وخلق القيمة المضافة لها، اذ حاولنا اختبار هذه المتغيرات (فعالية نموذج الاعمال وإنشاء المؤسسة، وكذلك أداء المؤسسات، و خلق قيمة من خلال عينة من المؤسسات لولاية سيدي بلعباس، كما قمنا باختبار صلاحية وجودة نموذج الدراسة واختبار صحة الفرضيات وذلك للتأكد من سلامة العبارات المستخدمة في أداة القياس (الاستبيان). كما عرضنا بعض النتائج الأولية للدراسة لمعرفة اتجاه العلاقات الهيكلية بين المتغيرات.

بعدها قمنا باختبار النهائي كانت النتيجة الرئيسية بأن أهم العوامل المؤثرة على إنشاء وتحسين أداء المؤسسات بولاية سيدي بلعباس هو نموذج الاعمال كأعلى نسبة، في حين وجدنا أثر كبير لفعالية نموذج الأعمال على الإنشاء فقد ساهم في اختصار الوقت لهذه المؤسسات لكي تبدأ نشاطها مبكراً، و له دور كبير في تحسين أدائها تجلى ذلك من خلال القيمة المطروحة للمؤسسات في الأسواق، مع مراعاة البيئة التي نشط فيها المؤسسة، فكلما كان أداء المؤسسة جيد فسيخلق قيمة مضافة للمؤسسة ويجعلها قادرة على مواكبة التغيرات التي تطرأ في البيئة التي تنشط فيها.

خاتمة عامة

لقد أظهرنا في هذه الدراسة أن مفهوم نموذج العمل قد تم تشكيله من خلال العديد من المساهمات البحثية التي ساعدت على توضيح معناه، فهو يميل إلى الاستقرار وجعل المؤسسة أكثر توازناً، تسعى دائماً إلى التجديد من خلال فهم العناصر والميكانيزمات الأساسية التي تساهم في تحسين الفعالية والأداء على مستوى المؤسسات الاقتصادية وخاصة مؤسسات محل الدراسة لولاية سيدي بلعباس، وهذا لتحقيق قيمة اقتصادية مضافة، فنموذج الأعمال هو نفسه النموذج الاقتصادي، والذي يهتم بمنطق تحقيق الأرباح، كما يركز على العمليات الداخلية وتصميم البنى التحتية التي تمكن المؤسسة من خلق القيمة وتكييفها مع الوضع السوقي للمؤسسة، والتفاعلات خارج الحدود التنظيمية، وفرص النمو، و الميزة التنافسية والاستدامة، وتشمل تحديد أصحاب المصلحة، والتحالفات التي سيتم فيها الاستعانة بمصادر خارجية، وكيف تحصل على مواردها، وطريقة توجيهها للسوق و خلق منفعة لهم، والحصول على الأرباح.

من خلال هذا البحث تم طرح إشكالية ما مدى مساهمة نموذج الأعمال في إنشاء المؤسسات ولاية سيدي وتحسين أدائها وخلق قيمة مضافة لها، فقد درسنا هذا الموضوع وبالتحديد لكي لا تبقى المؤسسات حبيسة التخطيط الاستراتيجي، وخاصة المؤسسات الناشئة وهذا للحفاظ على نشاطها وضمان بقائها عليها بالاعتماد على نموذج الأعمال كوسيلة فعالة للاستدامة وفرض مكانتها بين منافسيها. ولكي يتم الإجابة عليها سنعرض نتائج الدراسة من خلال مناقشة فرضيات الدراسة، والجوانب الأساسية للدراسة، حيث قمنا بالإجابة على أسئلة الدراسة، وبذلك تم التوصل الى تحقيق أهداف هذه الدراسة، اضافة الى ذلك تم التوصل إلى نتائج وكانت كما يلي:

➤ إسهامات الجانب النظري:

- النقاش الخاص بالمقاولاتية ونماذج الأعمال في الجانب النظري سمح لنا بالتوصل إلى مجموعة من النتائج وهي:
 - حاولنا من خلال الفصول النظرية الثلاث توسيع المفهوم الخاص بنموذج العمل وتصميم دراسة واسعة شملت المقاولاتية كركيزة للأعمال والتي من خلالها يتم تشكيل مختلف العناصر الأساسية التي تخطط نموذج العمل التجاري الخاص بـ (Alexander Osterwalder و Pigneur Yves) وقد قمنا باختيار هذا النوع من نماذج الأعمال بالذات لأنه ملائم جداً لمجال بحثنا وبالخصوص في استغلال الفرص وتحويل الأفكار إلى مشاريع تتجسد في إنشاء مؤسسات جديدة، حيث ينقسم نموذج الأعمال الذي صممه إلى تسعة أجزاء تتميز ضمن أربع مجموعات رئيسية موضحة في التصميم النظري للدراسة فهو يركز على خلق القيمة وكسب المال بطرق

خاتمة عامة

حديثه، وهذا ما يجعل المؤسسة تريح الوقت والمجهود أكثر من أي وقت مضى، ولكن كل هذا لا يتحقق دون تكييفه مع التغييرات البيئية التي تحدث باستمرار فهي بيئة غير مستقرة نسبياً.

- نموذج العمل ليس بديلاً لأدوات التحليل الاستراتيجي، وإنما أداة لتجميع كل الأطراف الفاعلة في المؤسسة لبناء نموذج اقتصادي صلب وديناميكي لا يتأثر بالظروف المحيطة به.
- نموذج الأعمال يصف كيف تصنع المؤسسة القيمة و تعمل على تحقيقها والاستفادة منها، أما دراسة جدوى المشروع هدفها الإجابة على السؤال "هل سينجح المشروع؟" فهي تهدف لمساعدة المقاول في التحقق من جدوى البدء في هذه المغامرة (المشروع) أو لا؟ ما هي المعوقات وكيف يمكن تجنبها أو حلها؟ بينما مخطط الأعمال يهدف للإجابة على السؤال "كيف سوف تنفذ المشروع؟"
- مرحلة انطلاق أي مشروع مهما كان حجمه يبدأ بتخطيط نموذج عمل فالطرق التقليدية القديمة غير قادرة على قياس النجاح والأداء فهي لا تعطي صورة دقيقة للمشروع، وبالتالي تظهر النقائص التي ستؤدي بزوال النشاط تدريجياً؛

➤ الإسهامات في الجانب التطبيقي:

سمحت لنا هاته الدراسة التي جمعت بين فعالية نموذج العمل وإنشاء المؤسسات و بفضل الدور الذي يلعبه نموذج الأعمال الفعال في تحسين أداء المؤسسة وخلق قيمة مضافة والتي قمنا بتطبيقها على عينة من مؤسسات ولاية سيدي بلعباس، بالتوصل إلى نتائج يمكن سردها على النحو الآتي:

✓ توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط قوية بين فعالية نموذج الاعمال وإنشاء المؤسسة وقد تبين ذلك من خلال نتائج الاستبيان أن هناك قيمة إيجابية موجبة فاقت قيمة التأثير المعنوي والمقدرة ب (0.72)، كما ان مستوى المعنوية أقل من (0.01) مما يؤكد صحة الفرضية القائلة بأن هناك علاقة إيجابية بين فعالية نموذج الاعمال وإنشاء المؤسسة ، فنموذج الأعمال كانه له أثر بالغ في إنشاء المؤسسة وبعد انطلاقتها بحيث قدم مجموعة من المنتجات والخدمات الجديدة كما أنه ربط العملاء والموردين والشركاء بالطرق والتقنيات الجديدة للمؤسسة، وسمح للمؤسسة بإقامة علاقة مباشرة مع شريحتها المستهدفة مما سهل عليها التوصل إلى تطبيق أفكار جديدة على منتجاتها المطروحة.

✓ كذلك سمحت لنا الدراسة بالتوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين فعالية نموذج الاعمال وأداء المؤسسة وقد تبين ذلك من خلال قيمة التأثير المعنوي والمقدرة ب (0.52)، كما ان مستوى المعنوية أقل من (0.01) مما يؤكد صحة الفرضية القائلة بأن هناك علاقة بين فعالية نموذج الاعمال وأداء المؤسسة فقد

خاتمة عامة

كانت هناك زيادة معدلات مبيعاتها وبالتالي زادت ربحية المؤسسة مما انعكس أيضا على خلق القيمة للمؤسسة، فقد ساهم كثيرا في تقوية أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

✓ توصلت النتائج إلى أن وجود تأثير نموذج الاعمال الفعال على خلق القيمة، لأن المؤسسة بعد تخطيطها لنموذج فعال تنتظر نتائج والتي ستكون على شكل أرباح عالية تغطي مختلف التكاليف الخاصة بالمنتج أو الخدمة الطروحة، فنموذج العمل الناجح يحقق أعلى الإيرادات ويخلق قيمة مضافة، وبالتالي هناك علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين فقيمة التأثير المعنوي قدرت ب (0.32)، أما مستوى المعنوية أقل من (0.01) وكل هذه المؤشرات تدل على صحة الفرضية القائلة بأن هناك علاقة إيجابية بين فعالية نموذج الاعمال وخلق القيمة

✓ توصلت الدراسة أيضا إلى أن هناك علاقة غير مباشرة بين فعالية نموذج الاعمال، أداء المؤسسة وخلق القيمة وهذا من خلال دراسة المتغير الوسيط الذي يربط بين المتغير المستقل والتابع باستعمال معيار سوبل الذي أثبت صحة هذه العلاقة فبناء على نتائج الاستبيان توصلنا إلى قيمة (0.52) والتي تربط بين فعالية نموذج الاعمال وأداء المؤسسة، أما القيمة الثانية والمقدرة ب (0.40) تربط بين أداء المؤسسة وخلق القيمة، في حين ان الاثر المباشر بين فعالية نموذج الاعمال وخلق القيمة اضعف من الاثر المباشر المقدر ب (0.32) وهذا ما اثبتته قيمة التأثير الغير مباشر للعلاقة بين فعالية نموذج الاعمال وخلق القيمة المقدر ب (0.205)، فكل هذه المؤشرات تدل على صحة الفرضية القائلة بان فعالية نموذج الأعمال تؤثر إيجابا وبشكل غير مباشر على خلق القيمة الناجمة على أداء المؤسسة.

✓ أما بخصوص الديناميكية البيئية للمؤسسة وفق ما اظهرته نتائج الدراسة فهي تضعف العلاقة بين فعالية نموذج الاعمال واداء المؤسسة وهذا راجع للتغيرات التي تحصل في بيئة المؤسسة من استراتيجيات مبيعات المنافسين وتغير تفضيلات العملاء للعلامات التجارية الاخرى وبالتالي على المؤسسة التجديد في نموذج اعمالها كلما حدث تغير في بيئتها، عليها أن تكيف نموذج أعمال حسب ما يطرأ عليه من أحداث يمكن أن تؤثر عليه مستقبلا وهذا لضمان الاستمرارية.

➤ الأثر الإداري للدراسة

من الأثر الإداري لهذه الدراسة هو إعادة النظر في موضوع العمل بنماذج الأعمال في الجزائر عامة، وخاصة بالولاية فعلى الرغم من قيامنا بهذه الدراسة إلا أننا صادفتنا مشكلة كبيرة في شرح هذا المفهوم بالرغم من أن كل عناصره التسع متوفرة بالمؤسسة إلا أنه لا يتم التعامل بهذا المفهوم كثيرا، فحبذا لو يتم إعادة تكوين مختلف

خاتمة عامة

المقاولين في شتى المجالات من خلال إنشاء معهد خاص أو مدرسة مخصصة في تصميم نماذج الأعمال وهذا للدفع بالتنمية الاقتصادية في الجزائر وجعلها قادرة على منافسة أكبر المؤسسات دوليا، فنجاعة نموذج العمل هو مفتاح الريادة اقتصاديا.

➤ مقترحات الدراسة

بناءً على نتائج هذه الدراسة، تم تقديم التوصيات التالية :

- يجب التركيز على خلق آليات تساهم في بلورة الفكر المقاوالاتي لتوجيه الأفراد نحو إنشاء مؤسسات خاصة بهم وجعلها بمثابة الهدف الأول لتحقيقه؛
- التركيز على التعليم العالي لأنه من أهم الأدوات التي تمتلكها الدولة لخلق روح المقاولة لدى الأفراد، من خلال إعداد برامج وأساليب تعليمية تهدف لتنمية الإبداع وروح المبادرة لدى الأفراد، وإدراج مادة المقاوالاتية كمنهج تعليمي بحث يسعى إلى إرساء الثقافة المقاوالاتية لدى الطلاب ليكونوا أصحاب مشاريع مستقبلية نامية؛
- جعل من "تخطيط نموذج العمل" مادة تدرس بالجامعات وهذا لإبعاد الغموض الخاص بهذا المفهوم، ليكون ركيزة أي عمل مقاوالاتي، لبلورة فكرة سابقة ماذا يعني؟ وكيف سيحقق فعالية ويخلق قيمة؟؛
- التركيز على تعليم الأفراد كيفية إيجاد أفكار جديدة وتحويلها لفرصة عمل قابلة للتنفيذ ، من خلال تدريبهم على كيفية إعداد نموذج أعمال مرن يقومون بتخطيطه بأنفسهم ليتبلور لديهم صورة سابقة عن كيف سيكون المشروع على الأقل في الستين التي تلي إنطلاقة النشاط؛
- إنشاء منصة شاملة بكافة المعلومات التي يحتاجها حامل المشروع مع التخفيف من الإجراءات القانونية التي تحول دون تحقيق ذلك، وهذا لتمكين الفرد الحامل لفكرة أن يقوم تقييمها بأسس علمية مبنية على تجارب ناجحة، لكي يستطيع أن يصيغ نموذج عمل يكون ملائما للبيئة ومتغيراتها، فالمعلومة الاقتصادية شبه معدومة في الجزائر، ففي بيئة شديدة الخطورة مثل هذه لا يستطيعون المخاطرة ومعظمهم يتراجعون أمام هذه الظروف؛
- خلق فضاءات تنسيقية وتكون دورية بين المقاولين الكبار والجدد في مختلف المجالات وهذا بإعطاء كل واحد فيهم فرصة لتقديم مقترحه، وذلك بمنحهم القدرة على التفاوض بين الموردين والزبائن، ليكون البيع والشراء منظما وليس حكرًا على فئة معينة، وهذا يقلل من التكاليف، والاستفادة من خبرات سابقة لكل واحد فيهم؛

خاتمة عامة

- يجب على بعض المؤسسات أن تقوم بإعادة التفكير في خلق منصة إلكترونية تجمع بينها وبين عملائها لتسهيل عملية التواصل والاستفادة من أفكار الزبائن الخاصة بالمنتج المقترح، فهذا يمنحها الأسبقية والقدرة على المنافسة لمدة أطول، فكسب عملاء دائمين يعتمد على مدى قدرة المؤسسة على الحفاظ عليهم، فهذا كان شبه غائب لدى مؤسسات محل الدراسة، فاعتمادهم الأكبر كان على خفض السعر لجلب عدد أكبر؛
- يتوجب على المؤسسات في ولاية سيدي بلعباس تبني نموذج الأعمال من أجل التأقلم مع البيئة المحيطة بها و مواكبة عصرنة المؤسسات مما يساهم في خلق الفرص لها و التصدي للمخاطر و الهدف الرئيسي من ذلك تشجيع الإبداع و الابتكار و الرفع من تنافسية المؤسسة.
- على الدولة تشجيع الاستثمار و المشاريع المقاولاتية داخل الولاية خاصة تشجيع البحث و التطوير ودمج الجامعة بسوق العمل ،لان الكفاءات الجامعية لها الدراية الكافية بنموذج الأعمال مما يسهل من تطبيق أساسيات العمل و الوصول إلى النتائج المسطرة.
- التطبيق الفعلي لنموذج الأعمال لأنه هنالك بعض المؤسسات تستعين به بصفة شكلية مما لا يعطي أي نتيجة ولا تكون للمؤسسة مرونة داخل البيئة المحيطة بها، لذلك يجب تبني النموذج و السهر على تطبيق مبادئه لإعطاء قيمة مضافة.
- إضافة شرط وجود نموذج الأعمال ضمن شروط إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كذا المؤسسات الناشئة مما يحفز المؤسسات بالعمل به مما يضمن نجاح المشروع و استمرار يته و ذلك لأنه حدد الفرص و التهديدات مما يقلل من نسبة فشل المشروع.

6- حدود الدراسة:

- موضوع البحث يربط بين مفهومين أساسيين إنشاء المؤسسات و فعالية نموذج الأعمال ، بحيث تم التركيز على تداخل هذين المفهومين ضمن قطاع المقاولاتية، ودراستنا طبقت على فئة المقاولين وأصحاب المشاريع والمؤسسات "ذات تنوع في الأنشطة" وأولئك الذين تتميز أعمالهم بالتحديد والابتكار بهدف خلق قيمة ربحية مضافة.
- ✓ الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على مجموعة من مؤسسات مقاولاتية والتي تنشط ضمن ولاية سيدي بلعباس.
- ✓ الحدود الزمانية: تمت دراسة الموضوع بجانبه النظري والتطبيقي تدريجيا بين الفترة الممتدة من أبريل 2017 إلى غاية فيفري 2020.

7- أفاق الدراسة مستقبلا

فيما يخص الافاق المستقبلية لمثل هذا النوع من الدراسة:

- ✓ إن عملية خلق نموذج عمل يعتمد على التجديد المستمر فيه مع مراعاة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، فنجاعته تقاس بمدى فعاليته في تحقيق الأهداف المسطرة؛
- ✓ يعتبر بحثنا هو الأول من نوعه الذي يجمع بين متغيرات المقاولاتية و إشكالية نموذج العمل وخلق القيمة على مستوى الجامعات الجزائرية مما يفتح الباب أمام الباحثين الأكاديميين في نفس المجال فالدراسات الأكاديمية شبه منعدمة، مما يعطينا الإرادة القوية لموصلة البحث، فخلاصة الأعمال السابقة للباحثين تعطي آفاق واسعة حول استعمال هذا المفهوم.
- ✓ سنحاول بإذن الله في الدراسات المستقبلية إدخال متغيرات أخرى كالأداء التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، إدارة الازمات، وكذا تقييم جودة نموذج العمل للمؤسسات، مع توسيع الدراسة لتشمل ولايات جزائرية أخرى للمقارنة مع النتائج المتوصل إليها.

قائمة المراجع المعتمدة

1. المراجع باللغة العربية

1. أثمار عبد الرزاق محمد.(2014)، إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار حامد، عمان.
2. برايس نورة.(2006)، المشروعات الصغيرة والمتوسطة وإشكالية تمويلها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة، عنابة.
3. بعجي سعاد.(2007)، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة الدكتوراه، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة.
4. بن ثامر كلثوم و تاهمي نادية.(2009)، تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، منشورات مخبر السياسات والإستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، الجزائر، الجزء الأول .
5. بن عيسى محمد المهدي.(2004)، ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر.
6. بن نامة، نورية، بغداد، كربالي. (2016)، دور الابتكار التسويقي في تطور أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر، مديرية مستغافم، مجلة رماح للدراسات والبحوث.
7. ثابت عبد الرحمان إدريس.(2006)، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الاسكندرية.مصر.
8. جمال الدين محمد المرسي.(2003)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
9. حسن حريم.(2010)، إدارة المنظمات المنظور الكلي، طبعة الثالثة، دار حامد، الأردن.
10. حنفاوي أمال، وجمام حمود. (2018)، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن من أجل تعزيز مساهمة المؤسسات الاقتصادية في التنمية المستدامة، جامعة أم البواقي، الجزائر.
11. خان أحلام.(2015)، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه ، علوم التسيير ، جامعة بسكرة،الجزائر.
12. خلف عثمان.(2005)،واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتمييتها، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
13. راوية محمد حسن.(2000)،إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية، مصر.
14. رحاني.(2014)، دروس حول مالية المؤسسة وخلق القيمة.

قائمة المراجع المعتمدة

15. زكرياء مطلق الدوري. (2005)، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم و عمليات وحالة دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن.
16. سعاد نائف برنوطي. (2005)، إدارة الأعمال الصغيرة؛ أبعاد للريادة، دار النشر، عمان، الأردن.
17. السعيد بريكة، سمير مسعي. (2009)، تقييم المنشأة الاقتصادية "مدخل القيمة الاقتصادية المضافة EVA"، "الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر.
18. سلامي منيرة وقرشي يوسف. (2010)، التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر، ورقلة، الجزائر، مجلة الباحث 08.
19. سوزان صالح دروزة. (2008)، العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الاداء المؤسسي، شهادة الماجستير، ادارة الاعمال، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن.
20. شيخ الداوي. (2010)، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر.
21. صالح مهدي محسن العامري، محسن منصور الغالي. (2003)، بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات - نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة-، مجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر.
22. صندرة سايي. (2010)، سيرورة إنشاء المؤسسة وأساليب المرافقة، دار المقاولاتية، جامعة قسنطينة، الجزائر.
23. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس. (2007)، دراسات في الإستراتيجية و بطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
24. عبد الوهاب السويسي. (2004)، الفعالية التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
25. عثمان أمين، عائشة سمسومة. (2009)، قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء التوازن، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، منشورات مخبر السياسات والإستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، الجزائر.
26. علاء الدين كاظم، منصور الإمام. (2013)، الابتكار وإعادة التصميم، مجلة الاستاذ، مجلد رقم 2.
27. علي عبد الله. (2001)، أثر البيئة التسويقية على الاداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
28. عمر وحامد. (2009)، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص 125.
29. عمرو علاء الدين زيدان. (2007)، ريادة الأعمال " القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

قائمة المراجع المعتمدة

30. فريال مشسرف عيدان، شذى عاصم جمال الدين، (2011). تقويم كفاءة الأداء باستخدام بعض المؤشرات الانتاجية، مجلة الأستاذ، جامعة بغداد.
31. كمال زموري.(2010)، الابتكار كعنصر أساسي لنجاح سيرة المقاولاتية في ظل رهانات اقتصاد السوق، مداخلة في الملتقى الوطني حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، كلية العلوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام: 09/08/07، أبريل.
32. لفقيه حمزة. (2015)، دور التكوين في دعم الروح المقاولاتية لدى الأفراد، جامعة برج بوعرييج مجلة الاقتصاد الجديد العدد 12 المجلد رقم 01.
33. لفقيه حمزة.(2009)، تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاول، الجزائر.
34. مانع صابرينة.(2015)، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، تنظيم موارد بشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
35. محمد أحمد النبي.(2010)، إدارة الموارد البشرية، دار النشر زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1.
36. محمد الحادي مباركي.(2002)، المؤسسة الصغيرة ودورها في التنمية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 8-9 أبريل.
37. محمد حسن. (2001)، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الجامعية، الإسكندرية.
38. محمود أمين.(2001)، دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، الاسكندرية.
39. موساوي زهية ، خالد خديجة.(2004)، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، جامعة ورقلة.
40. نادية راضي عبد الحليم.(2005)، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة الأزهر، مصر.
41. نبيل محمد الشليبي. (2004)، السمات الشخصية للمستثمر الصغير، ورقة مقدمة إلى الملتقى الثاني للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، المملكة العربية السعودية.
42. نوال شناي.(2005)، تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه، علوم تسيير المؤسسات الصناعية. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
43. نور الدين شنوفي.(2005)، تفعيل أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
44. الهاشمي بن واضح.(2014)، تأثير متغيرات البيئة على أداء المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف.

قائمة المراجع المعتمدة

45. يوسف قريشي.(2005)، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- القوانين والمراسيم
46. الجريدة الرسمية رقم 02، القانون رقم 02/17 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المادة رقم 05، 10، 09، 08، الفصل الثاني.
- المواقع الإلكترونية:
47. البيئة الاقتصادية للمؤسسة، <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/enviro/co/grain4.html> ، تمت معاينة الموقع يوم 2018/03/05
48. البيئة الخارجية للمؤسسة، <https://hrdiscussion.com/hr15268.html> ، تمت معاينة الموقع يوم 2018/03/05.
49. تركي فهد، مجموعات تخطيط نموذج العمل، مصنع المشاريع الريادية، <https://startupsfactory.zendesk.com/hc/ar/sections/115000188329> -مجموعات- تخطيط-نموذج-العمل ، تاريخ الاطلاع: 2018/09/17.
50. رواد بيزنس، مخطط نموذج العمل التجاري أهميته وفائدته قبل انطلاق النشاط ، <https://www.google.com/search?q=الأعمال+نموذج+العمل+التجاري+أهميته+وفائدته+قبل+انطلاق+النشاط>
51. فريق لافريست، 'Revenue Streams - Business Model Canvas'، <https://lafirist.co/revenue-streams> -مصادر-الإيرادات- تاريخ الاطلاع : 2018/09/17
52. محمد أحمد إسماعيل.(2010) ، مقال بعنوان مفهوم، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <https://hrdiscussion.com/hr8504.html> تاريخ الاطلاع، 2018/11/15.
53. هايل الجازي، خصائص المؤسسة الاقتصادية، https://mawdoo3.com/خصائص_المؤسسة_الاقتصادية تمت معاينة الموقع يوم 2018/03/05.
- المراجع باللغة الأجنبية
54. Alain FAYOLLE. (2002) , Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche, 6^o Congrès international francophone sur la PME — HEC – Montréal.
55. Alain Fayolle.(2003) , Le métier de Créateur d'entreprise, Editions d'Organisation, 60-69.
56. Amit, R. and Zott, C.(2001), Value Creation in E-Business. Strategic Management Journal, 493.

57. Al-Debei, M.M. and Avison, D.(2010), **Developing a unified framework of the business model concept**. *European Journal of Information Systems*, Vol. 19 (3), 359-376.
58. Applegate.(2010), **E-business models: Making sense of the internet business landscape,Information technology and the new enterprise: Future models for managers**. USA: Prentice Hall, 06.
59. ATTOUR, Amel ET Burger-Helmchen Thierry. (2010), **Écosystèmes ET modèles d'affaires : introduction**. *Revue d'économie industrielle*, no 146, 11-25.
60. Afuah, Allan.(2002), **Internet business models and strategies: Text and cases**. McGraw-Hill, Inc.
61. ANSELMSSON, Johan. (2006),**Sources of customer satisfaction with shopping malls: a comparative study of different customer segments**. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 115-138.
62. ALEXANDER, Osterwalder; YVES, Pigneur. (2009), **Business model generation**. 2009.
63. Angèle DOHOU, Nicolas BERLAND. **Mesurer la performance globale des entreprises, intervention a Institut d'Administration des Entreprises** , Guillaume VII le Troubadour, France, 3-11.
64. Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). **Dynamics of business models–strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation**. *Long range planning*, 46(6), 427-442.
65. Alter Norbert (2003) : « **Mouvement et Dyschronies dans les organisations** » , l'Année Sociologique. Vol 53. 105.
66. Askénazy.P (2003) : **Dynamique de l'innovation organisationnelle lors de la réduction du temps de travail : évidences sur la France des années 90**. *Economie et Prévision*. 113.
67. Arend, Richard J. (2014). **Entrepreneurship and Dynamic Capabilities : How Firm Age and Size Affect The “ Capability Enhancement-SME Performance” Relationship**. *Small Business Economics*, 42, 33-57.
68. Brahim ALLALI, **vers une théorie de l'entrepreneuriat**, cahier de recherche N17, ISKAE.
69. BYGRAVE, William D.(1992), HOFER, Charles W. **Theorizing about entrepreneurship**. *Entrepreneurship theory and Practice*, vol 16.2 , 13-22.
70. Blank, Steve. (2013). **Why the lean start-up changes everything**. *Harvard Business Review* 91, 63–72
71. Brooks, G., Heffner, A., & Henderson, D. (2014). **A SWOT analysis of competitive knowledge from social media for a small start-up business**. *Review of Business Information Systems (RBIS)*, 18(1), 23--34.
72. BADEN-FULLER, Charles et MORGAN, Mary S.(2010), **Business models as models**. *Long range planning*, vol. 43, no 2-3, 156-171.
73. Brown, T. (2008) **Design thinking**. *Harvard Business Review*, Vol. 86, 84.
74. Bouchentouf, BARES Franck, « **Du modèle d'affaires à la création de valeur : comment s'y prendre ?** », *Gestion* 2015/1 (Vol. 40), 60.
75. Betz.(2002), **Constructing a generic business model**, 22.

76. Baloi, Daniel, and Andrew DF Price. (2003), "**Modelling global risk factors affecting construction cost performance.**" International journal of project management 21.4, 261-269
77. Brabec, Maximilien. (2010) ,**Business Model Vert : L'économie durable comme stratégie gagnante**, Dunod.
78. BARNES, Cindy; BLAKE, Helen; PINDER, David.(2009), **Creating and delivering your value proposition: Managing customer experience for profit.** Kogan Page Publishers.
79. Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., & Wagner, M. (2013). **Sustainable innovation, business models and economic performance : an overview.** *Journal of Cleaner Production*, **45**, 1-8.
80. Bouwman, H., & Fiel, E. (2008). **Service innovation and business models.** In Mobile service innovation and business models, 9-30.
81. Bonazzi, F. L. Z., & Zilber, M. A. (2014). **Innovation and Business Model : a case study about integration of Innovation Funnel and Business Model Canvas.** Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN, 16(53), 616-637.
82. Bowman, C. And Ambrosini, V. (2000), "**Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy**", British Journal of Management, Vol. 11 No. 1, 1-15.
83. Bolton, Ruth N., and Katherine N. Lemon (1999), "**A Dynamic Model of Customers' Usage of Services : Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction.**" Journal of Marketing Research, 36 (May), 171–186
84. Best, R. J. (2009). **Market-based management : Strategies for growing customer value and profitability.**
85. BEDJAOUI Hafida. **Impact de l'environnement et modes organisationnels : cas de l'entreprise algérienne.** Thèse de Doctorat en Sciences Economiques. Université ABOU-BAKR BELKAID- Tlemcen.
86. Benhamou.S (2003) : **Coordination process, organizational choice and environment.** Miméo. 75.
87. BresnahanTomoty. F. Erick Brynjolfsson, Lorin.M.Hitt (2002) « **Information Technology, Workplace Organization and the demand for Skilled Lanor : Firm-Level Evidence** » Quatrely Journal Of Economics. Vol 1,17. 89.
88. Bustinza, Of, & Moline, L.M, & Aranda, D. Arias. (2010). **Organizational Learning and Performance : Relationship Between The Dynamic And Operational Capabilities of The Firm.** African Journal Of Business Management, 4, 4067-4078 .
89. Bowman, E. H., et Hurry, D. 1993. **Strategy through the option lens : An integrated view of resource investments and the incremental-choice process.** Academy of Management Review 18(4) , 760-782.
90. BARNEY, Jay.(1991), **Firm resources and sustained competitive advantage.** Journal of management, 17.(1), 99-120.
91. Barney, J. B. (1995). **Looking inside for competitive advantage.** Academy of Management Perspectives, 9(4), 49-61.

92. Birkinshaw, J., & Ansari, S. (2015). **Understanding Management Models. Going Beyond" What" and" Why" to" How" Work Gets Done in Organizations.** Foss, JN, & Saebi, 85-103
93. Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). **Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage.** Entrepreneurship theory and practice, 23(3), 47-63.
94. Christopher Russell Brown. (2007), **"Economic Theories of the Entrepreneur": A Systematic Review of the Literature.**
95. Charles A. Fail.(2010), **The Phenomenology of the Entrepreneur at the Nexus of Individual and Opportunity: A Study Of Entrepreneurial Decision-Makin,** PhD theses, Capella University, USA, 30.
96. Christopher Russell Brown. (2007), **Economic Theories of the Entrepreneur: A Systematic Review of the Literature.**
97. Christian BRUYAT.(1993), **creation d'entreprise : Contributions Épistémologiques et Modélisation,** Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France (Grenoble II Ecole Supérieure des Affaires, 93-420.
98. **Comment créer une entreprise ? Les étapes,** <https://www.petite-entreprise.net/P-882-134-G1-comment-France-une-entreprise-les-etapes.html> , consulté le 28/02/2018.
99. **Comment créer une entreprise ?,** <https://www.petite-entreprise.net/P-882-134-G1-comment-France-une-entreprise-les-etapes.html> , consulté le 28/02/2018.
100. **Comment créer son entreprise,** <https://www.captaincontrat.com/articles-creation-entreprise/6-etapes-creation-d-une-entreprise>, consulté le 28/02/2018.
101. Céline Breton, **Les huit étapes du processus de prise de décisions de l'entreprise,** <https://www.captio.fr/blog/capfr-les-huit-etapes-du-processus-de-prise-de-decisions-de-l-entreprise> , consulté le 28/02/2018.
102. Christoph Zott, Raphael Amit, Lorenzo Massa.(2011), **the business model: theoretical roots, recent developments, and future research,** Journal of Management, Vol 37, No 4, 1019-1042.
103. Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J.E.(2010), **From Strategy to Business Models and onto Tactics,** Long Range Planning, Vol. 43, 195.
104. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). **How to design a winning business model.** Harvard business review, 89(1/2), 100-107.
105. Chaharbaghi, Kazem, Christian Fendt, and Robert Willis. (2003), **"Meaning, legitimacy and impact of business models in fast-moving environments."** Management Decision 41.4 , 375-382.
106. Chesbrough. (2007), **The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation** , Vol. 11, No 3, 529
107. Clark, Tim, and Bruce Hazen. (2017),**Business Models for Teams: See how Your Organization Really Works and how Each Person Fits in.** Penguin.
108. Christian Nielsen, and Morten Lund.(2013), **"The Basic Of Business Model "**, 1st edition .
109. Chesbrough, Henry, and Richard S. Rosenbloom. (2002),**"The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin- off companies."** Industrial and corporate change 11.3, 530-550.

110. CURTIUS, Hans C.; KÜNZEL, Karoline; LOOCK, Moritz.(2012), **Generic customer segments and business models for smart grids**. Der markt, 63-74.
111. CAO, Lanlan. (2014),**Business model transformation in moving to a cross-channel retail strategy: a case study**. International Journal of Electronic Commerce, 69-96.
112. Christophe Germain, Stéphane Trébucq.(2004), **La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions** , Université Montesquieu Bordeaux IV, 35
113. Clauss, T. (2017). **Measuring business model innovation : conceptualization, scale development, and proof of performance**. R&D Management, 47(3), 385-403.
114. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). **From strategy to business models and onto tactics**. Long range planning, 43(2-3), 195-215.
115. Casadesus- Masanell, R., & Zhu, F. (2013). **Business model innovation and competitive imitation : The case of sponsor- based business models**. Strategic management journal, 34(4).464-482.
116. Chesbrough, H. W. (2007). **Why companies should have open business models**. MIT Sloan management review, 48(2), 22.
117. Chesbrough, H. (2006). **Open business models : How to thrive in the new innovation landscape**. Harvard Business Press.
118. Chesbrough, H., & Schwartz, K. (2007). **Innovating business models with co-development partnerships**. Research-Technology Management, 50(1), 55-59.
119. Chesbrough, H. (2007). **Business model innovation : it's not just about technology anymore**. Strategy & leadership.
120. Cliff Bowman and Ambrosini Ve'ronique (2007), "**Firm value and levels of Creation Strategy**," Management Decision Vol. 45 No. 3, 2007. 360-371.
121. Clauss, T. (2017). **Measuring business model innovation : conceptualization, scale development, and proof of performance**. R&D Management, 47(3), 385-403.
122. Cinquini, L., Di Minin, A., & Varaldo, R. (Eds.). (2013). **New business models and value creation : A service science perspective**. Milan : Springer
123. Chantal Bussenault.(2006), **Economie d'entreprise**, édition Vuibert, Paris.
124. Cepeda, Gabriel. & Vera, Dusya. (2007). **Dynamic Capabilities and Operational Capabilities : A Knowledge Management Perspective**. Journal of Business Research, 60, 426-437.
125. Chien, Shih-Yi. & Tsai, Ching Han. (2012). **Dynamic Capability, knowledge, learning, and Firm Performance**. Journal of Organizational Change Management, 25, 434-444.
126. Carlsson, B., Jacobsson, S., Holmén M., et Rickne A. 2002. **Innovation systems : analytical and methodological issues**. Research Policy 31, 233–245.
127. Cohen, J. F. (2001). **Environmental uncertainty and managerial attitude: Effects on strategic planning, non-strategic decision-making and organisational performance**. South African Journal of Business Management, 32(3), 17-31.
128. Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). **What do business models do?: Innovation devices in technology entrepreneurship**. Research Policy, 38(10), 1559-1570.

129. Damanpour, F., Walker, R.M. and Avellaneda, C.N. (2009), "**Combinative effects of innovation types and organizational performance : a longitudinal study of service organizations**", Journal of Management Studies, Vol. 46 No. 4, 650-675.
130. Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). **Dimensions of organizational task environments**. Administrative science quarterly, 52-73.
131. DARBELET.(2007), **L'essentiel sur le management**, Editions BERTI, ALGER, P 263
132. Des cours au gestion d'entreprise, **présentation de l'entreprise**.
133. Des cours au gestion d'entreprise, **c'est quoi une entreprise**, Gamasore francis, paris, France.
134. Des cours au gestion d'entreprise, **définition de l'entreprise**.
135. Davila, A., & Foster, G. (2007). **Management control systems in early- stage startup companies**. The accounting review, 82(4), 907-937.
136. Demil, Benoît, Lecocq, Xavier, Ricart, Joan E, Et Al.(2014), **Introduction to the SEJ special issue on business models: business models within the domain of strategic entrepreneurship**. Strategic Entrepreneurship Journal, vol. 9, no 1, 07-11.
137. Demil, B. & Lecocq.(2010), **Business Model Evolution**, Long range planning, vol. 43, 227.
138. Dubosson- torbay, Magali, Osterwalder, alexander, et Pigneur, yves.(2002), **e-business model design, classification, and measurements**. Thunderbird International Business Review, vol. 44, no 1, 5-23.
139. Desreumaux Alain,(2014) « **Le business model » : un nouvel outil d'analyse stratégique ? », Humanisme et Entreprise, 1 n° 316. 20**
140. DARBY, Lauren; JENKINS, Heledd.(2006), **Applying sustainability indicators to the social enterprise business model: The development and application of an indicator set for Newport Wastesavers, Wales**. International Journal of Social Economics, 13-16.
141. DIJKMAN, Remco M., et al.(2015), **Business models for the Internet of Things**. International Journal of Information Management, 672-678.
142. ESSEGHEM, Karim.(2002), **Peut-on concilier logiques managériale et entrepreneuriale en PME ?** La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion.
143. Emile- Michel Hernandez.(2001), **L'entrepreneuriat : Approche Théorique**, Editions L'Harmattan, Paris , 61.
144. Eriksson, Hans-Erik, and Magnus Penker. (2000), "**Business modeling with UML**." New York ,1-12.
145. E. DOBBS, Michael. (2014), **Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates**. Competitiveness Review, 32-45.
146. Edward Freeman et al.(2007), **Managing for stakeholders : Survival, reputation and success**. Yale University Press. New Haven. 36.
147. Eisenhardt, Kathleen M. & Martin, Jeffrey A. (2000). **Dynamic Capabilities : What are they ?** Strategic Management Journal, 21, 1105-1121
148. Edwards, T., Battisti, G. and Neely, A. (2004) '**Value creation and the UK economy : a review of strategic options**', International Journal of Management Reviews, Vols. 5/6.191-213.

149. Firras Mohammed. (2012), **Impact des politiques d'aide à l'entrepreneuriat sur l'émergence d'esprit d'entreprise chez les jeunes, cas : ANSEJ de Tizi-Ouzou**, Mémoire de magister en Sciences de Gestion, option : Management des entreprises – Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou.
150. Fearne, Andrew, Marian Garcia Martinez, and Benjamin Dent. (2012), "**Dimensions of sustainable value chains: implications for value chain analysis**." Supply Chain Management An International Journal 17.6, 575-581.
151. FRITSCHER, Boris; PIGNEUR, Yves.(2014), **Business model design: An evaluation of paper-based and computer-aided canvases**. In: International Symposium on Business Modeling and Software Design, 236-244.
152. FAYOLLE.(2003), **le métier de créateur d'entreprise**, Editions d'Organisation, Paris , 16
153. Frankenberger, K., Weiblen, T., & Gassmann, O. (2013). **Network configuration, customer centricity, and performance of open business models : A solution provider perspective**. Industrial Marketing Management, 42(5).671-682.
154. Fei, Tsai. & Philip Cheng. & Ting Shih, Chih. (2013). **Responsible Downsizing Strategy as A Panacea To Firm Performance : The Role of Dynamic Capabilities**. International Journal of Manpower, 34(8), 1015-1028.
155. Frédéric Leroy.(2012). **Les stratégies de l'entreprise**. Dunod. Paris. 07-9.
156. Fine, C.H., Vardan, R., Pethick, R. and El-Hout, J. (2002) '**Rapid-response capability in value-chain design**', MIT Sloan Management Review, Vol. 43, No. 2.,69–75
157. Gérard A. Kokou Dokou.(2015), **Caractéristiques Entrepreneuriales Et Décision Du Dirigeant-Créateur D'entreprise**, Modern Management Review, Vol. Xx, 22.
158. Gartner W.B.(1988),**Who is the entrepreneur? Is the wrong question?**, American Journal of Small Business, vol. 12, n°4, ,pp. 11-31.
159. Gray, C. (2006). **Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms**. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research.
160. Govindarajan, V. and Gupta, A.K. (2001) '**Strategic innovation : a conceptual roadmap**', Business Horizons, Vol. 44, No. 4, pp.3–12.
161. Graham, P. (2012). Startup= growth. Internet access: <http://paltelfoundation.ps/uploads/No.16 - Startup=Growth.pdf> check 16/12/2019.
162. Gilles Bressy.(2011), **Management et économie des entreprises**, édition Dalloz, Paris.
163. Garengo, Patrizia. & Bernardi, Giovanni. (2007). **Organizational Capability in SMEs. Performance Measurement As A Key System in Supporting Company Development**. International Journal of Productivity and Performance Management, 56(56), p. 518-532.
164. Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R., & Blitz, A. (2007). **Three ways to successfully innovate your business model**. Strategy & leadership.
165. Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). **Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness**. Performance improvement quarterly, 21(4), 75-94.

166. Hagedoorn, J. (1996). **Innovation and entrepreneurship: Schumpeter revisited.** Industrial and corporate change, 5(3), 883-896
167. Hurley, R.F. and Hult, G.T.M. (1998), "**Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination**", Journal of Marketing, Vol. 62 No. 3. 42-54.
168. Han, J.K., Kim, N. and Srivastava, R.K. (1998), "**Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?**", Journal of Marketing, Vol. 62 No. 4, 30-45.
169. Hedman, Jonas, and Thomas Kalling. (2003), "**The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations.**" European journal of information systems 12.1,49-59.
170. Hudson, M., Lean, J., & Smart, P. A. (2001). **Improving control through effective performance measurement in SMEs.** Production planning & control, 12(8), 804-813
171. Hine, D., & Ryan, N. (1999). **Small service firms—creating value through innovation.** Managing Service Quality : An International Journal.
172. H. mentaberg. (1992), **Structure et dynamique des organisations.** Éditions des organisations. Paris. 245
173. Hoover Jr, William E., et al. (2002), **Managing the demand-supply chain: Value innovations for customer satisfaction.** John Wiley & sons.
174. Holbrook, Morris B. (1994), "**The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in the Consumption Experience,**" in **Service Quality: New Directions in Theory and Practice,** 21–71.
175. Isabelle Djanou, (2002) , **L'entrepreneuriat: un champ fertile a la recherche de son unité, revue française de gestion,** vol 28, n 138, 110-130.
176. Idris, Wael. & Mohd, Subhi. & Momani, Raed A. (2013). **Impact of Environmental Dynamism on Marketing Strategy Comprehensiveness and Organizational Performance.** International Journal of Business and management, 8 (9), 42-44.
177. Isabella, L. A., & Waddock, S. A. (1994). **Top management team certainty: Environmental assessments, teamwork, and performance implications.** Journal of Management, 20(4), 835-858.
178. Johnson, M.W., Christensen, C.M. and Kagermann, H. (2008), "**Reinventing your business model**", Harvard Business Review, Vol. 86 No. 12, 50-68.
179. Joseph Schumpeter. (1926), **Théorie de l'évolution économique: Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture.** Introduction, (Traduction française, 1935), Édition complétée le 18 avril 2002 à Chicoutimi, Québec, 59.
180. Jean-Pierre Boissin. (2006) , « **Du concept à la mise en France des Maisons de l'Entrepreneuriat: Bilan des sept premières structures et ouverture des doctorants à l'Entrepreneuriat** », France, 32.
181. JOHNSON, Michael D. et SELNES, Fred. (2005), **Diversifying your customer portfolio: a dynamic array of different customer types makes for a stronger business model.** MIT Sloan Management Review, vol. 46, no 3, 12-15.
182. Jacques ORSONI. (2013), **Une approche innovante: le modèle écosystème d'affaires** , « Regards croisés sur les « Business models » Les nouveaux « business models » , Question(s) de management, N° 2, 97-104.

183. Jiao, H. & Alon, I. & Cui, Y. (2011). **Environmental Dynamism, Innovation, and Dynamic Capabilities : The Case of China**. Journal of Enterprising Communities, People and Places in the Global Economy, 5 (2), 131-144.
184. Jean-Luc.(2004), **Economie d'entreprise**, édition Oriane Lallemand, France.
185. Jean Pierre Detrie.(2005),**Strategor : politique générale de l'entreprise**. Dunod. Paris.
186. JOYCE, Alexandre; PAQUIN, Raymond L.(2016), **The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models**. Journal of Cleaner Production, 135, 1474-1480.
187. JOHNSON, Mark W.; CHRISTENSEN, Clayton M.; KAGERMANN, Henning. (2008),**Reinventing your business model**. Harvard business review.
188. Jean-Claude Tarondeau, "**Stratégie Industrielle**", Edition Vuibert, Paris.
189. Johnson, D. (2001). **What is innovation and entrepreneurship ? Lessons for larger organisations**. Industrial and commercial training.
190. Jenatabadi,, Huang, H., Ismail, N, Satar, N & Radzi . (2013). **Impact of supply chain management on the relationship between enterprise resource planning system and organizational performance**. International Journal of Business and Management, 8(19), 107.
191. Jamil, & Mohamed, R. (2013). **The effect of management control system on performance measurement system at small medium hotel in Malaysia**. International Journal of Trade, Economics and Finance, 4(4), 202
192. King, Robert G, and Ross Levine. (1993), "**Finance, entrepreneurship and growth**", Journal of Monetary economics , 32.3, 513-542.
193. Khaled Bouabdallah.(2005), **Entrepreneuriat et développement économique**, Cahiers de CREAD n° 73.
194. Kato, Jin. (2005),**Development of a process for continuous creation of lean value in product development organizations**,Massachusetts Institute of Technology.
195. KINDSTRÖM, Daniel; OTTOSSON, Mikael. (2016),**Local and regional energy companies offering energy services: Key activities and implications for the business model**. Applied energy, 491-500.
196. Kastalli, I. V., & Van Looy, B. (2013). **Servitization : Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance**. Journal of operations management, 31(4), 169-180.
197. Kennerley, M., & Neely, A. (2003). **Measuring performance in a changing business environment**. International Journal of Operations & Production Management.
198. Leeson, P. T., & Boettke, P. J. (2009). **Two-tiered entrepreneurship and economic development**. International Review of Law and Economics, 29(3), 252-259.
199. Louis Jacques Fillion.(1997), **le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution tendances**, Artical paru dans la revue international PME, vol 10, no 2, 130-172.
200. **Les Étapes De La Création D'une Entreprise**, [http ://www.creer-mon-business-plan.fr/etapes-de-creation-dune-entreprise](http://www.creer-mon-business-plan.fr/etapes-de-creation-dune-entreprise), consulté le 28/02/2018.
201. **Les relations de partenariat entre entreprises**, <https ://www.maxicours.com/se/cours/les-relations-de-partenariat-entre-entreprises/> , site consulté le 17/04/2018.

202. Les étapes de la création d'entreprise lorsque l'on est étudiant, <https://diplomeo.com/actualite-creation-entreprise-etudiant>, consulté le 28/02/2018.
203. Lecocq, Xavier, Benoît Demil, and Vanessa Warnier.(2006), « **Le business model, un outil d'analyse stratégique**», L'Expansion Management Review 4, pp 96-109.
204. Li, F.(2010), **What Is E-Business? How the Internet Transforms Organizations**. Blackwell Publishing, Oxford, 25.
205. Libert & S.M. Samek, **A Business Model for the New Economy**. Journal of Business Strategy, Vol. 21, No. 4. 29.
206. Li, Da-Yuan. & Liu, Juan. (2014). **Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage : Evidence from China**. Journal of Business Research, 6. 2793-2799 .
207. Line Hvilsom .(2012), “**The business model components & their interrelations**”.
208. Liao, Jianwen. & Kickul, Jill R. & Ma, Hao. (2009). **Organizational Dynamic Capability and Innovation : An Empirical Examination of Internet Firms**. Journal of Small Business Management, 47(3), 263-286.
209. L'environnement de l'entreprise , <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Environnement-241690.htm#q7bYRxR0xPVmglgZ.97> .consulté le 05/03/2018.
210. Liu, Annie H., Mark P. Leach, and Kenneth L. Bernhardt (2005), “**Examining Customer Value Perceptions of Organizational Buyers When Sourcing from Multiple Vendors**,” Journal of Business Research, 58 (5), 559–568.
211. Lapiere, Jozee (2000), “**Customer Perceived Value in Industrial Contexts**,” Journal of Business and Industrial Marketing, 15 (2–3), 122–140
212. LENSSEN, Gilbert, et al. (2013), **A value-mapping tool for sustainable business analyzin**. Corporate Governance.
213. Linder, J., & Cantrell, S. (2000). **So what is a business model anyway**. Accenture Institute for High Performance Business.
214. Lapiere, Jozee (2000), “**Customer Perceived Value in Industrial Contexts**,” Journal of Business and Industrial Marketing, 15 (2–3), 122–140
215. Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. S. (2009). **Business model innovation**. When the Game Gets Tough, Change the Game, The Boston Consulting Group, Boston, MA.
216. Lazonick, Mazzucato, & Tulum. (2013.). **Apple's changing business model: What should the world's richest company do with all those profits?**. Vol. 37, No. 4, pp. 249-267
217. Iansiti, M., & Clark, K. B. (1994). **Integration and dynamic capability: evidence from product development in automobiles and mainframe computers**. Industrial and corporate change, 3(3), 557-605.
218. Mitchell, D. and Coles, C. (2004), “**Business model innovation breakthrough moves**”, Journal of Business Strategy, Vol. 25 No. 1, 16-26.
219. Miller, D. (1983) ‘**The correlates of entrepreneurship in three types of firms**’, Management Science, Vol. 29, 770–791.
220. Morris, M. H., Webb, J. W., Fu, J., & Singhal, S. (2013). **A competency- based perspective on entrepreneurship education : conceptual and empirical insights**. Journal of Small Business Management, 51(3), 352-369.

221. McGrath, R. G. (2010). **Business models : A discovery driven approach**. Long range planning, 43(2-3), 247-261.
222. Marie-Claude Esposito Et Christine ZUMELLO. (2003), **L'entrepreneur Et La Dynamique Economique**, Editions ECONOMICA, Paris, 20-28.
223. Mark Casson.(1998), **An Entrepreneurial Theory of the Firm**, University of Reading.
224. Mory Siomy.(2007), **Développement Des Compétences Des Leaders En Promotion De La Culture Entrepreneuriale Et De L'entrepreneurship : Le Cas De Rendez Vous Entrepreneuriat De La Francophonie**, Thèse Pour L'obtention De Philosophie Doctorat (Ph.D.), Université Laval, Québec.
225. Michel Coster. (2003), **Entrepreneur et entrepreneuriat, Actés de la journée du 06 juin 2002. Organisées par lyon ecly Cadres et entrepreneuriat**, Mythes et Réalités, Les Cahier de cadres.
226. MORAEU.(2004), « **L'émergence organisationnelle : le cas des entreprise de nouvelle technologie** », Thèse de Doctorat en sociologie, faculté des lettres et des sciences humaines, France, 2004.
227. MEZIANE Amina. (2009), **Etude des facteurs motivants les Entrepreneurs à réaliser Leurs Projets en Algérie**, Mémoire de Fin d'Etudes pour l'Obtention du diplôme de Magistère en Sciences de Gestion, Option : Management, Ecole Supérieure de Commerce d'Alger.
228. Morris, Michael, Minet Schindehutte, and Jeffrey Allen.(2005), "**The entrepreneur's business model: toward a unified perspective**." Journal of business research 58.6, 726-735.
229. Métais.E, Moingeon.B.(2001), « **Management de l'innovation** » Revue Française de Gestion..
230. Mangalore. (2018). **Business Environment – Conceptual Framework And Polices**. Internationaleducationalscientificresearchjournal. Vol 04.
231. Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, and Henning Kagermann.(2008). **Reinventing Your Business Model**, Harvard Business Review.
232. Moran, P., & Ghoshal, S. (1996). **Value Creation By Firms**. In Academy of Management Proceedings. Vol. 1. 41-45
233. Matthyssens, P., Gosselin, D. P., & Bauwen, G. A. (2006). **Strategic account management : customer value creation through customer alignment**. Journal of Business & Industrial Marketing.
234. Möller, Kristian E., and Pekke Törrönen (2003), "**Business Suppliers' Value Creation Potential : A Capability-Based Analysis**," Industrial Marketing Management, 32 (2), 109–118.
235. Magretta, Joan.(2002),"**Why business models matter**." 86-92.
236. Moingeon, Bertrand, and Laurence Lehmann-Ortega. (2010), « **Genèse et déploiement d'un nouveau Business Model : l'étude d'un cas désarmant.** » M@ n@ gement 13.4, 266-297.
237. MELLA, Piero. (2012),**Performance indicators in business value-creating organizations**. Economia Aziendale Online, N02, 25-52.

238. MOSKOWITZ, Herbert. (1971), **Managers as partners in business decision research**. Academy of Management Journal, 14,3, 317-325.
239. MARTINELLI, D. C.; RIANE, F.; GUINET, A. (2009), **A Porter-SCOR modeling approach for the hospital supply chain**. International Journal of Logistics Systems and Management, 436-456.
240. MARKENDAHL, Jan; MÄKITALO, Östen; WERDING, Jan. (2008), **Analysis of cost structure and business model options for wireless access provisioning using femtocell solutions**. In: 19th European regional ITS conference.
241. MARKENDAHL, Jan; MÄKITALO, Östen.(2010), **A comparative study of deployment options, capacity and cost structure for macrocellular and femtocell networks**. In: 2010 IEEE 21st International Symposium on Personal, Indoor and Mobile Radio Communications Workshops. 145-150.
242. MICHELINI, Laura; FIORENTINO, Daniela.(2012), **New business models for creating shared value**. Social Responsibility Journal, 561
243. Madu, B. C. (2013). Vision : **The relationship between a firm's strategy and business model**. Journal of behavioral studies in business.
244. Michael Porter.(2003), **l'avantage concurrentiel**, DUNOP, Belgique.
245. Nadim Ahmed, and Richard G Seymour.(2008), **Defining Entrepreneurial Activity** , OCED, Paris, 8.
246. NENONEN, Suvi et STORBACKA, Kaj.(2010), **Business model design: conceptualizing networked value co-creation**. International Journal of Quality and Service Sciences, vol. 2, no 1, 43-59.
247. Ng, Y. C., & Siu, N. Y. (2004). **Training and Enterprise performance in transition : evidence from China**. The international journal of human Resource management, 15(4-5), 878-894
248. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2005), **Clarifying Business Model: Origins Present and Future of the Concept Business**.
249. Osterwalder, Alexander.(2004), **"The business model ontology: A proposition in a design science approach."**
250. Onetti, Alberto, et al. (2012), **"Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms."** Journal of Management & Governance 16.3, 337-368
251. Ouchi.w.g 1 Jaeger.A.M. (2002),« **Type Z Organization : Stability in the Midst of Mobility** » Academy of Management Review..
252. OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves.(2010), **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers**. John Wiley & Sons.
253. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). **Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept**. Communications of the association for Information Systems, 16(1).
254. Pohle, G. and Chapman, M. (2006), **business model innovation matters"**, Strategy & Leadership, Vol. 34 No. 5, 34-40.
255. Pettigrew, A. M., Whittington, R., Melin, L., Sanchez-Runde, Van den Bosch, Ruigrok, , & Numagami, (2003). **Innovative forms of organizing : International perspectives**. Sage.

256. Peter Drucker, **Innovation and entrepreneurship**, Traduit de l'américain par Patrice Hoffmann, les entrepreneurs, expansion hachette ; Édition Jean-Claude Lattès.
Pierre FACON, **Les étapes clés d'une création d'entreprise**, sites sur la création et la gestion d'entreprise, Conseiller en création d'entreprise, <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/etapes-cles-de-la-creation-d-entreprise/>, consulté le 28/02/2018.
257. P. Rachid ZAMMAR(2009), Conférence « **Initiation à l'entrepreneuriat** », Université Mohammed V- Agdal Faculté des Sciences, Rabat.
258. Philippe Guillermic, **La gestion d'entreprise pas à pas.**
259. Petrovic, Otto, Christian Kittl, and Ryan Teksten. (2001), "**Developing business models for e-business**".
260. . Petrovic et autres.(2001), **Hierarchical structure of business logic.**
261. Pablo, Amy L. et al (2007). **Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in Public Sector.** Journal of management Studies, 44 (5). 687-708.
262. Paul Swamidas.(2002), **Encyclopedia of production and manufacturing management.** Kluwer Academic Publishers. Bosto.
263. P.Joffre&G.Koenig .(1999), « **De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle** » Paris. Economica.
264. P.Lawrence et J.Lorsch .(1994).«**Adapter les structures de l'entreprise** » Edition d'Organisation.
265. Philippe Guillermic.(2015), **La gestion d'entreprise pas à pas.** Vuibert. Paris. P12.
266. Pitelis. (2009). **The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage.** Organization studies, 30(10), 1115-1139.
267. Pierre Facon , **Le business model du créateur d'entreprise,** Dirigeant de F.C.I.C, édition et gestion de sites sur la création et la gestion d'entreprise, p01.
268. Pateli, Adamantia G., and George M. Giaglis. (2004), "**A research framework for analyzing eBusiness models.**" European journal of information systems 13.4, 302-314.
269. PETERS, Frank, et al. (2013),**The interrelation between business model components–Key partners contributing to a media concept.** Journal of Media Business Studies, 1-22.
270. PORTER, Michael E. (2001),**The value chain and competitive advantage.** Understanding Business Processes, 50-66.
271. Paul R. Niven.(2002), **Balanced Scorecard Step-By-Step (Maximizing Performance And Maintaining Results),** John Wiley & Sons, Inc,New York, 12.
272. Pénard, T. (2002). **Competition and strategy on the mobile telephony market : a look at the GSM business model in France.** Communications and Strategies, 45(1).
273. Rober D Hisrich et Michel peters.(1991), **Entrepreneurship,** Edition d'économica, Paris..
274. Robert B. Carton, Charles W. Hofer, Michael D. Meeks. (2004), "**The Entrepreneur And Entrepreneurship: Operational Definitions Of Their Role In Society**", The University Of Georgia Terry College Of Business,
275. Reis, E. (2011). **The lean startup.** New York: Crown Business, 27.
276. Richard, O. C. (2000), Racial diversity, **business strategy, and firm performance : A resource-based view.** Academy of Management Journal 43(2), 164-177.

277. Rappa, Michael A. (2004), "The utility business model and the future of computing services." IBM systems journal 43.1, pp32-42.
278. RICHARDSON, James. (2008), "The business model: an integrative framework for strategy execution." Strategic change, vol. 17, no 5- 6, 135-137.
279. RAJALA, Risto; WESTERLUND, Mika.(2007), "Business models—a new perspective on firms' assets and capabilities: observations from the Finnish software industry." The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 115-125.
280. ROYON, Yvan; FRÉNOT, Stéphane. (2007), "Multiservice home gateways: business model, execution environment, management infrastructure." IEEE Communication sMagazine.122-128.
- Robert Kaplan and David Norton.(1992), « the Balanced Scorecard –Measures That Drive Performance » Harvard Business Review, 72.
281. Richardson, J.(2008), "The Business Model : An Integrative Framework for Strategy Execution". Strategic Change, 17(5), 133-140
282. Ravald, A. (2010), "The customer's process of value creation “, Mercati e Competitivita ‘ , Vol. 1 No. 1, 41-51
283. Ravald, Antika; Grönroos, Christian (1996), "The value concept and relationship marketing", European Journal of Marketing, Vol. 30, No. 2, 19-30.
284. Rumelt, R. (2011). "The perils of bad strategy." McKinsey Quarterly, 1(3), 1-10.
285. Reimann, M., Schilke, O., & Thomas, J. S. (2010). "Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy." Journal of the academy of marketing science, 38(3), 326-346.
286. Simsek, Z., Heavey, C., & Veiga, J. J. F. (2010). "The impact of CEO core self-evaluation on the firm's entrepreneurial orientation." Strategic Management Journal, 31(1), 110-119.
287. Simon, H. A. (1993). "Strategy and organizational evolution." Strategic Management Journal, 14(52), 131-142.
288. Shepherd, D. A., Douglas, E. J., & Shanley, M. (2000). "New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies." Journal of Business Venturing, 15(5), 393-410
289. Salamzadeh, A. (2015). "New Venture Creation: Controversial Perspectives and Theories." Economic Analysis, 48(3/4).
290. Salamzadeh, A. (2014). "Youth Entrepreneurship in Developing Countries: Do Young People Know Their Potentials?", Proceedings of the International Conference on Youth and Our Cultural Heritage, May 15-18, Samsun, Turkey.
291. Samuelsson, M., & Davidsson, P. (2009). "Does venture opportunity variation matter? Investigating systematic process differences between innovative and imitative new ventures." Small Business Economics, 33(2), 229-255
292. Schneider, S., & Spieth, P. (2013). "Business model innovation : Towards an integrated future research agenda." International Journal of Innovation Management, 17(01), 1340.
293. Sophie Boutillier Et Dimitri Uzunidis. (1995), "L'entrepreneur : une analyse socio-économique", édition d'économica, Paris.

294. Stephan Mario, Patrick senicourt.(2003), **réflexion sur les outils et les méthodes a l'usage du création d'entreprise**, les édition de l'adreg.
295. Shafer, S.M., et al. (2005),**The Power of Business Model**. **Business Horizons**.
296. Sobel, D., & Vagnucci, A. (1982). **Angiotensin II mediated ACTH release in rat pituitary cell culture**. Life sciences, 30(15), 1281-1286.
297. Sylvain LEMBERT , **Les étapes de création d'une entreprise : SARL, EURL, SAS**, etapes-creation entreprise .
298. Subodh Kulkarni.(2007),**Environmental ethics and information asymmetry among organizational stakeholders**. Journal of Business Ethics. No . 27.
299. Stefanie.(2008). "**Value-creation in new product development within converging value chains An analysis in the functional foods and nutraceutical industry**", "British Food Journal Vol. 110 No. 1, 76-97
300. Sutthirak, S., & Gonjanar, P. (2012). **The effects from Asian's financial crisis : Factors affecting on the value creation of organization**. International Journal of Business and Social Science, 3(16).
301. Schaltegger, Stefan, Lüdeke-Freund, Florian, ET HANSEN, Erik G.(2012), **Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability**. International Journal of Innovation and Sustainable Development , vol. 6, no 2, 95-119.
302. Simona Bakutyte, Dainora Grundey.(2012)."**Identifying the Gap in Value Creation at Universities: The Consumer's Perspective** ", Economics & Sociology , Vol. 5, No. 1. 96-110
303. Storbacka, K., Frow, P., Nenonen, S., & Payne, A. (2012). **Designing business models for value co-creation**. Review of Marketing Research, 9(2012), 51-78.
304. SHAFER, Scott M., SMITH, H. Jeff, et LINDER, Jane C. (2005),**The power of business models**. Business horizons, , vol. 48, no 3, 199-207.
305. SAARINEN, Timo; TINNILÄ, Markku; TSENG, Anne. (2005), **Managing Business in a Multi-channel World**. IGI Global.
306. SIRGY, & josef.(2002), **Measuring corporate performance by building on the stakeholders model of business ethics**. Journal of business ethics, 143-162
307. Spieth, P., & Schneider, S. (2016). **Business model innovativeness : designing a formative measure for business model innovation**. Journal of business Economics, 86(6), 671-696.
308. Smith, J. B., & Colgate, M. (2007). **Customer value creation : a practical framework**. **Journal of marketing Theory and Practice**, 15(1), 7-23.
309. Sempels, C., & Hoffmann, J. (2013). **Sustainable innovation strategy : creating value in a world of finite resources**. Springer.
310. Saebi, T., & Foss, N. J. (2015). **Business models for open innovation : Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions**. European Management Journal, 33(3), 201-213.
311. SHAFER, Scott M.(2005). SMITH, H. Jeff ; LINDER, Jane C. **The power of business models**. Business horizons, 48.3, 199-207.
312. Saxena et al.(2017),**"the business model functions and the use"**, springer journal.

313. Seddon, P. B., Lewis, G. P., Freeman, P., & Shanks, G. (2004). **The case for viewing business models as abstractions of strategy.** Communications of the association for information systems, 13(1).
314. Suarez, F. F., & Lanzolla, G. (2007). **The role of environmental dynamics in building a first mover advantage theory.** Academy of Management Review, 32(2), 377-392.
315. Struckman, C. K., & Yammarino, F. J. (2003). **Organizational change: A categorization scheme and response model with readiness factors.**
316. Site officiel de Ministre de L'industrie et des Mines, <http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>.
317. Site officiel de wilaya de sidi bel abbes <http://www.wilaya-sidibelabbes.dz/transportation/Presentation.html>.
318. Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). **Business model innovation in entrepreneurship.** International Entrepreneurship and Management Journal, 8(4), 449-465.
319. Thomas Grebel, Andreas Payka, Hoerst Hamuch, **An Evolutionary approach to the theory of entrepreneurship,** Department of Economics, University of Augsburg, Germany, 86-135.
320. Thierry VERSTRAETE.(2001), Entrepreneuriat : modélisation de phénomène, revue de l'entrepreneuriat, vol 1, N° 1.
321. THEVENET. (1993), **la culture d'entreprise, Collection Que sais-je,** PUF,-1-20.
322. Tounès Azzedine.(2003) , **L'intention entrepreneuriale ; une recherche comparative entre des étudiants suivant des des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE,** Thèse de Doctorat ès sciences de gestion, université de Rouen, France, 26-28.
323. Timmers, Paul.(1998), "**Business models for electronic markets.**" Electronic markets 8.2, 3-8.
324. Thompson SK (2012). **Simple Random Sampling.** In SK Thompson .Sampling (3rd ed). Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, Inc.
325. Teece, David. & Pisano, Gary. & Shuen Amy. (1997). **Dynamic Capabilities and Strategic Management.** Strategic Management Journal, 18 (7), 509-533.
326. TUOMINEN, Matti.(2004), **Channel collaboration and firm value proposition.** International Journal of Retail & Distribution Management, 180.-189.
327. Teece, D. J., & Linden, G. (2017). **Business models, value capture, and the digital enterprise.** Journal of Organization Design, 6(1). 1-14.
328. Teece, D. J. (2010). **Business models, business strategy and innovation.** Long range planning, 43(2-3), 172-194.
329. THOMAS Olivier.(2004),, **Création de valeur actionnariale et communication financière,** Des Ingénierie Financière, institut d'administrations des entreprise de Brest , université de Bretagne occidentale.
330. Toman.(2011), **introduction à la gestion d'entreprise,** 5eme édition, France.
331. TACHE Philippe.(2014), **Créer de la valeur,** Eyrolles,.

332. UCCULELLI Marco, BETTINELLI Cristina. (2015), **Business models, intangibles and firm performance : evidence on corporate entrepreneurship from Italian manufacturing SMEs**. Small Business Economics, 45.2, 329-350
333. Ulaga, W. (2001). **Customer value in business markets : an agenda for inquiry**. Industrial Marketing Management, 30(4), 315-319.
334. Voelpel, S., Leibold, M., Tekie, E., & Von Krogh, G. (2005). **Escaping the red queen effect in competitive strategy :Sense-testing business models**. European Management Journal, 23(1), 37-49.
335. VERIN (H).(1983),**Entrepreneurs, entreprise, quelques remarques historiques pour leur définition, in actes du colloque entreprise et entrepreneurs en Afrique**, tom 1, Editions l'Harmattan, Paris .
336. Visnjic, I., Wiengarten, F., & Neely, A. (2014). **Only the Brave : Product Innovation, Service Business Model Innovation, and Their Impact on Performance**. Journal of Product Innovation Management, 33(1), 36–52.
337. Verdin, P., & Tackx, K. (2015). **Are you creating or capturing value ? A dynamic framework for sustainable strategy**. M-RCBG Working Paper Series. 1-19.
338. Verstraete, Thierry, Florence Krémer, and Estèle Jouison-Laffitte. (2012), « **Le business model : une théorie pour des pratiques**. » Entreprendre & innover 1,07-26.
339. Verstraete et Saporta. (2006), **l'idée au plan d'affaires une nouvelle version du processus entrepreneurial**.
340. Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2004). **The wheel of business model reinvention : how to reshape your business model to leapfrog competitors**. Journal of change management, 4(3), 259-276.
341. Vargo and Akaka. (2008) , " **On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective** ",European Management Journal 26,pp 145- 152
342. Vargo and Akaka.(2009),**Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications Service Science 1 (1), 32-41**
343. Visnjic, I., Neely, A., & Jovanovic, M. (2018). **The path to outcome delivery : Interplay of service market strategy and open business models**. Technovation, 72, 46-59.
344. WARNIER, Vanessa, LECOCQ, Xavier, et DEMIL, Benoît. (2004),**Le business model : l'oublié de la stratégie ?**. In : Actes de la 13^{ème} conférence AIMS, Le Havre.
345. Wiklund, J. (1999). **The sustainability of the entrepreneurial orientation - performance relationship**. Entrepreneurship theory and practice, 24(1), 37-48.
346. Weill, Peter, and Michael Vitale.(2001),**Place to space: Migrating to eBusiness Models**. Harvard Business Press
347. Winter, S. G. (2003). **Understanding dynamic capabilities**. Strategic management journal, 24(10), 991-995.
348. WALSH, Philip R. (2011),**Creating a “values” chain for sustainable development in developing nations: where Maslow meets Porter**. Environment, Development and Sustainability.
349. Weber, Niklas.(2017), **Matching the business model with the unique customer journey: a case study of a high-tech Dutch EMS provider**, University of Twente.

350. WEILL, Peter; VITALE, Michael. (2002), **What IT infrastructure capabilities are needed to implement e-business models?**. Mis Quarterly, 17.
351. Westerlund, M., Rajala, R., & Leminen, S. (2008). **SME business models in global competition : a network perspective**. International Journal of Globalisation and Small Business, 2(3), 342-358.
352. Yvon PESQUEUX.(2011), **Entrepreneur, entrepreneuriat (et entreprise) : de quoi s'agit-il ?** CNAM, version1, France.
353. Yvon Gasse.(2003), **L'influence du milieu dans la creation d'entreprises**, Université Laval, Organisations et territoires, Printemps-Eté .
354. YAO, Yurong; MURPHY, Lisa.(2002), **Client relationship development for application service providers: A research model**. In: Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE,
355. YE, Fei; ZHANG, Li; LI, Yina. (2018), **Strategic choice of sales channel and business model for the hotel supply chain**. Journal of Retailing, 33-44.
356. Yip, George S,(2004). « **Using strategy to change your business model**. » Business strategy review 15.2, 17-24.
357. Yenny Maya Dora. **Development Concept Of Value, Value Creation And Customer Value Creation**, University Bandung – Indonesia, 06-08.
358. Zott, Christoph, and Raphael Amit. (2008),”**The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance**.” Strategic management journal 29.1, 1-26.
359. ZOLNOWSKI, Andreas; BÖHMANN, Tilo.(2014), **Formative evaluation of business model representations-The service business model canvas**.
360. ZOLNOWSKI, Andreas; WEIß, Christian; BÖHMANN, Tilo. (2014), **Representing Service Business Models with the Service Business Model Canvas—The Case of a Mobile Payment Service in the Retail Industry**. In: 47th Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE. 718-727.
361. Zoffirath DISSOU, (2011), **Comment un contexte (facteurs internes et externes) et une stratégie environnementale donnés peuvent induire le type de SME adopté ?**, Sciences de la gestion, mémoire présenté en vue de l’obtention du grade de maîtrise ès sciences (Msc.), 32-33.
362. Zubac A, Hubbard G, Johnson WL (2010). **The RBV and value creation: A managerial perspective** . Eur. Buses. Rev. 22 (5), 515-538.
363. Zhen Zhang and Others. (2009),**The genetic basis of entrepreneurship: Effects of gender and personality**, Organizational Behavior and Human Decision Processes journal, vol 2, 97.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ-ي	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمقاولاتية ونموذج الأعمال	
20	تمهيد الفصل
21	المبحث الأول: المقاولاتية وإنشاء المؤسسات
21	المطلب الأول: الإطار العام للمقاولاتية
21	1- نشأة المقاولاتية
25	2- الإطار العام للمقاولاتية
28	3- خصائص وأشكال المقاولاتية
31	المطلب الثاني: العناصر الأساسية في المقاولاتية
31	1- ماهية المقاول
33	2- خصائص المقاول
35	3- الرغبة للمقاولاتية
37	4- العوامل المؤثرة في التوجه المقاولاتي
38	5- مسار المقاولاتية
43	المطلب الثالث: عملية إنشاء المؤسسات
43	1- خطوات إنشاء المؤسسات
47	2- ماهية المؤسسة الاقتصادية
50	3- المؤسسات الناشئة Start-up
52	المبحث الثاني: مفاهيم خاصة بنموذج الأعمال
52	المطلب الأول: نموذج الأعمال، النشأة، المفهوم، والخصائص.
52	1- ماهية نموذج الأعمال
57	2- أنماط نموذج الأعمال

قائمة المحتويات

63	3- خصائص نموذج الأعمال
65	المطلب الثاني: أهداف ووظائف نموذج الأعمال
75	المطلب الثالث: مكونات نموذج الأعمال التجاري
76	1- البنية التحتية لنموذج الأعمال
79	2- سلسلة القيمة "Porter" في نموذج الأعمال
83	3- البنية الأساسية في نموذج الأعمال
92	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني: الأدبيات الخاصة بمتغيرات نموذج الأعمال	
94	تمهيد الفصل الثاني
95	المبحث الاول: مفاهيم حول أداء المؤسسة
95	المطلب الاول: ماهية الأداء
95	1- مفهوم الأداء
98	2- معايير الأداء والعوامل المؤثرة فيه.
100	3- مستويات الأداء ومحدداته
102	المطلب الثاني: قياس الأداء
102	1- مفهوم قياس الأداء
103	2- مؤشرات قياس الأداء التقليدية
106	3- مؤشرات قياس الأداء الحديثة
109	المطلب الثالث: أثر نموذج الأعمال على أداء المؤسسة
109	1- قياس أداء نموذج الأعمال
111	2- نموذج الأعمال والاستراتيجية
115	3- الابتكار في نموذج الأعمال
120	المبحث الثاني: نموذج الأعمال كفاعل لخلق القيمة
120	المطلب الاول: مفهوم خلق القيمة

قائمة المحتويات

123	المطلب الثاني: الفرق بين خلق القيمة للعميل وللمؤسسة
129	المطلب الثالث: أثر نموذج الأعمال على خلق القيمة
132	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: ديناميكية بيئة المؤسسة ودورها على فعالية نموذج الأعمال	
134	تمهيد الفصل الثالث
135	المبحث الاول: بيئة المؤسسة الاقتصادية
135	المطلب الاول: مفهوم بيئة المؤسسة
137	المطلب الثاني: مكونات بيئة المؤسسة
141	المطلب الثالث: خصائص بيئة المؤسسة
144	المبحث الثاني: ديناميكية بيئة المؤسسة ونموذج الأعمال
144	المطلب الاول: مفهوم ديناميكية بيئة المؤسسة
151	المطلب الثاني: أثر ديناميكية بيئة المؤسسة على نموذج الأعمال .
156	المطلب الثالث: اثر ديناميكية بيئة المؤسسة على اداء المؤسسة
158	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول مؤسسات ولاية سيدي بلعباس	
160	تمهيد الفصل الرابع
161	المبحث الاول: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
161	المطلب الاول: مراحل تطور المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
166	المطلب الثاني: القطاع المؤسساتي لولاية سيدي بلعباس
170	المبحث الثاني: وصف منهجية الدراسة الميدانية
170	المطلب الأول: المنهج المتبع وعينة الدراسة
172	المطلب الثاني: بناء الاستبيان وسلام القياس
177	المبحث الثالث: الاختبار النهائي لنموذج الدراسة
177	المطلب الاول: تحليل البيانات ونتائج الدراسة تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة

قائمة المحتويات

191	المطلب الثاني: تحليل استدلالي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات
206	خاتمة الفصل الرابع
208	خاتمة عامة
215	قائمة المراجع
	الملاحق
	فهرس المحتويات

الملاحق

ملحق رقم 1: الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

استمارة موجهة لأصحاب المؤسسات بولاية سيدي بعباس بعنوان

فعالية نموذج الأعمال في سياق إنشاء المؤسسات: دراسة ميدانية حول المؤسسات

المنجزة في ولاية سيدي بعباس

- تحت إشراف الأستاذ

د. ناصور عبد القادر

- من إعداد الباحثة

غزال مریم

- في إطار تحضير أطروحة تخرج لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، أرجو من حضرتكم الإجابة بكل مصداقية على الأسئلة التي ستطرح عليكم، وأعدكم بأن بياناتكم الشخصية ستبقى سرية، فشكرا لكم على منحي وقتكم الثمين.

الجزء الأول: البيانات الخاصة بالمؤسسة

أ. بيانات عامة وشخصية:

- الجنس:

ذكر ✓

أنثى ✓

- العمر:

أقل من 30 سنة ✓

من 30 إلى 40 سنة ✓

أكثر من 40 سنة ✓

- المستوى التعليمي الذي تمتلكه؟

أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات مهنية أخرى

- الخبرة المهنية

✓ أقل من سنتين

✓ من 02 إلى 05 سنوات

✓ أكثر من 05 سنوات

- رقم أعمال المؤسسة

✓ أقل من 200 مليون دج

✓ من 200 مليون دج إلى 02 مليار دج

✓ أكثر من 02 مليار دج

ب. خلفية حول المقاولاتية

• ما قبل إنشاء المؤسسة :

- لماذا توجهت نحو المقاولاتية وإنشاء مؤسسة خاصة بك ؟

كحل للخروج من البطالة حتى تكون رب عمل مستقبلاً أعمال عائلية سبب آخر

(حدد ذلك):

- كيف جاءتك فكرة إنشاء مؤسسة خاصة؟

✓ مبادرة فردية

✓ العائلة

✓ أصدقاء مقاولين

✓ أسباب أخرى، حدد:

• وصف المؤسسة :

- حجم المؤسسة حسب عدد العمال الدائمين:

✓ مؤسسة صغيرة جدا

✓ مؤسسة مصغرة

✓ مؤسسة متوسطة

✓ مؤسسة كبيرة

- الطبيعة القانونية للمؤسسة

شركة المساهمة ✓

شركة ذات المسؤولية المحدودة ✓

شركة ذات الشخص الوحيد ✓

..... أخرى (حدد) ✓

- نطاق سوق المؤسسة

محلي ✓

دولي ✓

محلي-دولي ✓

• مرحلة الإنشاء والانطلاق

- فيما يخص هذه المؤسسة، هل:

اشتريتها ورثتها أنشأتها بنفسك أنشأتها مع أصدقاء أنشأتها رفقة أفراد العائلة

سبب آخر (حدد):

- متى انطلقت المؤسسة في نشاطها الفعلي؟

أقل من سنتين ✓

من سنتين إلى 5 سنوات ✓

أكثر من 5 سنوات ✓

- ماهي المشاريع الكبرى لمؤسستك على المدى المتوسط؟

تطوير المنتج الحالي ✓

تطوير نشاطات أخرى ✓

الجزء الثاني: فعالية نموذج الأعمال في المؤسسة

غ موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
إنشاء المؤسسة					
					1. كان لدي ما يكفي من الموارد لتحسيد فكري على أرض الواقع .
					2. قبل الإنطلاق في إنشاء المؤسسة قمت بتخطيط نموذج أعمال فعال يسمح لي بخلق قيمة مضافة.
					3. وضعت بنفسني مخطط نموذج الأعمال الخاص بمؤسستي يشمل كل عناصر نموذج الأعمال التسع موضحا جوانب مشروعني.
					4. يسمح لي نموذج الأعمال الذي قمت بتخطيطه من تحديد بدقة من هم عملائي وكيف سأتعامل معهم على المدى البعيد.
فعالية نموذج الأعمال					
					1. يقدم نموذج أعمالنا مجموعات جديدة من المنتجات والخدمات.
					2. يجذب نموذج أعمالنا الكثير من العملاء الجدد .
					3. يجذب نموذج أعمالنا الكثير من الموردين والشركاء الجدد.
					4. يربط نموذج أعمالنا العملاء بالطرق والتقنيات الجديدة.
					5. يربط نموذج أعمالنا العملاء بالمعاملات جديدة.
					6. نعرض الأفكار الجديدة بشكل متكرر في نموذج أعمالنا.
					7. كثيرا ما نقدم عمليات تشغيلية جديدة.
					8. الروتينية ، والقواعد الحديثة في نموذج أعمالنا.
					9. بشكل عام ، نموذج أعمالنا الأكثر فعالية.
أداء المؤسسة					
					1. متوسط عائد الاستثمار لمؤسستنا أعلى من العام الماضي.
					2. معدل ربح المؤسسة أعلى من العام الماضي.
					3. متوسط حصة المؤسسة في السوق أعلى من العام الماضي.
					4. متوسط إيرادات مبيعات المؤسسة أعلى من العام الماضي.
خلق القيمة					
					1. هناك تأثير لنموذج أعمال المؤسسة على القيمة من خلال الأداء العالي للمؤسسة .
					4. نموذج الأعمال الفعال للمؤسسة سمح بخلق قيمة مضافة.

					5. تكمن قدرة المؤسسة في الاستفادة من نموذج أعمالها لتحسين أداءها وخلق قيمة مضافة لها
					4. العلاقة بين نموذج الأعمال وخلق القيمة غير المباشرة عن طريق أداء المؤسسة سمحت بتقدم الأفضل للعملاء.
الديناميكية البيئية					
					1. دخول منافسين جدد في نفس مجال نشاطك
					2. خروج المنافسين الحاليين في نفس مجال نشاطك
					3. هناك تغييرات في تكنولوجيا المنتجات او الخدمات
					4. دخول منتجات / ماركات جديدة ضمن في مجال نشاطك
					5. هناك تغييرات في استراتيجيات مبيعات المؤسسة
					6. هناك تغييرات في أسعار المنتجات في مجال نشاطك
					7. هناك تغييرات في مزيج المنافسين من المنتجات / العلامات التجارية
					8. هناك تغييرات في أسعار منتجات المنافسين
					9. هناك تغييرات في استراتيجيات مبيعات المنافسين
					10. هناك تغييرات في تفضيلات العملاء للعلامات التجارية
					11. هناك تغييرات في تفضيلات العملاء الخاصة بك لميزات المنتج

ملحق رقم 3 جودة التمثيل

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
CE1	1,000	,718
CE2	1,000	,697
CE3	1,000	,743
CE4	1,000	,665
BM1	1,000	,956
BM2	1,000	,932
BM3	1,000	,952
BM4	1,000	,889
BM5	1,000	,803
BM6	1,000	,780
BM7	1,000	,841
BM8	1,000	,808
BM9	1,000	,850

PF1	1,000	,956
PF2	1,000	,932
PF3	1,000	,952
PF4	1,000	,889
CV1	1,000	,746
CV2	1,000	,902
CV3	1,000	,758
CV4	1,000	,729
ED1	1,000	,956
ED2	1,000	,932
ED3	1,000	,952
ED4	1,000	,889
ED5	1,000	,803
ED6	1,000	,780
ED7	1,000	,841
ED8	1,000	,808
ED9	1,000	,850
ED10	1,000	,956
ED11	1,000	,932

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

ملحق رقم 4: اختبار KMO

- كافة مقاييس الاستبيان:

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		853,
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	70363,167
	ddl	946
	Signification	,000

- مقياس إنشاء المؤسسة

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,911
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	2650,725
	ddl	36
	Signification	,000

- مقياس نموذج الاعمال

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,873
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	1725,896
	ddl	36
	Signification	,000

- مقياس أداء المؤسسة

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,812
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	780,860
	ddl	6
	Signification	,000

- مقياس خلق القيمة

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,787
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	727,178
	ddl	6
	Signification	,000

- مقياس الديناميكية البيئية

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		882,
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	,178607
	Ddl	6
	Signification	,000

ملحق رقم 5: التحليل العاملي التوكيدي AFC

	CE	BM	PF	CV	ED
CE1	(0.852)	1.266	0.607	-0.521	1.349
CE2	(0.851)	3.982	1.048	-0.548	4.565
CE3	(0.858)	0.069	0.542	0.617	0.679
CE4	(0.895)	-1.486	-0.375	-0.048	-1.517
BM1	0.19	(0.816)	-1.242	0.135	-6.847
BM2	-0.027	(0.848)	1.009	-0.099	-1.331
BM3	-0.064	(0.846)	1.909	0.304	5.330
BM4	0.074	(0.846)	1.801	-0.323	2.549
BM5	-0.024	(0.769)	-0.676	0.577	3.411
BM6	0.248	(0.754)	-1.512	0.363	0.935

BM7	-0.431	(0.773)	-0.652	0.277	-0.188
BM8	-0.137	(0.793)	-1.774	-0.334	-6.090
BM9	0.348	(0.786)	0.748	-0.860	2.158
PF1	0.019	-4.8855	(0.854)	0.135	-6.847
PF2	-0.27	-1.393	(0.931)	-0.099	-1.331
PF3	0.64	4.178	(0.893)	0.304	5.330
PF4	0.072	1.903	(0.913)	-0.323	2.549
CV1	-0.117	-1.250	-0.345	(0.885)	-1.584
CV2	0.077	1.694	-0.707	(0.925)	1.292
CV3	-0.057	-2.389	1.099	(0.890)	3.184
CV4	0.097	-3.022	-0.025	(0.856)	-3.069
ED1	-0.019	4.885	1.242	-0.135	(0.856)
ED2	0.027	1.393	-1.009	0.099	(0.882)
ED3	0.064	-4.178	-1.909	-0.304	(0.853)
ED4	-0.072	-1.903	-1.801	0.323	(0.861)
ED5	0.024	-4.347	0.676	-0.577	(0.733)
ED6	-0.248	-2.551	1.512	-0.363	(0.716)
ED7	0.431	-1.280	0.652	-0.277	(0.738)
ED8	0.137	3.348	1.774	0.334	(0.765)
ED9	0.348	-2.852	-0.748	0.850	(0.777)
ED10	-0.019	4.885	1.242	-0.135	(0.856)
ED10	0.027	1.393	-1.009	0.099	(0.882)

ملحق رقم 6: النتائج العامة لتحليل نموذج المعادلات الهيكلية

Model fit and quality indices	

Average path coefficient (APC)=0.289, P<0.001	
Average R-squared (ARS)=0.728, P<0.001	
Average adjusted R-squared (AARS)=0.725, P<0.001	
Average block VIF (AVIF)= 3.514, acceptable if <= 5, ideally <= 3.3	
Average full collinearity VIF (AFVIF)= 1.557, acceptable if <= 5, ideally <= 3.3	
Tenenhaus GoF (GoF)=0.765, small >= 0.1, medium >= 0.25, large >= 0.36	
Simpson's paradox ratio (SPR)=0.700, acceptable if >= 0.7, ideally = 1	
R-squared contribution ratio (RSCR)=0.957, acceptable if >= 0.9, ideally = 1	
Statistical suppression ratio (SSR)=1.000, acceptable if >= 0.7	
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)=1.000, acceptable if >= 0.7	

ملحق رقم 07: معاملات المتغيرات الكامنة Latent variable coefficients

	BM	EO	PF	CV	ED	ED*BM
R-squared			0.901	0.848		
Adj. R-squared			0.897	0.840		
Composite reliab.	0.943	0.966	0.944	0.938	0.955	0.996
Cronbach's alpha	0.931	0.961	0.920	0.912	0.948	0.996
Avg. var. extrac.	0.647	0.762	0.807	0.791	0.661	0.714
Full collin. VIF	204.317	7.583	33.450	6.543	324.330	1.789
Q-squared			0.932	0.848		

ملحق رقم 8: التأثير الغير مباشر

indirect effects for paths with 2 segments

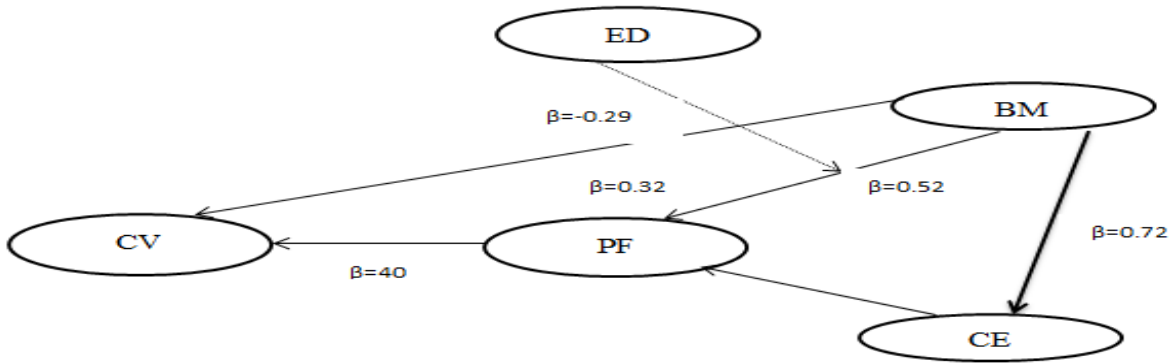
	BM	CE	PF	CV	ED
BM					
CE					
PF	0.205				
CV					
ED					

ملحق رقم 9: تأثير المتغير المعدل

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,570	,300		8,560	,000
	BM	,705	,038	,678	18,600	,000
	modddd	-,180	,022	-,294	-8,066	,000

a. Variable dépendante : PF

ملحق رقم 10: التقييم الهيكلي للنموذج الدراسة



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى القيام بتحليل نظري وتجريبي لأهم المتغيرات المؤثرة على فعالية نموذج الأعمال وإنشاء المؤسسة ، فبعد أن قمنا بتحديد المتغيرات المؤثرة عليه، قمنا بطرح نموذج مفاهيمي يمكننا من تحليل فعالية نموذج الأعمال، أداء المؤسسة وكذا المتغير المعدل وهو الديناميكية البيئية وخلق القيمة.

قمنا باختبار النموذج المفاهيمي على عينة مكونة من 68 مؤسسة من ولاية سيدي بلعباس، استخدمنا نموذج المعادلة الهيكلية بطريقة PLS في عملية تحليل البيانات.

تؤكد النتائج التي توصلنا إليها صحة الفرضيات، بأن أهم العوامل المؤثرة على أداء المؤسسات بولاية سيدي بلعباس هي فعالية نموذج الأعمال كأعلى نسبة ، في حين وجدنا أثرا كبير لأداء المؤسسة على خلق القيمة، كما وجدنا أثرا للمتغير المعدل (الديناميكية البيئية) الذي يضعف العلاقة بين نموذج الأعمال وأداء المؤسسة

الكلمات المفتاحية: فعالية نموذج الأعمال، إنشاء المؤسسات، أداء المؤسسة، خلق القيمة، الديناميكية البيئية، ولاية سيدي بلعباس.

Abstract:

This study aims carry out a theoretical and experimental analysis of the most important variables affecting on the effectiveness of the business model and enterprise creation , after we identified the variables affecting it, we presented a conceptual model that enables us to analyze the effectiveness of the business model, and the organization's performance as well as the modified variable which is dynamics environmental and value creation.

We tested the conceptual model on a sample of 68 enterprises in Sidi Bel Abbes. We used the structural equation model using the PLS method in the data analysis process.

The result confirm the validity of the hypotheses that the most important factors affecting on the performance of Sidi Bel Abbes enterprises are the effectiveness of the business model as the highest proportion. While we found a significant impact of the institution's performance on creating value. We also found an effect of the modified variable (environmental dynamics) that weakens the relationship between the business model and the performance of the entreprise.

Key words: Effectiveness of business model, Entreprise creation, Firm Performance, Value creation, Dynamics Environmental, Sidi Bel Abbes.

Résumé :

Cette étude vise à réaliser une analyse théorique et expérimentale des variables les plus importantes affectant l'efficacité du business model et l'implantation de l'entreprise, après avoir identifié les variables qui l'affectent, nous avons présenté un modèle conceptuel qui nous permet d'analyser l'efficacité du business model, la performance de l'entreprise ainsi que la variable modifiée qu'est la dynamique environnementale et la création de valeur.

Nous avons testé le modèle conceptuel sur un échantillon de 68 entreprises de de l'État de Sidi Bel Abbes, et nous avons utilisé le modèle d'équation structurelle en utilisant la méthode PLS dans le processus d'analyse des données.

les résultats confirment la validité des hypothèses, que les facteurs les plus affectant au performance des entreprises de Sidi Bel Abbes sont L'efficacité du business model la plus élevée, et nous l'avons trouvé aussi l'Impact significatif de la performance de l'entreprise sur la création de valeur, nous avons également un effet de la variable modifiée (dynamique environnementale) qui affaiblit la relation entre le modèle d'affaires et la performance de l'entreprise.

Mots clés: L'efficacité du Business Model, Création d'entreprise, Performance de l'entreprise, Création de valeur, Dynamique environnementale, Sidi Bel Abbes.

