

## دور المقاولاتية في تحقيق كفاءة أداء المنظمة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية بتفرت

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية  
تخصص: سياسة عامة

إشراف الدكتور:

- الهادي دوش

إعداد الطالبين:

- نعام يوسف

- بوحنيك محمود

### لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب     | الجامعة                        | الصفة        |
|------------------|--------------------------------|--------------|
| أ . مراد هاشم .  | جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي | رئيسا        |
| د . دوش الهادي . | جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي | مشرفا ومقررا |
| د . بقاص خالد .  | جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي | مناقشا       |

السنة الجامعية: 2019/2018

# إهداء

إلى الوالدين الكريمين

إلى زوجتي...

إلى كل من علمني حرفاً....

إلى أشقائي الأعزاء...

إلى كل أصدقائي وزملائي

أهدي هذا العمل المتواضع

يوسف

# إهداء

إلى الوالدين الكريمين

إلى زوجتي وأولادي رفيق وليد عبد الرحمن...

إلى كل من علمني حرفاً.....

إلى أشقائي الأعزاء...

إلى كل أصدقائي وزملائي

أهدي هذا العمل المتواضع.

محمود

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع ، فالحمد لك ربي حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت والحمد لك بعد الرضى ، على الأصل نمشي والأصل يدفعنا أن نرد الفضل لأصحابه وأن نسدي الشكر لمستحقه ممن أفادونا ولو بكلمة طيبة ، كما نتقدم بالشكر الخاص والخالص للدكتور الفاضل "الهادي دوش" على كل المجهودات المبذولة لإنجاز هذا البحث العلمي ما هو إلا ثمرة جهد لحسن إشراف وتوجيه لأستاذنا الفاضل حفظه الله، دون أن لا ننسى شكرنا الخالص لكل أساتذة قسم العلوم السياسية بجامعة حمه لخضر الوادي، كما لا يفوتنا أن نتقدم بشكرنا الجزيل إلى أساتذتنا الموقرين في لجنة المناقشة رئاسة وأعضاء لتفضلهم علينا بقبول مناقشة هذه الرسالة، فهم أهل لسد خللها وتقويم معوجها وتهذيب نتواتها والإبانة عن مواطن القصور فيها، سائلا الله الكريم أن يثيبهم عنا خيرا ، دون أن لا ننسى مسير وعمال مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية " كليمكا" بتقرت لتعاملهم معنا لأجل انجاز هذا العمل، وأخيرا نشكر من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد ولو بابتسامة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمة

يشهد محيط المنظمات تطورات مستمرة والذي يتسم بعدم الاستقرار ، مما يجعلها مهددة في كل لحظة بمشاكل مختلفة ، لذا فعلى المنظمات أن تمتلك القدرات المناسبة للتكيف مع المتغيرات التي تحدثها البيئة المحيطة بها، وهذا ما يجعلها أكثر حرصا على تطوير ممارساتها التنظيمية، وكذا الآليات المختلفة التي تضمن المرونة والتكيف مع هذه المتغيرات، ولعل أهم المنظمات الحديثة التي تستجيب لضروريات المرونة والتفاعل وروح المخاطرة المقولة.

ولهذا شغل موضوع المقاولاتية العديد من الباحثين والدارسين في علم الإدارة ، وعلم الاجتماع، وعلم الاقتصاد، وعلم النفس ...الخ ، بل تعدت ذلك إلى إحداث ثورة في الفكر الإداري، مما أدى إلى ظهور ثقافة تنظيمية ذات نمط جديد بسبب الحاجة إلى مواجهة المنافسة الشديدة القائمة على أساس التطور التكنولوجي وروح المخاطرة ، إضافة إلى أنها تعتبر من أهم روافد التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، كما برزت الحاجة إلى المقاولات الصغيرة والمتوسطة للتقليل من الانعكاسات السلبية للازمات الاقتصادية.

لقد أصبح واضحا الدور الذي يمكن أن تقوم به المؤسسات التي تعتمد المقولة ، بسبب قدرتها على خلق أفكار جديدة وتحويلها إلى مؤسسات صغيرة قابلة للازدهار والنمو والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا يعود إلى الخصائص التي تتميز بها المقاولاتية كالإبداع والابتكار وسرعة الانجاز والمخاطرة واقتناص الفرص ...الخ هذه الخصائص هي التي مكنت فكر المقولة من التكيف في ظل هذه البيئة المضطربة، لذا يمكن قياس ومعرفة تواجد هذه الخصائص في المنظمات الحديثة ، من خلال اعتمادها كوحداث أو مؤشرات كيفية لقياس كفاءة أداء المنظمة.

## أهمية الدراسة :

إن مناقشة دور المقاولاتية في إطار مدى تحقيقها لكفاءة أداء المنظمة ، يكتسب أهمية كبيرة في ضوء مجموعة من الاعتبارات العملية والأكاديمية.

**الأهمية العملية :** وتكمن أهمية العملية للدراسة فيما يلي :

- تساعد وزن الدور الواقعي والمأمول للمقاولاتية في المجتمع بغالبية دول العالم.
- اتجاه المقاولاتية في الألفية الجديدة إلى التزايد ، ومع هذا التطور في الحجم حدث تنوع في أنماط وأنشطة المقاولاتية .
- ظهور خطاب سياسي جديد يؤكد على قيمة وإسهام المقاولاتية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

**الأهمية العلمية** وتكمن الأهمية الأكاديمية فيما يلي :

- يتفق كثير من الباحثين على أن دعم ومساندة إنشاء المقاولات من أهم روافد عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع.
- تنوع الاهتمامات الفكرية والاختلافات في الأطر النظرية والبحثية ساعد على إثراء الرصيد النظري الخاص بموضوع المقولة .

## أهداف الدراسة :

تحاول هذه الدراسة تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية نذكر أهمها كما يلي:

**الأهداف العلمية :**

- التطرق لأهم الأبحاث والدراسات المعالجة لمفهوم المقاولاتية وذلك من أجل توفير خلفية نظرية ملائمة للدراسة.

- حصر أهم خصائص المقاولاتية تأثيراً على كفاءة أداء المنظمة .

**الأهداف العملية :**

- تحديد الدور المحوري الذي تلعبه المقاولاتية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال متابعة الدراسة الميدانية .

**أسباب إختيار الموضوع :** هناك جملة من الأسباب التي كانت أساس في اختيار هذا الموضوع وتنقسم بين أسباب ذاتية وأخرى موضوعية :

### **1-الأسباب الموضوعية :**

- يعتبر موضوع المقاولاتية في الجزائر من المواضيع الحديثة التي انتقلت من نظام اقتصادي مركزي، إلى نظام الاقتصادي الحر المبني على الحرية الاقتصادية وإنشاء المؤسسات من طرف المقاولين.
- إن أهمية الموضوع المقاول والمقولة شغل بال العديد من الباحثين والدارسين والاقتصاديين على حد سواء، باعتباره من أهم روافد عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع.
- الحاجة للمقاولات الصغيرة والمتوسطة للتقليل من الانعكاسات السلبية للالزمات الاقتصادية ، حيث أن الصدمة الاقتصادية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون ذا اثر محدود على عكس المؤسسات الكبرى والتي قد تسبب شللاً في الاقتصاد.
- الدور الكبير الذي تلعبه المقولة في المجتمع والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

### **2- الأسباب الذاتية :**

- يعتبر السبب في اختياري لهذا الموضوع باعتبار أن أحدنا ناشط في هذا المجال.
- الرغبة بالاطلاع على الجوانب النظرية للموضوع من أجل التأسيس للمقولة الناجحة .

### **إشكالية الدراسة :**

تعباً لما سبق فإن موضوع الدراسة ما هو إلا توضيح الرؤى وإجابة على إشكال محوري يتمثل في معرفة مدى الدور الذي تلعبه المقولة في تحقيق كفاءة الأداء وبناءا على ذلك فإن إشكالية البحث تظهر بشكل أدق بالإشكال التالي:

ما مدى فعالية المقاولاتية في تحقيق كفاءة أداء المنظمة ؟.

## التساؤلات الفرعية :

- 1- ما مفهوم المقاولاتية وكفاءة أداء المنظمة ؟.
- 2- كيف تقاس كفاءة أداء المنظمة ؟ .
- 3- ما مدى مساهمة سياسات التنمية المجتمعية في دعم المقاولاتية ؟

## الفرضيات :

إن الإجابة على الإشكالية و الأسئلة الفرعية المطروحة يستوجب طرح مجموعة من الفرضيات التي نسعى في إطار هذه الدراسة إلى تأكيدها أو نفيها :

- كلما اعتمدت المنظمة على خصائص المقاولاتية كلما زادت كفاءة أدائها .
- تساهم سياسات التنمية المجتمعية في دعم المقاولاتية.

أ- **مناهج الدراسة :** إن طبيعة الموضوع فرضت علينا المناهج و الاقتربات التالية :

- 1- **المنهج الوصفي التحليلي :** الذي يحاول دراسة مفهوم المقاولاتية من الناحية النظرية والتي يتضمن التعريف المقاولاتية ومرتكزات وكفاءة أداء المنظمة والعلاقة بينهما.
- 2- **منهج دراسة الحالة:** وذلك من خلال دراسة مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية (كليمكا) بتقريت ، وجمع المعلومات عنها بغرض معرفة كفاءة أدائها من خلال تطبيق فكرة المقاولاتية .

## ب - الاقتربات :

- 1- **اقترب القانوني :** وقد استعنا بهذا المنهج لرجوع إلى النصوص القانونية والدستورية المتعلقة بالهيئات الداعمة لترقية للمقاولاتية و تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر ، وحاضنات الأعمال ، وكذلك تحديد دور كل منها ووظائفها، بهدف معرفة مدى تطابق القاعدة القانونية مع الواقع العملي.
- 2- **إقترب علاقات الدولة -المجتمع :** ويدرس هذا الاقترب علاقة المواطن بالدولة ، وفي دراستنا من خلال علاقة المؤسسات المنتهجة لفكرة المقاولاتية وعلاقتها بالتنمية المجتمعية.

## الدراسات السابقة :

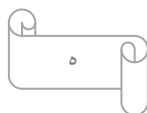
إن اختيارنا لهذه الدراسة جاء بعد إطلاعنا على مجموعة من الدراسات السابقة والتي تتعلق بالمقاولاتية والمقاول، وعن أدبيات الدراسة التي تتعلق بالجانب المفاهيمي والعلمي والأكاديمي، استطنا مراجعة ما يلي:

**1. أحمد مروه : الريادة وإدارة المشروعات :** نشرته الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات سنة 2007 في شكل كتاب : تناول فيه المفاهيم النظرية للريادة وتوليد الأفكار وماهية المشروعات الصغيرة، كما تطرق لدراسة السوق كمرحلة من مراحل إنشاء المؤسسة ثم عرج إلى الدراسة الفنية والدراسة المالية وفي الأخير الإجراءات القانونية لإنشاء مشروع صغير، وفي إطار دراستنا استطنا بالإطار النظري المفاهيمي للمقاول والمقاول.

**2 . بلال خلف السكارنة: الريادة وإدارة المنظمات** نشر بدار المسيرة للنشر والتوزيع بالأردن على شكل كتاب سنة 2010 : وتناول مفهوم الريادة واستراتيجيات الريادة كما تطرق إلى الريادة و المشاريع الصغيرة(خطة العمل والخطة التسويقية وخطة العمليات وخطة التمويل) ، ثم عرج على الريادة والأعمال الالكترونية والريادة والعولمة وإدارة المشتريات و المخزون ، تقوم دراستنا بدراسة الإبداع والابتكار كمؤشر لتحقيق كفاءة المنظمة.

**3. نجم عبود نجم : إدارة الابتكار** كتاب قامت بنشره دار وائل للنشر بالأردن سنة 2003 : تناول مدخل إلى الابتكار والعوامل المؤثرة في الابتكار والاتجاهات الأساسية للابتكار في الشركات الحديثة من المنظور الاقتصادي للابتكار ، كما تطرق الانتشار وتطوير المنتجات ودورة حياة المنتج وأخيرا بعض التجارب في مجال الابتكار وبعض المجالات المختارة ، وفي دراستنا نقوم بإظهار دور الابتكار في تحقيق كفاءة المنظمة.

**4. خالد وهيب الراوي: إدارة المخاطر المالية** نشر بشكل كتاب بدار الميسرة للنشر بعمان الأردن سنة 1999، وتناول هذا الكتاب طبيعة إدارة المخاطر وأنواع الأسواق المالية والمستثمرين، كما تطرق إلى أنواع الاستثمار وتناول نظرية السوق الكفاءة والمستقبلات المالية وأخيرا إلى مراقبة الأداء وطريقة إدارة الاستثمار، وفي دراستنا نقوم بتوظيف إدارة المخاطر في تحقيق كفاءة المنظمة.



5 قاسم نايف وآخرون: إدارة الوقت مفاهيم عمليات وتطبيقات نشر بدار الثقافة للنشر والتوزيع بشكل كتاب بعمان الأردن سنة 2009: تناول إدارة الوقت والجذور التاريخية لإدارة الوقت كما تطرق إلى المفاهيم الأساسية للوقت وإدارة الوقت وفق الوظائف الإدارية وتناول العوامل المؤثرة في فاعلية إدارة الوقت وإدارة ضغوط العمل وأخيرا متطلبات إدارة الوقت وفاعليته ، في إطار دراستنا تناولنا بعض المفاهيم كالوقت وسبل إدارته واستخدامه كمؤشر لتحقيق كفاءة المنظمة.

6 ربحي مصطفى عليان: إدارة الوقت .النظرية والتطبيق نشرته دار جرير للنشر والتوزيع بعمان الأردن سنة 2007 ، تناول الكتاب إدارة الوقت وتخطيط الوقت وتنظيم الوقت ومضيعات الوقت واستغلال الوقت كما تطرق لإدارة الاجتماعات وسبل استخدام التكنولوجيا في إدارة الوقت وفي الأخير توصيات عامة لإدارة الوقت ، وفي دراستنا نقوم بتوظيف إدارة الوقت في تحقيق كفاءة المنظمة.

#### إطار وحدود الدراسة :

لمعالجة إشكالية الدراسة قد تم تحديد مجالين وهو المجال المكاني والمجال الزمني وهي

كالآتي:

المجال المكاني: أي المنطقة التي يجري فيها البحث، ويكون من خلال القوانين الجزائرية والدراسة الميدانية المتمثلة في دراسة حالة مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية " CLMECA " بتقريت ورقلة.

المجال الزمني: دراسة القوانين الجديدة الجزائرية التي تناولت التحول نحو فكرة المقاولاتية خاصة بعد 2001.

صعوبات الدراسة : واجهتنا عدة صعوبات أثناء إعدادنا لبحثنا نذكر أهمها :

1- حداثة الموضوع.

2- أن أغلب الدراسات عن المقاولاتية دراسات اقتصادية.

3-صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية ، خاصة البيانات و الإحصائيات.

محاور الدراسة :

كما تم معالجة هذه الدراسة وفق خطة منهجية متسلسلة، ابتداء من مقدمة منهجية إلى موضوع الدراسة والمقسم إلى ثلاث فصول كل فصل مقسم إلى مباحث :

الفصل الأول : يتعلق بالإطار المفاهيمي لدراسة المقاولاتية وكفاءة أداء المنظمة وينقسم إلى مبحثين ، المبحث الأول جاء فيه التطور التاريخي للمقاول وتعريف المقاولاتية ومحددات التوجه المقاولاتي وكما تناولنا آثار المقاولاتية الاقتصادية والاجتماعية واهم العناصر المرتبطة بها ، أما المبحث الثاني فيوضح كفاءة أداء المنظمة من خلال تعريفها وأهميتها والفرق بينها وبين الفعالية.

الفصل الثاني : فيعرض أهم مؤشرات قياس الكفاءة من خلال المقاولاتية ،حيث أن المبحث الأول فيعرض الإبداع والابتكار كمفهوم ثم كمؤشر لقياس كفاءة أداء المنظمة ، أما في المبحث الثاني تحدثنا فيه عن إدارة المخاطر وماهيتها ثم كمؤشر لقياس كفاءة أداء المنظمة، المبحث الثالث فيعرض إدارة الوقت كمفهوم ثم كمؤشر لقياس كفاءة أداء المنظمة.

أما في الفصل الثالث فيتعرض إلى الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية (كليمكا ) تناولنا في المبحث الأول سياسات دعم التوجه المقاولاتي في الجزائر، وأخيرا في المبحث الثاني تطرقنا إلى مرتكزات أداء مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية ( كليمكا ) ، فمن خلال المرتكزات تحدثنا على مؤشرات كفاءة أداء المؤسسة (كليمكا).

# الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي :  
المقاولانية ، كفاءة أداء المنظمة

التغيرات والتحولت السريعة التي شهدتها العالم على جميع الأصعدة خاصة الاقتصادية منها، عجل الى بروز المشاريع الصغيرة والمتوسطة وذلك لدفع وتيرة التنمية لإحداث نهضة اقتصادية واجتماعية، من هنا سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري والمفاهيمي للمقاولاتية، من خلال ثلاث مباحث المبحث الأول : ماهية المقاولاتية ويتضمن تحته مطالب ثلاث أولا التطور التاريخي، ثم تعريف المقاولاتية والمقاول، ثم آثار المقاولاتية. ولنجاح المقاولاتية يتطلب عليها مواكبة كل ما هو جديد ، وفي قدرتها على توظيف مواردها من خلال مخرجات تسهم في بقائها ونموها، ويضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة، من هنا تطرقنا في المبحث الثاني إلى كفاءة أداء المنظمة من خلال التعريف والأهمية والأنواع لنصل في آخر قياس الكفاءة كميا وعلاقتها بالفعالية وطرق تحسينها.

### المبحث الأول: ماهية المقاولاتية

إن تنوع الاهتمامات الفكرية والاختلافات في الأطر النظرية والأدوات البحثية، ساعد على إثراء الرصيد النظري الخاص بموضوع المقاولاتية، فهي تنطوي على إحداث تغيير في بنية العمل و المجتمع معا، فكننتيجة للدور الاقتصادي والاجتماعي الذي تحققه في المجتمع جاءت العديد من المقاربات النظرية والآراء الاقتصادية داعمة لهذا الفعل، فدراسة موضوع المقاولاتية كان ولزم من يشهد إسهامات ومقاربات مختلفة، ومن هذا المنطلق، سنستعرض في هذا المبحث ، الماهية النظرية لفعل المقاولاتية من خلال دراسة وتحليل العوامل المحفزة على هذا الفعل، كما سنتناول العوامل التي تحدد التوجه المقاولاتي قبل وبعد الإنشاء ، و دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

### المطلب الأول: التطور التاريخي لفكرة المقاولاتية .

إكتسب المقاول على مر التاريخ عدة وجوه ولعب عدة أدوار، قديمة قدم تأسيس المقايضة والتبادل بين افراد المجتمع، وبالمقابل اعطي المقاول دورا محددا لكل فترة تاريخية، فهو التاجر في القرن السابع عشر، المقاول الصناعي في القرن الثامن عشر، والمقاول الاجير في نهاية القرن التاسع عشر، واليوم المقاول الاجتماعي<sup>(1)</sup>.

(1) ( نجاة الشاذلي: «قراءات تاريخية لتطور الفكر المقاولاتي» مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية»، مخبر

الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الاورو مغاربي ، المجلد 11، العدد1 ، جامعة

فرحات عباس سطيف (الجزائر) 2018 ص 288.

**فالمقاول التاجر :** خلال القرنين السادس عشر والسابع عشر اين عرفت المقاولات الخاصة الزراعية والصناعية والتجارية تطوراتها الأولى، واعتبرت المؤسسة في أعين التجاريين في ذلك الحين اداة لتحقيق الزيادة في الثروة، انطلاقا من هذا المنظور قدر نشاط المقاول التاجر بشكل خاص واعتبر كنشاط رسمي، مصلحته تمتزج مع المصالح العامة، فقد تناولت دراسات الاقتصاد السياسي<sup>(1)</sup> المقاول سنة 1616 على انه الفرد الذي يمضي عقدا مع السلطات العمومية لضمان انجاز اعمال مختلفة وبالتالي يمكن للمقاولين ان يكونوا تجارا مغامرين تحت حماية الامير .

**المقاول عند الفرنسيين :** فقد شهد القرن الثامن عشر انتشار الاختراعات التقنية ولاسيما في مجال النسيج و المعادن، وعلى الرغم من ذلك كانت أغلب الدراسات الاقتصادية مهتمة بالزراعة ومنتجاتها، الى أن جاء الاقتصادي ريتشارد كونتيون الذي اهتم بالمعالجة النظرية للمقاول، وأعطى معنى اقتصادي أكثر دقة للمقاولاتية في كتابه: (مقال عن طبيعة التجار بشكل عام) سنة 1755، وفقاً ل كونتيون فكل من يعمل على إنتاج و شراء سلع بسعر معين وبيعها للحصول على دخل غير ثابت ينتمي لفئة المقاولين<sup>(2)</sup> ، وبذلك خلق كونتيون رؤية خاصة على كيفية عمل الاقتصاد الرأسمالي وتقديم دور محوري للمقاول في الاقتصاد باعتباره يعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب وفي بيئة الخطر ، وعدم التأكد لتصبح المقاولاتية في نظره مسألة حكمة<sup>(3)</sup> ، وهو التفكير الذي تبناه في وقت لاحق الاقتصاديون الامريكيون من بينهم فرنك نايت ، وانطلاقا من هذا تزايد اهتمام المؤلفين الفرنسيين لموضوع المقاولاتية وخصوصا رواد المدرسة الطبيعية (مصدر الثروة الحقيقي هو الارض)،من بينهم فرانسوا كيسناي 1694-1774 والذي صور المقاول على أنه ممثل للطبقة المنتجة كمالك مستقل لعمل حر ، ثم جاء تلميذه نيكولاس بودو 1730 - 1792 بفكرة المقاول المبدع كصفة اساسية تساعد المقاول على تقليص من نفقاته وزيادة ارباحه في نفس الوقت<sup>(4)</sup> ، إضافة الى أن أهم اسهامات المدرسة الفرنسية نجد كتابات باتيست ساي (1767-1832) ، وعلى حد

<sup>1</sup> نجا الشاذلي: المرجع السابق ، ص 289.

نفس المرجع نفس الصفحة.2.

<sup>3</sup> Franz Lohrke, Hans Landstrom, **Historical foundation of Entrepreneurship Research**, USA : ,Edard Elgar , 2010, p 18.

<sup>4</sup> نجا الشاذلي ، المرجع السابق ، نفس الصفحة .

تعبيره ان المقاول هو الرجل الذي يتصور مشروعا ما ويتولى مسؤوليته ،يرى الفرصة ويغتتمها ليكون بذلك القوة المحركة للتعبير وتحسين الوضع الاقتصادي ، اضافة الى ذلك صنف المقاولين الى ثلاث فئات :

- الفئة الأولى مقاولين في الزراعة،(المزارعين مستغلي المناجم ملاك الاراضي ...الخ) .
- الفئة الثانية مقاولين الصناعة المعملية(كأصحاب الحرف ) .
- الفئة الثالثة مقاولي الصناعة التجارية( تحويل المنتجات من طرف آخر) .<sup>(1)</sup>

وختاما لذلك اعتبرت المدرسة الفرنسية المقاول عنصرا حيويا له دوره في الاقتصاد.

**المقاول عند المدرسة الكلاسيكية :** فقد أهملت المدرسة الكلاسيكية بشكل عام موضوع المقاول ولم تسعى الى تطوير نظرية مستقلة خاصة بالمقاولاتية، وأن مصطلح مقاول في حد ذاته لم يستعمل من قبل الاقتصاديين الكلاسيك أمثال دافيد ريكاردو جون ستيوارت ميل <sup>(2)</sup> .

**المقاول عند المدرسة الكلاسيكية الجديدة :** ففي أواخر القرن التاسع عشر فقد اعتبر الاقتصادي الامريكي فرانك اتش نابيا (1885-1972) المقاول الشخصية الرئيسية في النظام الاقتصادي، وان الكفاءة المقاولاتية تبرز في قدرة الفرد على التعامل مع حالة عدم اليقين<sup>(3)</sup>.

أما المقاول عند جوزيف شومبيتر فإنه يعتبر (Schumpeter 1883-1950, Josep) بدون شك هو الأب في مجال المقاولاتية الذي أعطى للمقاول صورة محورية في التنمية الاقتصادية من خلال كتابه "نظرية التطور الاقتصادي"، ، حسب شومبيتر فإن الاقتصاديين اهتموا بالوظائف المقاولاتية المنجزة على مستوى السوق ونظامه، ولم يأخذوا بعين الاعتبار ( لم يهتموا) بالخصائص البشرية التي يمتلكها الفاعلون في العملية<sup>(4)</sup>، وبالتالي يمكن القول في هذا الصدد أن الثقافة المقاولاتية لم تكن من اهتمامات الاقتصاديين، حيث عرفت السيسولوجيا الاقتصادية انها تبحث في سلوك الناس عبر الزمن و نتائج سلوكهم ، ويتابع قائلا اذا عرفنا السلوك الانساني تعريفا واسعا ليشمل المؤسسات الاجتماعية لا الافعال ،الحوافز و الميول فقط اي المؤسسات ذات العلاقة بالسلوك الاقتصادي مثل

<sup>1</sup> صندرة سايبى : « مقارنة نظرية حول تطور الفكر المقاولاتي » ،مجلة العلوم الانسانية،العدد 40 ،جامعة قسنطينة ، ديسمبر 2013، ص 207 .

<sup>2</sup> نجاة الشاذلي ، مرجع سابق ، ص291 .

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 292.

<sup>4</sup> صندرة سايبى ، مرجع سابق ، ص 205.

الحكومة ، الملكية ، الوراثة ، العقود الى غير ذلك وشغل تفكيره مسائل السيسولوجيا الاقتصادية كالإمبريالية ، المال العام والرأسمالية كنظام اجتماعي ، وفسر ذلك في المقاول الذي هو سبب التغيير الباطني في النظام الرأسمالي حسبه ، باعتبار ان التغيير في الحياة الاقتصادية يبدأ بصورة دائمة بأعمال فرد قوي ثم ينتشر في بقية الاقتصاد ، باعتباره المحور الذي حوله يدور كل شيء ، مستدلا بقوله ان دافع المقاول ليس المال وإنما حلمه بخلق امبراطورية، لتكون النتيجة أن المقاول بطل لعملية الرأسمالية ومبدع تطوراتها المتغيرة ، وليس المؤسسات الاجتماعية ، ويصف شومبيتر المقاول بأنه مبدع بإدخاله لصناعة جديدة ، طرق جديدة ، سلع جديدة ، وتنظيم جديد للصناعة.

**المقاول عند المدرسة النمساوية:** وتعود أصولها الى جامعة فيينا والذين يؤمنون بان كل الأحداث الاقتصادية تنبع من قيم الافراد المعنيين ، واختياراتهم وظروفهم والتي هي أساس الظواهر الاقتصادية، واهم روادها لكارل منجر (1840-1921) ولودفيج فونهيترس (1881-1973) وإسرائيل كيرزند، ومرت هذه المدرسة بمراحل ما يهمننا تعريفه للمقاول «انه كل شخص يسعى لاستخدام مهاراته وموارده لاقتناص مكاسب مستقبلية ، هنا ينطبق على العمال الذين يلتحقون بدورة تدريبية على أمل تحسين فرص عملهم تماما مثلما ينطبق على مديري الأعمال الذين يديرون المصانع، والمساهمين الذين يتاجرون بالأوراق المالية»<sup>(1)</sup> ، ويرى كيرزند المقاولين الذين يجلبون مهاراتهم الابتكارية التنظيمية ولا يتوقفون عند هذا الحد بل ايضا بيقظتهم ، فهم منتبهون على الدوام للفرص وكسب الربح والمواضع التي تظل فيه رغبات المستهلكين غير مشبعة ، وأنهم يحافظون على يقظتهم لاكتشاف التغيرات وظروف السوق والتبوء بها، وهو ما يمكنهم من استشراف الطلب في السوق ، ويرى ان وظيفة المقاولين مهمة للغاية في الحفاظ على مستوى المعيشة وتحسينها ، ولا يجب كبجها فالضوابط الحكومية قد تمنع بعض الامكانيات التي قد يخرج بها المقاولون ويمكنها ان تنفع الآخرين ، فمثلا قد تتسبب الضرائب في جعل الابتكارات لا تستحق العناء المبذول فيها او تقلل من حافز الابتكارات من خلال تقليص الارباح .

<sup>1</sup> نجاة الشاذلي ، مرجع سابق ، ص 293.

**المقاول عند السلوكية (1940-1970):** فقد بدأ علماء الإدارة الاهتمام بموضوع المقاولاتية معتمدين على النظرية الشومبرتية ، وذلك بتسليط الضوء على موضوع المقاول كفرد وانطلقت أعمالهم للبحث في شخصيته وصفاته الأساسية، ويعود اهتمام السلوكية بموضوع المقاولاتية مع نهاية الخمسينات القرن العشرين وبداية الستينات، أين أجريت على نطاق واسع سلسلة دراسات بُنيت على المنهج التاريخي المقارن ، من أجل فهم صفات وشخصية المقاول وخصائصه ، وفي هذا الصدد على سبيل الذكر لا الحصر نذكر دراسة ديفيد ماكيلاند مجتمع الانجاز 1962 حيث طرح التساؤل التالي: لماذا بعض المجتمعات نمت وتطورت بصورة أكثر ديناميكية مقارنة بغيرها من المجتمعات؟، وناقش أن بعض القيم خصوصاً في ما يتعلق بنظرية ( الحاجة للانجاز ) أنها حيوية وذات أهمية لتطوير المجتمع (1) ، وكذلك دراسة ايفريت هاجن في كتابه حول نظرية التغير الاجتماعي والذي عمل على تحليل نشأة الابتكار، والتكنولوجيا في كل من إنجلترا واليابان وكولومبيا بورما وفيينا طارحا التساؤل التالي: لماذا يأتي المقاولون غالباً من بعض التجمعات الاجتماعية دون غيرها، متوصلاً إلى نتيجة أن المقاولون يميلون إلى الانسحاب من التجمعات الاجتماعية التي لا تحترم أهدافهم وقيمهم (2).

وتؤكد إسهامات كل من ماكيلاند وهاجن على أن الصفات الشخصية للمقاول تحتل مكانة بارزة في الأبحاث الخاصة لموضوع المقاولاتية، والتي أضحت محل اهتمام العديد من العلوم كعلم الاجتماع و الانثربولوجيا الاجتماعية .

**المقاول في عصر إدارة الأعمال :** قد تميزت فترة الستينات والسبعينات من القرن الماضي بتغيرات اقتصادية وسياسية كبيرة مست المجتمع ، تجسدت في الإنتشار الواسع للتكنولوجيا الحديثة التي أحدثت تغيرات في الهيكل الصناعي .

الدراسات الأكاديمية حول موضوع المقاولاتية توطدت في المناهج الدراسية في تحليلات إدارة الأعمال الأمريكية وبين الباحثين المختصين في الإدارة، إلى درجة أن المقاولاتية أصبحت كحقل للبحث خلال الثمانينات القرن العشرين من خلال ثلاث مراحل

**1- مرحلة الإقلاع :** من الدراسات التي أجراها الباحثون المهتمون بالمقاولاتية ، لوحظ أن

<sup>1</sup> صندرة سايبى ، المرجع السابق ، ص 217 .

<sup>2</sup> نجا الشاذلي ، المرجع السابق ، ص 295 .

أغلب الوظائف الجديدة في الو.م.ا في تلك الفترة تم استحداثها من قبل المؤسسات الجديدة وصغيرة الحجم وليس من الشركات الكبيرة وهذا ما أكدته في التقرير الذي نشره الباحث ديفيد بريتش سنة 1979 حول خلق فرص العمل على حد تعبيره، والذي كان له الأثر على صناع السياسة وعلى جماهير الباحثين وعلى وضع أساس فكري لإدراج الأعمال الصغيرة ضمن عملية تحليل التنمية الاقتصادية<sup>(1)</sup>.

**2- مرحلة النمو:** بداية التسعينات القرن العشرين ، شهدت عدة بحوث في مجال المقاولاتية ونمو هذا الاختصاص أصبح واضحا من خلال الزيادة في عدد المجالات العلمية والندوات العلمية والبرامج التعليمية ، والدورات تمحورت حول المقاولاتية ، بل تعدت الى عمل الباحثين في نقل الكثير من المفاهيم والنظريات في مجالات بحث أخرى ، مثلا الإدارة الإستراتيجية، التسويق، السلوك التنظيمي لهذا التخصص (المقاولاتية)<sup>(2)</sup>.

**3- مرحلة البحث عن النضج:** وبعد ما يقارب ثلاثون عاما من الدراسات المنهجية كان مجال البحث حول المقاولاتية متميز ب:

- نقاشات عميقة حول المفاهيم الأساسية للمقاولاتية ورسم حدودها كمجال بحث .
- ادراك الباحثين ان المقاولاتية ظاهرة معقدة ، غير متجانسة ومتعددة المستويات .
- عودة الجوانب الاقتصادية والبيكولوجية لمعالجة المقاولاتية<sup>(3)</sup>.

### المطلب الثاني: تعريف المقاولاتية

من خلال عرض مختلف المساهمات التي ترجمت تطور الفكر المقاولاتي واعتبار ان المقاولاتية من أكثر المواضيع التي أثارت جدلا واسعا لدى منظري علم الإدارة والاقتصاد حول مفهوم المقاولاتية نظرا لتنوع الاهتمامات الفكرية والاختلافات في الأطر النظرية والأدوات البحثية ، ساعد على إثراء الرصيد النظري الخاص لموضوع المقاولاتية ، الذي يبقى من الصعب إعطاء مفهوم يلقي الإجماع ، على الرغم من وجود الكثير من أوجه التقارب فيما بينها من حيث المعنى العام.

<sup>1</sup> نجاة الشاذلي : المرجع السابق ، ص 296 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 297.

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 298 .

**أولاً . تعريف المقاوله :** ففي معجم المعاني الجامع نجد:مقاوله اسم جمع مقول ومقاول اسم مفعول من قاول، المقاوله اتفاق بين طرفين يتعهد أحدهما بأن يقوم للآخر بعمل معين وبأجر محدد في مدة زمنية معينة .(1)

والمقاوله على حد تعبير الاستاذ عبد الكريم القبيلي الادريسي ، هي نسق كجميع الانساق ، تحتوي على بنية مكونة من عناصر مادية وبشرية وشبكة من التدفق المالي المعلوماتي تربط مختلف عناصره لتحقيق وحدة المؤسسة(2)

كما عرفها ميشال ايريك و جور ستوف لوي المقاوله « بأنها حركية إنشاء واستغلال فرص الأعمال من طرف فرد او عدة افراد ، وذلك عن طريق انشاء منظمات جديدة من اجل خلق القيمة المضافة» (3) ، أما الأستاذة بالعيد حياة فتذهب الى أن المقاولاتية التي من خلالها يستخرج فرد أو مجموعة من الأفراد جهداً منظماً، ووسائل للسعي وراء فرص لتأمين قيمة النمو المشروع بالتجاوب مع الرغبات والحاجات من خلال الإبداع والتميز (4). ولا بد للمقاول من أن ينظر الى تنظيم مشروعه ، ويتضمن اختيار المقاول الشكل القانوني للأعمال وإدراك تصميم هيكل التنظيم المناسب ، حتى يضمن أن يسير العمل في التنفيذ على خير وجه ، لأنه بدون اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فان المقاول قد يجد مشروعه في حالة فوضى ، لأن نمو المشروع سيؤدي الى تعدد وظائفه لذلك لابد من تسليم بعض الأعمال الى الآخرين.

وقد قدم فرسترايت تعريف للمقاوله:على أنها ظاهرة تجمع بين الفرد والمنظمة وكل منهما يأخذ مفهومه من الآخر، على أنها علاقة تكافلية تكاملية بين الطرفين ، المقاول يسعى

<sup>1</sup> مجمع اللغة العربية:معجم الوسيط،.القاهرة(مصر): مكتبة الشروق الدولية، ط4، 2004.

2 عبد الكريم القبيلي الإدريسي : « الثقافة المقاولاتية من نظريات المدارس الى اليات المقاربات مقدمات في سيسولوجيا التنظيم » (المغرب ) :منشورات مقاربات المغرب العربي،2013، ص 81.

3 عبد الحميد برحومة ، فاطمة الزهراء مهدي: « دور المقاوله الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر عرض تجرية مؤسسة poly ben بريج بوعريريج »، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، المجلد 5 العدد07، جامعة المسيلة الجزائر ، 2012، ص 281.

3 حياة بلعيد: « واقع القيادة والإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية»،مجلة المعيار في الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية، الجزائر العدد 20، تيسمسلت، 2017، ص 236 .

ويتفاعل ويجند محيطه لغايات اجتماعية واقتصادية، وفاعليته تؤدي الى التغيير وكذا التعديلات الجزئية لوضع قائم<sup>(1)</sup>.

وفي نفس سياق التعريفات السابقة التي تركز على الفرص ، فإن هناك وجهة نظر أخرى ترى أن المقاولاتية هي التي تصنع الفرص، وذلك من خلال الإبداع حيث تعرف المقاولاتية على أنها « سيرورة يمكن ان نجدها في مختلف البيئات وبأشكال مختلفة ، تقوم بإدخال تغييرات في النظام الاقتصادي عن طريق ابداعات قام بها أفراد أو منظمات هذه الإبداعات تخلق مجموعة من الفرص الإقتصادية وتكون نتيجة هذه السيرورة خلق الثروة الإقتصادية والاجتماعية للأفراد والمجتمع ككل»<sup>(2)</sup>. هذا التعريف يشير إلى ان المقاولاتية هي عبارة عن سيرورة اي أنها مجموعة من المراحل المنظمة والمخطط لها ، فهي لا تكون بالشكل العشوائي او الصدفة ، كما أنها تنطلق من الإبداع الذي يمكنها من خلق فرص اقتصادية تسمح بتحقيق أهداف المقاول الاقتصادية والاجتماعية وغيرها ، كما ان التعريف اعتبر ان الإبداع هو محور السيرورة المقاولاتية.

نقول إن المقالة هي الرغبة في انشاء منظمة جديدة وتصميم هيكلها لضمان سير العمل بها وتنفيذ خططها سعيا وراء فرص تحمل مخاطرة لتحقيق حاجات من خلال الإبداع و الابتكار.

## ثانيا. تعريف المقاول :

لدراسة الظاهرة المقاولاتية لابد من التطرق للمقاول ، فيعتبر الفاعل والمحرك الاساسي للمنظمة وقد اهتمت الأدبيات النظرية التي قام بها علماء الاقتصاد والإدارة وعلماء النفس بالمقاول لذا تعددت التعاريف .

فلغة حسب المعجم الوسيط ان المقاول من يتعهد بالقيام بعمل معين مستكمل الشروط كبناء بيت او اصلاح طريق توضح التفصيلات في عقد يوقعه المتعاقدان<sup>(3)</sup> .

1 نجوى بوزيد: « الظاهرة المقاولاتية بين التناول النظري وخصوصية التجربة الجزائرية» مجلة الحقيقة ،جامعة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 31 ، جامعة ادرار، الجزائر 2014/12/31 ص 291.

2 حمزة لفقير: « روح المقالة وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر » أطروحة دكتوراه ، شعبة علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس الجزائر للموسم 2016 - 2017، ص ص 38،41.

3 المعجم الوسيط نفس المرجع ص ص 767.

ولقد عرفت الترجمة العربية لمصطلح ( Entrepreneur ) تغيرا لثلاث مرات منذ استعمالها عند العرب، فقد "كانت **منظم** "، ثم " **مقاو**ل"، ثم أصبحت في التسعينات "ريادي"، وهذه التسميات المنظم، الريادي مستخدمة أساسا في دول المشرق العربي هي تسميات غير شاملة، وهي تعبر عن صفة أو وظيفة معينة لهذه الشخصية، وبالتالي فمصطلح المقاو ل هو لأشمل والأقرب لهذه الترجمة وهو المستعمل في هذا البحث (1).

أما كارل ماركس لم يفرق بين مالك رأسمال والمقاو ل ، فالمفهوم الرئيسي للطبقة الرأسمالية ينحصر في فئات اقتصادية تعمل على تحقيق التراكم وتعزيز المكانة وهذه الفئات تقوم على تعظيم رأسمالها، كونها تملك وسائل الانتاج ، فهي نظرية استغلالية مبنية على استغلال طبقة العمال او جيش العاطلين عن العمل ، كما سماها كارل ماركس وهي في صراع دائم معها (2) ، ويرى كارل ماركس ان من يمتلكون رأسمال يشكلون الطبقة الحاكمة بينما يمثل اغلبية العاملين بأجر الطبقة العاملة.

فتعريف ماركس يتصف بالعمومية ، دون تحديد وظائف المقاو ل والتي على أساسها نميز المقاو ل عن غيره ، كما أنه لم يعطي السمات وأوصاف المقاو ل.

اما ماكس فيبر رفض المفهوم المادي التاريخي لكارل ماركس واعتبر ان الصراع الطبقي اقل اهمية مما رآه ماركس، فالعوامل الاقتصادية مهمة في نظره وأن الآراء والقيم لها اهمية مماثلة على التغير الاجتماعي (3) ، حيث يرى ماكس فيبر ان الآراء والقيم والمعتقدات تساهم في التحولات الاجتماعية ، فماكس فيبر يعطي لنا صورة جد واضحة للمقاو ل إن فعل المقاو ل يتطلب شخصية فريدة واستثنائية تحمل خصائص كاريزمية ، وأن سيرورة المقاو ل ترتكز على فاعل مركزي ، ويؤكد على أن فكرة المخاطرة تمتلكها شخصيات غير عادية من العامة ، فالمنظور الفيبري ركز على نقطتين :

-ان المقاو ل شخصية فريدة يحمل صفات لا توجد عند عامة الناس .

1 محمد قوجيل ، « دراسة وتحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر -دراسة ميدانية - » ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة ، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر 2015-2016. ص.14.

2 كريم شويمات: «الموارد السوسيو اقتصادية الفاعلة في تجسيد مشروع المقاو ل\_» ،مجلة الاداب والعلوم الاجتماعية ، المجلد 7، العدد 10، منشورات جامعة البليدة (الجزائر)، 2014، الصفحة 131.

3 المرجع نفسه، ص.132.

-ان المخاطرة سمة وصفة نادرة تمتلكها شخصيات غير عادية ، لا يتصرفون بعقلانية فالمقاول يغامر بماله وحياته ومستقبله في عملية المقاول.

المقاول عند جوزيف شومبيتر صاحب نظرية المقاول المبدع فهو يبرز العلاقة القوية بين المقاول والإبداع<sup>(1)</sup> ، فالمقاول يعد المحرك للعملية الاقتصادية عن طريق الإبداع وابتكار نماذج عمل جديدة ، طرح منتج جديد ، البحث عن ايدي عاملة مؤهلة ، تنمية علاقات عمل ، تعريف المقاول حسب (مارك كازون): هو شخص متخصص في صنع القرار يمتلك معرفة بديهية تمكنه من الاستغلال الامثل للموارد النادرة والتعامل معها من اجل الوصول الى أهدافه. وعلى حسب تعبير الدكتور الحدي نجوى المقاول هو الشخص الذي لديه الارادة والقدرة وبشكل مستقل -اذا كان لديه الموارد الكافية -على تحويل فكرة جديدة الى الاختراع واختراع الى ابتكار على ارض الواقع ، وبالاكتفاء على معلومة هامة من اجل تحقيق عوائد مالية عن طريق المخاطرة<sup>(2)</sup>.

ومما سبق نخلص الى تعريف اجرائي للمقاول، وهو كل شخص يمتلك مجموعة من المعارف الإدارية والتسييرية والموارد الكافية التي تمكنه من إنشاء أنظمة جديدة وتصميم هيكلها لتحويل فكرة او إختراع وتجسيدها على ارض الواقع متحملا مخاطرة لتحقيق عوائد مالية.

**ثالثا. مقومات المقاول:** هناك عدة مقومات أهمها<sup>(3)</sup>

- **المقومات الشخصية :** يحتاج المقاول إلى مجموعة من المواصفات تجعل منه المقاول الناجح والمسير الجيد.

-الحاجة للإنجاز: وهي الرغبة في تقديم أفضل أداء أو الفوز في موقف تنافسي معين وتحمل مسؤولية بلوغ الهدف بجدارة ، مع القدرة على التكيف مع الصعاب والاستعداد والميل نحو المخاطرة التي لا تقوم على الحظ والصدفة.

1 أحمد مروه : الريادة و إدارة المشروعات ، القاهرة (مصر ) : الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، 2007 ، ص 9.

2 نجوى الحدي : « المقاولاتية كرهان لامتصاص البطالة » : مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 2 ، العدد 4، جامعة الجلفة الجزائر، 30/10/2016 ص 94.

3 المرجع نفسه ، ص ص 98-99.

-الثقة بالنفس:حيث يمتلك المقومات الذاتية والقدرات الفكرية على انشاء مشروعات الاعمال بالاعتماد على الذات والإمكانيات الفردية ،وقدرته على التفكير والإدارة .  
-الرؤية المستقبلية :أي التطلع الى المستقبل بنظرة تفاؤلية وتحقيق ارباح متزايدة.  
-الاستعداد والميل للمخاطرة :وهو أهم عنصر في شخصية المقاول لأن أغلب التعاريف تناولت هذه الخاصية بمعنى الشجاعة والمخاطرة من أجل النجاح.  
-التضحية والمثابرة: من خلال التضحية برغبات أنية من اجل تحقيق آمال وغايات مستقبلية .

-الرغبة في الاستقلالية :الاعتماد على الذات في تحقيق الغايات والأهداف والسعي باستمرار لإنشاء مشروعات مستقلة لا تتصف بالشراكة .  
-التفاؤل:على اعتبار ان الفشل حلقة من حلقات التعليم فهم ينبذون التشاؤم اكثر من غيرهم.

**رابعا. مهارات المقاول:** هذا بالإضافة الى العديد من المهارات الواجب توافرها في المقاول الناجح منها<sup>(1)</sup>:

-المهارات التقنية :وتتمثل في الخبرة والمعرفة والقدرة التقنية العالية المتعلقة بالأنشطة الفنية للمشروع في مختلف المجالات من إنتاج وبيع وتخزين وتحويل وهذه المهارات تساعد على ادارة المقاول بجدارة .

- المهارات التفاعلية :وهي قدرات الإتصال ،ردود الافعال،مناقشة القرارات قبل إصدارها.

-المهارات الفكرية :تتمثل في إكتساب أسس علمية، ومبادئ الإدارة وإتخاذ القرار وتحليل المشكلات وإيجاد العلاقات بين المشكلات وحلها.

-مهارات تحليلية:القدرة على التفكير المجرد حيال نظرتهم إلى مؤسساتهم التي يعملون فيها.

ان هذه المقومات والمهارات لها تأثير بارز في اغلب المشاريع ، حيث يكون هو الفاصل في صعود المنظمة وتحقيقها للمنافسة مع مؤسسات أخرى او يكون سببا في تدهور حالة مقاولته بسبب ضعف التسيير والتعامل مع مختلف الظروف ، نأخذ مثال على ذلك

<sup>1</sup> نجوى الحدي :المرجع السابق ،ص 100.

المشاريع التي تأخذ صبغة فنية كالنجارة صناعة الألبسة وغيرها فهي تتطلب مقاول بمواصفات فنية عالية ، لكي يستطيع الوقوف في وجه المنافسة التي حتما تأتيه بكل ما هو جديد، وقس على ذلك المشاريع التي تتطلب مقاول له نظرة مستقبلية أو إستشرافية في مجال تخصصه .

### المطلب الثالث :محددات التوجه المقاولاتي

ان المقولة ظاهرة اجتماعية ترتكز في الاساس على شخص المقاول فلا بد انه يتأثر بمجموعة من العوامل الاجتماعية والثقافية والنفسية والاقتصادية، التي تشكل عوامل محددة لهذه الظاهرة .

أولاً. **العوامل الاجتماعية والثقافية** :ونقصد بها تلك العوامل المرتبطة مباشرة بالأوساط المختلفة التي يتعامل معها الفرد ، والتي يتعلم فيها ويأخذ الكثير من الافكار والقيم التي تؤثر في سلوكياته وبالتالي توجهاته<sup>(1)</sup> ، وهي الفكرة التي اكد عليها مالك بن نبي وهو ما يصطلح عليه بالمعادلة الاجتماعية في كتابه (المسلم في عالم الاقتصاد)<sup>(2)</sup>، وقد تختلف هذه العوامل في تأثيراتها حسب خصوصية كل مجتمع ويمكن ان نجل هذه المتغيرات فيما يلي<sup>(3)</sup>:

1-العائلة المدرسة الجامعة المجتمع والثقافة السائدة الخبرة المهنية..الخ وهذا ما أكدته الدراسات الاجتماعية ، أن الآباء الذين يمتلكون أعمال خاصة لهم دور كبير في قرار أبنائهم في أن يصبحوا مقاولين وفي دراسة أخرى تؤكد ان نسبة كبيرة من المقاولين نشؤ في عائلات مقولة اضافة الى التربية الاجتماعية ومجموع القيم المكتسبة من الاسرة مثل الاستقلالية والجدية ،روح المبادرة ، وكثير من الصفات التي تلعب الأسرة دور كبير في ظهورها .

2-المسار التعليمي: ونقصد به المدرسة بمختلف أطوارها ،وكذا الجامعة ، ومختلف انواع التكوين كمصادر اساسية للمعلومات والمهارات ذات الصلة بالمقاولاتية ، اذ ان المقاولات التي تتطلب استخدام تكنولوجيا عالية يجب ان يكون مؤسسيها ذو مستوى علمي عالي وهذا ما اكدته الدراسات التي اجرتها مؤسسة كوفمان للمقاولاتية ، والتي تبين ان ما يقارب 95% من أفراد العينة مستواهم جامعي وهو تأكيد أن للتعليم دور كبير في التوجيه المقاولاتي.

<sup>1</sup> حمزة لفقيير : «روح المقولة وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر » ،مرجع سابق، ص 47.

<sup>1</sup>مالك بن نبي: **المسلم في عالم الاقتصاد** ، دار الفكر بيروت ، 1990 ، ص 35 .

<sup>3</sup> حمزة لفقيير ، المرجع السابق، ص 48 .

3-العوامل البيئية :وكمكمل لدور العائلة والتعليم ، فالبيئة تلعب دورا في التوجه المقاولاتي والتي لا يمكن إغفاله ، حيث أنها توفر شبكة علاقات اجتماعية تسمح له بأخذ التجارب والاحتكاك بالمقاولين ، كما انها قد توفر ثقافة داعمة لتكسب الفرد مهارات وسلوكيات تسهم في دفعه لإنشاء مؤسسته الخاصة .

4- الخبرة المهنية :لها ايضاً دور في التوجه المقاولاتي ، حيث أن الخبرة المكتسبة في مجال العمل تعطي أفضلية في القدرة على تحليل البيئة الخارجية ، وبالتالي إكتشاف الفرص وهي في حد ذاتها مصدر الأفكار وبالتالي تسهل على ذو الخبرة المهنية انشاء مؤسساتهم الخاصة وتحويل أفكارهم الى مشروع على أرض الواقع،وبالمقابل عدم الرضى الوظيفي والأجر الزهيد قد تكون حافزا تدفع العامل الى التفكير في انشاء مؤسسته الخاصة والمستقلة به.

**ثانيا. العوامل الاقتصادية:** ونقصد بها مختلف الموارد المادية والبشرية من مواد أولية ويد عاملة مؤهلة وذات خبرة ووسائل الانتاج ومصادر التمويل وهي عوامل مفتاحيه في التوجه المقاولاتي لدى الافراد لإنشاء مؤسساتهم الخاصة ،حيث ان الموارد الاقتصادية المتاحة تعتبر ميزة للمشروع ويمكن اجمال اهم العوامل الاقتصادية في (1) :

1-التمويل.

2-مدى انفتاح الاسواق.

3-توفر فرص المقاوله .

4-السياسات الاقتصادية الحكومية.

**ثالثا. العوامل النفسية:** يذهب بعض المفكرين والمهتمين بالتنظير للمقاولاتية إلى أن هناك ثمة عوامل تجعل بعض الأفراد يلجئون الى هذا النوع من الأعمال ، بالرغم من المخاطر المحفوفة به في حين يعرض آخرون عن ذلك ، من هذه العوامل نجد منها النفسية ، حيث اهتم علماء النفس بالمقاول في حد ذاته من خلال صفاته والسمات الشخصية التي يتمتع بها ،حيث انطلق معظم الباحثين من فرضية اساسية مفادها ان المقاولين يختلفون عن غيرهم مركزين في بحثهم على الخصائص السيكولوجية والسمات الشخصية للمقاولين وكذا دوافع سلوكهم وعلى راس هؤلاء الباحثين عالم النفس الامريكي ماكولاند ، وإذا ما اردنا ان

<sup>1</sup> حمزة لفقيير : مرجع سابق ، ص 49.

نحدد العوامل النفسية التي تلعب دورا مهما في الفعل المقاولاتي فانه يمكن تقسيمها الى صنفين اساسيين هما :دوافع المقاول،والخصائص الشخصية للمقاولين (1).

قد يكون أهم دافع للمقاول بالنسبة شابرو هو دافع الاستقلالية يعني ان يكون الفرد رئيس نفسه او يدير املاكه الخاصة ،فالانجذاب الى الاستقلالية هو من اهم دوافع المقاول ،ويلعب دور مهم في اتخاذ قرار المقاول من عدمه بالرغم من ان المقاول عند انشاء مؤسسته الخاصة لن يحقق الاستقلالية التامة ذلك لأنه يبقى مرتبط بالموردين من جهة الزبائن ومن جهة اخرى الارتباط بمختلف المؤسسات ذات الصلة بالقطاع وبالمجتمع ككل.(2)

رابعا. **العوامل السياقية** : لا يمكن عزل الحدث المقاولاتي عن سياق حدوثه،وهذا السياق يرافقه مجموعة من العوامل ذات العلاقة بالحياة الشخصية والعملية للفرد،حيث تعمل العوامل السياقية على انتشار مؤثرات نفسية او حسية من شأنها ان تساهم في اتخاذ قرار المقاول او انشاء مؤسسة خاصة ، لاحظ شابرو ان معظم منشئي المؤسسات في سياق إتخاذهم هذا القرار حدث لهم تغيير ما او انتقال من وضع الى آخر او حادثة معينة في حياتهم الشخصية او العملية تكسر الروتين المعتاد ،ويعتبر شابرو هو اول من ادخل مفهوم(الانتقال ) وتكلم أيضاً عن عوامل (الدفع )اي العوامل الايجابية،وعوامل (السحب) اي العوامل السلبية،وتتمثل العوامل السلبية مثلا في فصل عن العمل فشل مهني ،او حادثة في الحياة العائلية كالطلاق مثلا او انفصال مكلف،ويمكن ان يكون عامل ايجابي مثل التعرف على شخص يصبح شريك مستقبلا في اكتشاف الفرصة وتجسيدها ، حيث ان الانتقال هو حدث في حياة الفرد يأتي ضمن سياق معين يسمح له بان يكون محفزا لإطلاق الحدث المقاولاتي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> – Alain FAYOLL et Azzedine TOUNES, **L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur**, Problèmes économiques, N° 2.918, février 2007 ,P60.

2 حمزة لفقير ، المرجع السابق ، ص - ص 45-46.

3 المرجع نفسه ، ص 50.

#### المطلب الرابع :الاثار الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع المقاولاتية.

إن المقاولاتية تقوم على الإبداع والابتكار وتجنب الأفكار النمطية في اقامة المشاريع تجسيدا لفكرة الخروج عن المألوف ، وكذلك العمل على تنويع النسيج الاقتصادي كما انها تعبير لتحويل لإمكانات والطاقات البشرية الى كيانات اقتصادية رائدة في مجال الاعمال وبالتالي تحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي، ولقد اصبحت المقاولاتية نموذجا او رافدا يراهن عليه من اجل النهوض بالعملية التنموية في المجتمع <sup>(1)</sup>، وهذا ما اكده بيتر دراكر سنة 1985 . في إشارة إلى تحول الاقتصاديات الحديثة الى اقتصاديات مقاولاتية ، وبالتالي فالمقولة تؤثر بمخرجاتها على البيئة الاقتصادية والاجتماعية فتأثيرها يظهر كالتالي :

**أولاً. الآثار الاقتصادية :** هناك عدة آثار اهمها:

1-توفير فرص العمل:يعمل الفعل المقاولاتي على توفير مناصب شغل في كل الأنشطة التجارية البناء والورشات ذات الطابع الحرفي التقليدي والصناعات ، وبعبارة اخرى وبلغة الارقام التزايد المستمر في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة و العمومية في الجزائر حيث قفز العدد من 288.5الف مؤسسة سنة 2003 الى 607.3الف مؤسسة سنة 2010 ساهم بشكل كبير في توفير مناصب شغل جديدة وهو ما يبرز تراجع معدل البطالة من حوالي 26% الى 10.9% <sup>(2)</sup>

2-دعم المشاركة الاقتصادية في تنمية البلاد:من خلال الدور الاستراتيجي الذي تلعبه المقاولاتية في تحقيق التنمية الاقتصادية للبلاد ، ومن خلال المساهمة في تكوين الناتج المحلي الاجمالي ، ووصلت مساهمته في الجزائر إلى نسبة 80% سنة 2007 <sup>(3)</sup>

3-زيادة متوسط دخل الفرد:تعمل المقولة على زيادة الدخل الفردي وهذا نتيجة لزيادة في المخرجات التي تسمح بتشكيل الثروة للأفراد عن طريق الزيادة في عدد المشاركين في مكاسب التنمية مما يحقق العدالة في توزيع مكاسب التنمية <sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد برحومة ،مهدي فاطمة الزهراء مرجع سابق ، ص 281.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 287 .

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 287 .

<sup>4</sup> عبد القادر شارف ،لعلا رمضان :«الاثار الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع المقاولاتية»،مجلة اقتصاديات المال

والأعمال JEBE، العدد 3 ، المركز الجامعي ،ميلة(الجزائر) 2017/07/06 ، ص 242.

4- عقلنه أالاستثمارات:إن الإمكانيات التي تتطلبها التنمية كبيرة تجعل من الضروري الحرص على تقادي الاخطاء في الاستثمارات الكبيرة (1) فالأخطاء تستنزف الاقتصاد بفاتورات عالية تؤثر على سيرورة التنمية ،في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المقاولاتية) أين نسبة الوقوع في الاخطاء ضئيلة لأي سبب كان كعدم الاختيار الحسن لمنتوج المصنع،عدم تطبيق مناهج عمل صحيحة،خطأ في زمان ومكان التصنيع...الخ كل هذه الاخطاء تكلف المؤسسات خسائر كبيرة وبالتالي هدر للموارد المالية ، او في المقاولات فبساطة التنظيم وإجراءات العمل المبسطة والخطط الواضحة تسمح لها بتغيير سياساتها الانتاجية او التسويقية أو التمويلية ومواجهة التغير بسرعة بما يساعد على التغلب على العقبات.

5-نشر الوعي الصناعي:اغلب اقتصاديات الدول النامية زراعية فالمقولة تعتبر كجهاز لنشر الذهنية الصناعية وهذا عن طريق توطين المقاولات في المناطق التي ينعدم فيها العمل الصناعي فصغرها يسمح لها بالانتشار في مناطق جغرافية مختلفة وبعيدة عن المراكز الصناعية ، فنواجذها بهذه المناطق الريفية يسمح بتغيير الحياة الاجتماعية والمدنية بحيث تلتحق اليد العاملة الفلاحية بهذه المقاولات التي توفر لها احسن شروط العمل والأجر وبالتالي نشر الوعي الصناعي وتطوير الصناعات المحلية وتحقيق التنمية في البلدان النامية.

6-تحقيق التوازن الجهوي:لأن الصناعات الكبرى لاتختار بحرية نتيجة مدى توفر الهياكل القاعدية الموانئ ، الطرق ،المواد الأولية ، أما المقاولات ونتيجة لصغر حجمها فهي تنتشر في مناطق جغرافية مختلفة مما يمكنها من تحقيق اقطاب صناعية مختلفة وبالتالي إخراج المناطق من عزلتها فمرونتها في الانتشار يؤدي الى تحقيق تنمية متوازنة جغرافيا. كما توجد آثار أخرى فمثلاً تسمح بتوسيع الخيار امام المستهلكين من خلال عرضها لأنواع متعددة من السلع والخدمات وبجودة عالية ،المساعدة في استغلال الموارد المحلية واسترجاع النفائات والفضلات الناتجة عن الاستهلاك النهائي للسلع كمواد التعبئة المساهمة

<sup>1</sup> كريم شويمان : مرجع سابق ، ص 133.

في التجارة الخارجية ، تلعب المقاولاتية دوراً متنامياً في التجارة الخارجية من خلال الواردات والصادرات (1)

**ثانياً. الآثار الاجتماعية :** فالمقولة لها دور بارزاً وبل تعتبر رافداً من روافد التنمية في المجتمع عن طريق:

1-التقليل من بعض المشاكل الاجتماعية كالبطالة ، تعمل المقولة على التخفيف من البطالة في المجتمع وكما أشرنا إليه سابقاً عن طريق توفير فرص عمل ومناصب شغل في مختلف الأنشطة، وبالتالي القضاء على الآفات الاجتماعية الناتجة عن البطالة كانتشار المخدرات ، الفساد المجتمعي (2)...

2- عدالة التنمية الاجتماعية ، فمرونة انتشارها كما أشرنا إليه سابقاً يسمح لها بالتوزيع العادل للثروة وتحقيق التوازن الإقليمي في ربوع المجتمع (3) .

3- المساهمة في تشغيل المرأة : تلعب المقولة دوراً كبيراً في الاهتمام بالمرأة العاملة من خلال ادخال العديد من المشاريع التي تتناسب وعمل المرأة، كالخياطة العمل على الحلي وكما تساعد المقولة المرأة على البدء بأعمال ريادية تقودها بنفسها ، مما يساهم في تمكين المرأة في عملية بناء الاقتصاد الوطني.

4- الحد من هجرة سكان الريف نحو المدن: فالمقولة لها دور فعال في تثبيت السكان في الارياف فوجودها في الريف خاصة مرونة الانتشار يساعد على التخفيف من الفقر و البطالة وبالتالي القضاء على زحف سكان الارياف نحو المدن للعمل .

4-احساس الفرد بالحرية و الاستقلالية (4) : فالمقولة تفسح للفرد هامش من اجل تحقيق ابداعاته .

<sup>1</sup> عبد الحميد برحومة ،مهدي فاطمة الزهراء ، مرجع سابق ص288.

<sup>2</sup> كمال بوقرة وإسحاق رحمانى: « المقولة كآلية تنموية بمجتمع العمل دراسة سوسيو اقتصادية للفعل المقاولاتي في الجزائر» ،مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، الجزائر،المجلد 5،العدد 1، جامعة حمة لخضر الوادي(الجزائر)، 2017/03/01، ص104.

<sup>3</sup> عبد القادر شارف ،لعلا رمضانى ،نفس المرجع ص 243

<sup>4</sup> كمال بوخزة وإسحاق رحمانى،نفس المرجع،نفس الصفحة

5- تكوين علاقات مؤسسية :فعمل المقاولات في القطاع الخاص يساعد على تكوين شبكة من العلاقات المؤسسية تظهر من خلال ديناميكية الفعل المقاولاتي، وهو ما يعزز البناء السوسيو اقتصادي لمجتمع العمل .

ومما سبق ذكره نلاحظ أن المقولة تؤثر بمخرجاتها على البيئة الاقتصادية والاجتماعية فتأثيرها يظهر من خلال توفير فرص عمل وبالتالي ، زيادة الدخل الفردي ،وبالتالي الحد من النزوح الريفي وبالتالي القضاء على الآفات الاجتماعية ، هذا على المستوى الفردي ، وأما على المستوى الجماعي فيمكن في تحقيق التوازن الجهوي و دعم المشاركة الاقتصادية في تنمية البلاد ،و عقلنه للاستثمارات وتحقيق عدالة التنمية الاجتماعية ونشر الوعي الصناعي .

ومن هنا تبرز أهمية المقاولاتية في المجتمع، وهذا راجع إلى قدرتها على تحقيق كفاءة أدائها ، لذا لابد لنا أن نخرج إلى مفهوم كفاءة الأداء، وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث التالي .

## المبحث الثاني : كفاءة أداء المنظمة

عرف مجال البحث في ميدان المنظمات عدة تطورات وإسهامات خلال سنوات التسعينات ، هذه الدراسات والبحوث متواصلة فرضتها الاضطراب وعدم الاستقرار الذي أصبح يشهده المحيط ما جعل الاسس وأساليب التسيير التي كان مسلما بصحتها سابقا في محيط تميز بالاستقرار ،توضع تحت المجهر من جديد قصد اعادة النظر فيها باعتبارها لم تستطيع التكيف مع التغيير ،هذا من جهة ومن جهة اخرى كان لزاما البحث عن شكل تنظيمي متكيفا مع هذه المتغيرات السريعة، وهذا ما اكدته الدراسات والأبحاث الاكاديمية ان هذا الشكل التنظيمي يتمثل في المقالة ، نظرا لقدرتها على البقاء والنمو في ظل هذه البيئة المتغيرة لاعتمادها على مفهوم الكفاءة الذي يعتبر الحجر الاساس في تحديد الفكر الكلاسيكي ، ولفهم الموضوع خصصنا مبحثا كاملا عن مفهوم الكفاءة .

### المطلب الأول : تعريف كفاءة المنظمة

اختلف الباحثون والأكاديميون بخصوص تعريف الكفاءة باختلاف الزوايا التي ينظر من خلالها،ولتوضيح ذلك سوف نقدم جملة من التعريفات .  
فالكفاءة العمل لغة تعني القدرة عليها وحسن تصريفها<sup>(1)</sup>.

اصطلاحا فهناك العديد من الاسهامات الفكرية حول مفهوم كفاءة المنظمة :

فقد أسس ماكس فيبر من خلال قراءته لتاريخ الامبراطوريات القديمة وانطلاقا من البيئة الألمانية نموذج إداري بيروقراطي يتميز بأعلى درجة من درجات الكفاءة الإدارية ، إلا انه أخذ على هذا النموذج الاداري محدوديته من الناحية العلمية وإهماله لتأثيرات العوامل النفسية والاجتماعية والبيئة الداخلية والخارجية واعتبار الافراد مجرد آلات <sup>(2)</sup> ، اما فريدريك تايلور 1911 ، ركزت دراساته على تحليل الوقت والحركة المبذولة من قبل العامل ، وتقاس درجة كفاءة العامل بدرجة العمليات التي يقوم بها ، ونفس الشيء فقد لاقت انتقادات خاصة كون تايلور ركز على النواحي الاجرائية وإهماله النواحي الهيكلية، اضافة الى المغالاة في عامل الحركة والوقت .

<sup>1</sup> المعجم الوسيط ،المرجع السابق،ص 791.

<sup>2</sup> نورالدين تاوريت : « قياس الفاعلية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي » اطروحة لنيل شهادة الدكتوراة ،تخصص علم النفس العمل والتنظيم ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية جامعة قسنطينة الجزائر ،2005-2006 ، ص 146.

ومهما يكن من امر فلقد تواصلت إسهامات علماء الإدارة في الكفاءة التنظيمية، حيث ان المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد ان توفر وتُحسن استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة -تؤمن باستمرار التدفق للمدخلات -حتى تعمل بشكل فعال ومستمر هذا من جهة ومن جهة اخرى فالمبالغة في إمكانية تحقيق الأهداف مع عدم كفاية المدخلات يجعل المنظمة تعاني من اخفاقات في أنشطتها ، وهذا ما اكده كارزو و يانوزاس ، على ان المنظمة تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي اكبر المردودات ، ولذا فان قياس كفاءة الإدارة يعتمد على مؤشرين:(1)

- مدى توفر الطاقات البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة .

- سبل استخدام تلك الموارد المتاحة لتحقيق الاهداف.

ومن بين الإسهامات التي عرفت كفاءة الإدارة ، حركة المؤسسات الفرنسية M E D F (2) « بأنها التركيبية التي تجمع بين المعارف والمهارات والسلوكيات التي تمارس في سياق محدد والتي يمكن ملاحظتها أثناء العمل، وتقوم المنظمة بتحديدتها وتقييمها و تثبيتها وتطويرها». ويعتبرها(3) LE BOTERY أنها القدرة على التحويل وليس الاقتصار على إنجاز مهمة وحيدة تتكرر بشكل اعتيادي ، كما انه القدرة على تكيف السلوك مع الوضعية ، وجابهت الصعوبات غير متوقعة، ويمكن القول أن الكفاءة هي القدرة على مواجهة الصعوبات الاعتيادية وغير متوقعة بتكيف السلوك معها .

وكما يعرفها JACKSON AND SCHER (4) على « أنها المهارات والمعارف

والقدرات ومختلف الخصائص الاخرى التي يحتاجها شخص ما لأداء عمله بفعالية»

وعلى حد قول JEAU-MARIE PERETI في قاموس الموارد البشرية : «

هي مجموعة من ثلاثة معارف ،معارف نظرية-معلومات-معارف علمية -الخبرات-

1 نور الدين تارويت : مرجع سابق، ص 147.

2 نهلة نافلة: « سوسيولوجيا الكفاءات من مفهوم التأهيل الى مفهوم الكفاءة» ، مجلة الحقيقة المجلد 16، العدد 43

جامعة احمد دراية، أدرار الجزائر، 2018، ص 269.

3 المرجع نفسه، نفس الصفحة.

4 عتبي عبد العالي: « تطوير نموذج تسيير الكفاءات» -مجلة الاقتصاد(المال والأعمال) ، مجلد 2 ، العدد 3 ، المركز

الجامعي لميله ( الجزائر) 2018، ص 324.

،ومعارف التحلي-البعد السلوكي -معبأة او قابلة للتعبئة يستخدمها الفرد لانجاز المهام الموكلة اليه بطريقة أحسن « .<sup>(1)</sup>

نلاحظ ان هذه التعاريف ركزت على الفرد دون الموارد المادية والمالية وآلية استخدام تلك الموارد بأقل قدر ممكن من المجهودات البشرية والمصادر المادية والمالية وبأقصر فترة زمنية .

ومما سبق ذكره نخلص الى القول أن كفاءة الأداء هي «مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات التي يطبقها الموظف عند أداء عمله من اجل استخدام الموارد المالية والمادية بأقل قدر ممكن من المجهودات ، وبأقصر فترة زمنية قصد تحقيق فعالية المنظمة لإشباع حاجات الزبون.»

**ثانيا. أبعاد كفاءة المنظمة :** عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الى ثلاث ابعاد وهي <sup>(2)</sup>:

1-المعرفة :وهي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدمجة في اطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة انشطتها والعمل في اطار خاص ،وهي مجموعة المعارف المهنية والقاعدية لممارسة الوظيفة ،مثل تقنيات المحاسبة ، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص الى اخر.

2-مهارة الدراية الفنية:وهي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وهذا حسب الاهداف المحددة مسبقا اساسها التجريبي ،وان هذا النوع من المعرفة غير قابل للتحويل حيث يتم انشاءه فرديا باعتباره مميزا لصورة الذات .

3-الدراية السلوكية :وهي مجموع السلوكيات والمواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة نشاط المعني.

**ثالثا. خصائص الكفاءات:** في ظل هذه البيئة المتغيرة التي افرزتها التحولات الراهنة اصبح اكتساب الكفاءات في المنظمة امرا ضروريا لمواجهة هذه التحولات ، فالخصائص التي تتميز

<sup>1</sup> نهلة نافلة ،مرجع سابق، ص 269.

<sup>2</sup> زهيه موساوي: «الكفاءة وتجديدها :مصدر لتحقيق الميزة التنافسية » مجلة LES CAHIERS DU MECAS ، المجلد،1 العدد 1 ، جامعة ابوبكر بلقايد،تلمسان الجزائر، ص 271 .

بها الكفاءات جعلتها محل اهتمام المنظمات على اختلاف انواعها من بين هذه الخصائص<sup>(1)</sup>:

1- الكفاءات ذات غاية :حيث انه يتم استخدام معارف مختلفة قصد تحقيق هدف معين او تنفيذ نشاط معين

2- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية :حيث ان كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف والدراسات الفنية.

3- مفهوم مجرد: فالكفاءة غير مرئية ،ما يمكن ملاحظته هي الانشطة والممارسات والوسائل المستعملة ونتائج هذه الانشطة.

4- مكتسبة : فالفرد لا يولد كفى لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك بالتدريب الموجه. **رابعا. الفرق بين الفعالية وكفاءة الأداء :** ان هناك فروقات نظرية بين مفهوم الكفاءة والفعالية ،من خلال ابراز المعنى الذي يأخذه كلاهما، فالفعالية عادة ما ينظر اليها من زاوية النتائج التي يصل اليها المسيرون ،ومن ثما يوصف التسيير بأنه فعل اذا تحققت الاهداف المسطرة ،وبأنه اقل فاعلية اذا لم يستطيع تحقيقها، وبالتالي ان الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الاهداف المحددة بينما الكفاءة هي الوسيلة لتحقيق تلك الاهداف.

ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفعالية ولكن يجب ان لا نستخدم احدهما مع الآخر في علاقة تبادلية ، فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفاءة، اي انها تحقق اهدافها ولكنه بخسارة وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فعاليتها فكلما ارتفعت تكاليفها تحقق هدف معين قلت قدرة المنظمة على البقاء.

وقد تكون المؤسسة كفاءة ولكنها غير فعالة كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد الطلب عليها، كما قد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفاءة كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك.

تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في تحديد الاهداف والى نسبة المخرجات من المدخلات، إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الاهداف المحددة بالموارد الموجودة وهي موارد محدودة فالكفاءة يستلزم ادارتها بشكل اقتصادي ، بينما تشير الفعالية الى القدرة على النجاح في تحقيق الاهداف.

<sup>1</sup> زهية موساوي :المرجع السابق ، ص272.

من خلال ما تقدم نجد ان مفهوم الفعالية اكثر اتساعا من مفهوم الكفاءة، وفي غالب الاحيان يمكن التعبير عن الكفاءة أنها متغير من متغيرات دالة الفعالية ، كذلك يمكن ملاحظة التباعد في بعض الأحيان بين البحث عن الفعالية والبحث عن الكفاءة والعكس صحيح.

### المطلب الثاني: أهمية الكفاءات :

تعتبر الكفاءة اليوم محركا مهما لنجاح المنظمات وتضعها من اولويات اهتماماتها وتعتبرها القلب النابض في سياسات الموارد البشرية ، لما تكتسبه من اهمية على المستوى الفردي والتنظيمي ، فمن الضروري ان تعرف المنظمة مستوى كفاءتها وخاصة ان للتطور المستمر لمحيطها يؤثر فيها، مما ينجم عنه صعوبة تحقيق رضا وإشباع حاجيات الافراد من جهة ، وكذلك عدم استقرار المحيط يجعلها مهددة في كل لحظة لمشاكل مختلفة لذا فعلى المنظمة ان تمتلك القدرات المناسبة وتستغل كفاءة افرادها لمواجهة هذه المشاكل.

لأن حلول هذه المشاكل التي تعاني منها المنظمات تنبثق من الافراد العاملين بها (المسيرين رؤوسا المصالح...الخ)الذين لديهم القدرة والمعارف اللازمة لمواجهة مختلف المشاكل التي تمر بها المنظمة اليوم الرهان الرابع الذي تعتمد عليه اي منظمة لتبقى في الريادة، ومن خلال ذلك سنحاول ابراز اهمية الكفاءة في المنظمة على المستوى الفردي والتنظيمي.

**أولاً أهمية الكفاءة على المستوى التنظيمي:** اصبح تطور المنظمات وتحقيقها للتنمية المستدامة مرهونا بمدى كفاءتها وتبرز اهمية على المستوى التنظيمي من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:

1- قدرة المنظمة على التكيف فالكفاءة تحقق للمنظمة التكيف من المتغيرات التي تحدثها البيئة المحيطة ، فالمنظمات اليوم تقف اما تحديات هامة كعولمة الاقتصاد ،زيادة المنافسة ،ظهور اسواق جديدة ،التطور التكنولوجي السريع.

2- إشباع حاجيات عملائها:تعمل اليوم المنظمات على ارضاء الزبون وإشباع حاجياته من حيث تنوع الخدمات والمنتجات .

<sup>1</sup> نهلة نافلة ، نفس المرجع ص772.

3- تساهم الكفاءات في ظهور اشكال تنظيمية جديدة تستجيب لضروريات المرونة والتفاعل،التحديات التي ذكرناها سابقا تفرض على المنظمات المرونة والتفاعل في العمل فتوقعات العملاء ومتطلبات التكيف مع المحيط والوضعية المعقدة الي تواجهها المنظمات باستمرار لاتستدعي مضاعفة الانتاج لضمان الاستمرارية وإنما بحاجة الى كفاءات متميزة قادرة على التسيير وحل المشاكل المعقدة التي تعترضها

4- تحديث ممارسة ادارة الموارد البشرية :وذلك من خلال سعي المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية وظهور التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات جعل من الكفاءات مفهوم موحد في سياسات ادارة الموارد البشرية لذا فان تسيير الكفاءات يسمح ب(1):

5- تحسين تقنيات التدريب والتكوين والمناهج المستخدمة في تحليل العمل وتحديد الكفاءات المطلوبة والمكتسبة مما ساهم في تطوير عملية التقييم ،يؤدي هذا الى إخضاع العاملين الى التدريب والتكوين تبعا لنتائج الكفاءة.

5- تسيير العمل بطريقة احسن عن طريق توقع المناصب العمل وحركة العاملين .

6- إثراء أساليب التوظيف والتقييم.

7 - خلق حوار اجتماعي جديد من خلال وجود مصالح مشتركة بين المنظمات والعاملين وأرباب العمل والشركاء الاجتماعيين يعتبر فرصة لتطوير المنظمة وأدائها وتحسين ادارة الموارد البشرية بتقدير جهود ومساهمات العاملين ، كما تسمح بتطوير الاتفاقات الجماعية بإعادة النظر مثلا في سياسة الاجور باعتماد معايير نتائج الأداء والكفاءات عوضا على أساس الاقدمية.(2)

**ثانيا. أهمية الكفاءة على المستوى الفردي:** تعتبر الكفاءة على مستوى الفرد رهان مهني ،فالعمل على بناء وصقل كفاءته يعد امرا مهما من اجل تطوير مساره المهني فاكتمال الكفاءات يفتح للعامل افاق جديدة داخل المنظمة وخارجها وبالتالي فالكفاءة تشكل حافزا قويا كونها تجعل العامل:

كفاعل لتطوره المهني :مهما كانت وضعية العامل المهنية الا انه يسعى دائما الى فهم معنى العمل الذي يقوم به ،وماذا تنتظر المنظمة منه ،وبالتالي فالكفاءة تحقق له:

<sup>1</sup> انهلة نافلة : المرجع السابق ،ص772.

2 المرجع نفسه ، ص 774.

- 1- الحفاظ على مستواه التنظيمي.
  - 2- تطوير مساره المهني ويصبح اكثر فعالية.
  - 3- فرصة للكشف عن مهارته وكفاءته غير المستغلة والتي تساعد في عمله.
  - 4- يعزز تنقله داخل المنظمة ويفتح له فرصا اخرى خارجها مما يجعله يحقق طموحاته ويحسن مستوى ادائه وتأهيله.
  - 5- يحصل على مكافآت كاعتراف له على الجهود المبذولة ، ليس على اساس اقدميته بل على اساس القيمة التي اضافها للمنصب ومدى مساهمتها في تحقيق اهداف المنظمة.
  - 6- كفاعل لتنمية الشخصية الفردية : تسيير الكفاءات يساهم في ازدهار العامل على المستوى الشخصي خاصة في المجتمعات التي تعتبر العمل كقيمة اساسية في تحقيق النجاح على الصعيد المهني والاجتماعي للعام ، كما تكسبه المهارات الكامنة مما تجعله مؤهلا لمسؤوليات اخرى في عمله وبالتالي فالكفاءة على المستوى الفردي تساهم في تنمية الفرد مهنيا واجتماعيا .
  - 7- رهان لتحقيق مكانة اجتماعية:حيث انه لايمكن للفرد ان يضمن تأهيله المهني بالاعتماد على شهاداته ومعارفه (العلمية ) فقط ، وإنما بالارتكاز ايضا على كفاءته ومهاراته وخبراته المكتسبة ، حيث ان هذا يعبر عن مكانة العامل في المنظمة وتعكس الجراة المهنية وسيلة لتعزيز التقدم المهني ، وبالتالي الاجتماعي باستحقاقه اعترافا اجتماعيا وتقديرا لكفاءته ومدى فعاليته<sup>1</sup> .
- مما سبق ذكره نخلص ان للكفاءة اهمية كبيرة ،فهي تعزز مكانة المنظمة في الاقتصاد العالمي وتحقيقها للتنمية مستدامة ،كما ان الكفاءات تفرز في المنظمة علاقات عمل جديدة ، تتجلى أهميتها في إشراك العاملين في اهداف المنظمة وأعمالهم ، وزرع روح المبادرة فيهم ، والاستقلالية ،والإبداع على خلاف ما كان يمتاز به العمل في الفترة التaylorية ، كما انها تشكل عاملا في التحولات في العلاقات الاجتماعية بالمنظمة كونها تركز على الفرد وذلك بتبني المنظمة لممارسات وأساليب تسييرية جديدة وتقويتها او تعديلها لتتماشى مع هذا المفهوم ، كما ان المصالح المشتركة التي تجمع بين العامل والمنظمة على حدا سواء

1 نهلة نافلة : المرجع السابق ، ص 775.

من خلال إدماج الكفاءة في التسيير ، مما ينتج عنه التزام اجتماعي فالمنظمة تكافؤ العامل على اساس كفاءته والعامل ملزم بتحقيق اهداف المنظمة .

### المطلب الثالث: انواع كفاءة الأداء .

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة الا أن ابزها يتمثل في التصنيف لثلاثة مستويات :

**أولاً. الكفاءات الفردية:** هي مجموعة ابعاد الأداء الملاحظة حيث تتضمن المعرفة الفردية ،المهارات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض ، من اجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة ، فهي تسمى ايضا بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العملية المقبولة ، ويمكن القول ان الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن ان تظهر اثناء العمل ، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدراسات والمعارف العملية المكتسبة معا من اجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة .

**ثانيا. الكفاءات الجماعية:** الكفاءة الجماعية اكثر تعقيدا في تعريفها ويمكن في البداية التركيز على العناصر التالية:

أ/هي تمثل فريق العمل (مصلحة ، وحدة ، شبكة ، مجموع، مشروع....الخ)القادر على ادارة مهامها بشكل كفى للوصول الى اهدافها والنتائج المسطرة

ب/انها ليست مجموع الكفاءات الفردية وإنما هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم فرق العمل والتي تسمح او تسهل تحقيق النتائج .اذن الكفاءات هي نتيجة او محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية ،وتتضمن جملة من المعارف منها:معرفة الاتصال ، معرفة التعاون، معرفة اخذ وتعلم الخبرة جماعيا، فهي التي تحدد قوة المؤسسة او ضعفها في مجال تنافسية المقاولات وعلى مستواها نميز بين:

أ/الكفاءة الخاصة او النوعية : وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي او مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي تتدرج في اطار الاقسام داخل المؤسسة

، حيث ان اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على العمال التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل اليهم.

ب/الكفاءة الممتدة او المستعرضة :وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة ، اذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الاصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة.

ج/الكفاءة التنظيمية (الاستراتيجية):يعتبر مفهوم الكفاءات الاستراتيجية من الاشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية،فالكفاءة لا تتمتع بطابع استراتيجي إلا اذا كانت متغيرا ضرورياً لتكييف المقولة مع محيطها ، والكفاءات الاستراتيجية للمنظمة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط فكفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية ( معرفه المهارة،السلوك)المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة ، ولكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد ، فالفعل الناجح داخل المقولة يقوم على اليات للتعاون تضمن اقامة الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة ، وتؤدي الى خلق عوامل للتعاقد التي تعطي نتيجة اكثر من النتيجة المحققة من اذا كان الفرد يعمل بمفرده،فالكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال اليات تنسيق معينة فالكفاءات الاستراتيجية هي كفاءات جماعية .

**ثالثا. كفاءة المقاول:** وعلى حد تعبير بلعيد حياة ان مساهمة المقاولين في نجاح أداء مؤسساتهم جذب اهتمام العديد من الباحثين في مجال ادارة الاعمال والذين قدموا وجهات نظر متشعبة اجتمعت كلها في ثلاث انواع من الكفاءات<sup>(1)</sup> وجب على المقاول اكتسابها وهي (الكفاءة المقاولاتية -الكفاءة المهنية-الكفاءة التسييرية)

**أ الكفاءة المقاولاتية:** وهي المهارات التي تظهر من خلال الصفات النفسية والخصائص الشخصية للمقاول وهي التي لقيت اهتماما من طرف الباحثين ،حيث كفاءة المقاول تعطي شخصية مميزة وهي القاعدة لنجاح النشاط المقاولاتي، هذا من جهة ومن جهة اخرى فان العديد من الدراسات اجريت في هذا المجال إلا أنها لم تعطي وصف نموذجي

<sup>1</sup> بلعيد حياة، المرجع السابق ص239.

للمقاول ولكنها أظهرت بعض الخصائص التي نجدها غالبا لدى الاشخاص الذين ينجحون في مجال الأعمال ، والتي تناولنها سابقا (مقومات المقاول) وعلى سبيل التذكير نذكر منها :

1- القدرة على المخاطرة أي القدرة على تقليل الشكوك الى الحد الأقصى وهذا يتعلق بقدرته وكفاءته الإدارية عن طريق التصرف في وضعيات تعده بالنجاح.

2- قيادة نشاطات ومهمة اي ان تكون لمجهوداته الشخصية فرصة التأثير على النتائج

3- الوحدة والمسؤولية الشخصية يتحمل مسؤولية اتخاذ القرار وهو المسؤول الوحيد ماديا ومعنويا على مجموع النشاطات التي تطراء على المنظمة.

4- الثقة بالنفس.

5- القدرة على اصدار الاحكام اي القدرة على الحكم وتحديد الحاجيات الاساسية .

6- القدرة على التصور اي سعة الخيال من خلال الأفكار التي يجب مراعاتها للوصول

الى الهدف .

7- القدرة على التجديد فعند شومبيتر خاصية الشخص المبتكر المقاول ترتكز على

تحمله للأخطار ، محققا بذلك ابتكارات او خلق شكل تنظيمي جديد.

**ب الكفاءة المهنية :** وهي المهارات التي تنتج عن القدرات الشخصية ، ولكن ايضا عن الثقافة المهنية التي ترتكز على اجراءات معروفة مسبقا وعلى طرق التنظيم ، حيث تتطلب هذه الكفاءات ان يكون الشخص قادرا على تحقيق النتائج المطابقة للمعايير المهنية من خلال التحكم في الوظائف الأساسية ، وهي خلاصة المعارف في المجالات التالية : المحاسبة المالية والإدارة والقانون في المجال البنكي والتجاري (1) .

**ج الكفاءة التسييرية:** وهي كنتيجة للكفاءتين السابقتين المقاولاتية والمهنية ، وهي التوفيق بين الميزات الشخصية وقدرته في التحكم في الاعمال الإدارية والتقنية (2).

1 بلعيد حياة : المرجع السابق ص239.

2 المرجع نفسه، ص240.

#### المطلب الرابع: مؤشرات قياس الكفاءة وعلاقتها بالفعالية :

لغرض قياس كفاءة الأداء هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا الخصوص منها :

أ - مؤشرات مباشرة و تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المؤسسة من خلال مقارنة المخرجات - السلع والخدمات - بالمدخلات - المواد المستخدمة - خلال مدة زمنية معينة وتشمل مايلي:

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات او حق الملكية.  
- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات.

- المقاييس النوعية للكفاءة مثل الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها.  
ب - مؤشرات غير مباشرة سنتطرق لها في الفصل الثاني .

وتقاس الكفاءة باحتساب نسبة المخرجات الى المدخلات المستغلة اثناء سعي المنظمة لتحقيق اهدافها ، وترتبط الكفاءة بمسألة: ماهو مقدار المدخلات من مواد الخام والأموال والناس اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات او هدف معين .  
ويتضح مما سبق ان كفاءة الفعالية تعني الاستخدام الامثل للموارد تنظيم المدخلات مع تعظيم المخرجات .

وتقاس الكفاءة عن طريق النسبية بين المخرجات والمدخلات اي (1):

المخرجات

الكفاءة =

المدخلات

وعليه تقاس الكفاءة عموما بنسبة انتاج النظام - المخرجات - الى المواد - المدخلات - المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات او الناتج ، وانطلاقا من ذلك فانه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق اي بديل من البدائل التالية:

1- زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة.

2- زيادة كمية المخرجات بنسبة اعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات.

3-انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة .

4-انخفاض كمية المدخلات بنسبة اعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات .

**قياس الكفاءة وطرق تحسينها:** من خلال ما تقدم سابقا من تعريف الكفاءة وأبعادها وخصائصها يصعب قياس الكفاءة ، بالرغم من تعدد الاساليب في قياسها مباشرة وغير مباشرة لغرض الكشف عن الوضعية الحقيقية للمنظمة المراد قياس كفاءتها وان كانت هذه الاساليب تتشابه من حيث المنهج المستخدم في قياس الكفاءة إلا انها تتفاوت من حيث جودتها في القياس ،وعلى العموم فانه توجد علاقة كمية لقياس الكفاءة وهي كالتالي<sup>(1)</sup>:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{النتائج المحققة}} = \frac{\text{النتائج المتنبأ بها}}{\text{الموارد المتاحة}}$$

النتائج المتنبأ بها

الموارد المتنبأ باستخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ به

وتسهل عملية قياس الكفاءة حين نطبقها على المنظمات التجارية التي تهدف الى الحصول على الربح والزيادة بقدر المستطاع في الانتاج.

طرق تحسين الكفاءة :هناك عدة مداخل او مقاربات يمكن اعتبارها كاستراتيجيات يمكن إختيار بعضها او كلها في تحسين الكفاءة ، سواء على مستوى المنظمة او على مستوى النشاط ، واختيار اي منها يتوقف على العناصر المسؤلة عن الخلل، اضافة الى البيئة الخارجية للمنظمة حيث يصعب تغييرها مما تفرض عليها اعتماد مداخل معينة وهذه التوجهات فيما يلي<sup>(2)</sup>:

2 طلحة عبد القادر، «قياس كفاءة المؤسسات التعليمية باستخدام التحليل التطويقي للبيانات DEA دراسة حالة مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر»، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير تخصص حركية الشركات ،قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ،جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان الجزائر 2016- 2017 ، ص10.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 10.

-ثبات المخرجات مع تقليل في المدخلات : ويعني هذا التخلص من عناصر المدخلات الزائدة وغير المستغلة والتي بالتخلي عنها يترتب عليها التأثير في كمية المخرجات المحققة ، ومثال ذلك ان تكتشف بعض المنشآت ان لديها قطاعا ارضية غير مستغلة وذات قيمة متميزة فتتخلص منها بالبيع ، مما ينتج لها موارد مالية دون التأثير على كمية المخرجات وكذلك الامر بالنسبة للعمالة الزائدة اذا كان ذلك ممكن اجتماعيا وسياسيا وقانونيا.

-زيادة في المخرجات مع ثبات المدخلات : ويعني ذلك استخدام كافة الأساليب الإدارية والاستشرافية والرقابية التي تعمل على تحريك الافضل للموارد ويتضح ذلك بشكل اساسي عندما يتم إدخال نظم ادارية او عند تغيير الإدارة العليا بالعديد في المنظمات الصناعية و الخدماتية ، في قطاع البنوك نلاحظ الأثر المباشر للإدارة الجديدة على الكفاءة وجودة تلك المنظمات، ينطوي هذا المدخل على تحسين لكل من الجانب الفني والبشري.

-زيادة المخرجات وزيادة المدخلات يشترط ان تكون الزيادة في المخرجات اعلى. ويعتمد هذا المدخل على التوسع في الانفاق يشترط ان يكون هناك مقابل اكبر للإنفاق ومثال ذلك ان تقوم منظمة بإدخال نظام جديد للكمبيوتر ، فمن المتوقع في هذه الحالة ان يزيد عنصر المدخلات في شكل زيادة عنصر رأس المال من المدخلات فاذا لم تضمن المنظمة ان يكون العائد المتوقع من هذا النظام المخرجات أكثر من المتفق عليه تخفض الكفاءة ، كذلك عند تصميم نظم الحوافز بالمنظمات ، فمن المعروف ان نظام الحوافز يستلزم زيادة المدفوع لعنصر العمل ، ولكن مع توقع ان تزيد المخرجات بنسبة اكبر ، وهنا يجب ربط الحوافز بمستوى الكفاءة وإلا اصبحت عبئا على المنظمة<sup>1</sup>.

-تخفيض المخرجات وتخفيض في المدخلات :يشترط ان يكون التخفيض في المدخلات بنسبة اكبر ويكون ذلك عن طريق تقليل حجم النشاط والخروج من بعض الأنشطة التي ليس للمنظمة ميزة تنافسية فيها ، والتركيز على الأنشطة التي تحقق فيها المنظمة مستوى انتاجية افضل مثلا هو قيام شركة IBM بالتخصص في انتاج الاجهزة وترك البرمجة الى MICROSOFT ، وعن طريق التخصص في مجال معين يمكن من تحقيق مستويات ربحية افضل<sup>2</sup>.

1 طلحة عبد القادر ، المرجع السابق، ص10.

2 المرجع نفسه ، ص11.

-زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات :ويعتبر هذا افضل المداخل حيث يتم عن طريق تحقيق مخرجات اكبر بقدر اقل من المدخلات، والمثال واضح هو إحلال الآلات والتكنولوجيا محل عنصر العمل إلا انه قد لا يكون ذلك ممكنا في بعض الحالات على الاقل في الاجل القصير، فقد تكون هناك قيود اجتماعية وسياسية التي تحد من تخفيض عنصر العمل، إلا انه يمكن ان ينظر الى العملية بالعكس اي احلال عنصر العمل مكان الآلات بشكل يضاعف من المخرجات خاصة في المجالات التي يكون فيها إضافة العنصر البشري للمستة<sup>1</sup>.

مما سبق ذكره تقاس الكفاءة بالعلاقة كمية وهي كالتالي عموما بنسبة إنتاج النظام للمخرجات على المدخلات المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات ، وانطلاقا من ذلك فانه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية:

- زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة.
- زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات.
- انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة .
- انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات .
- ثبات كمية المخرجات مع التقليل من كمية المدخلات .

---

1 طلحة عبد القادر ، المرجع السابق ، ص 11.

### خلاصة الفصل:

يعكس الدور الكبير الذي باتت تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات الدول، هو رغبة هذه الأخيرة في تمكين هذا النوع من النشاط الاقتصادي والاجتماعي ، كما يعكس كذلك الاهتمام الكبير الذي يوليه الشباب لمثل هذه الأنشطة لما يدره عليهم من أرباح مالية كبيرة ،من جهة ومن جهة أخرى لما يحققه لهم من استقلالية في ممارسة نشاطهم مقارنة بالأنشطة التابعة للدولة، من هنا تناولنا في الفصل المفاهيم النظرية للمقاول والمقاولاتية ، وذلك انطلاقاً من الاتجاهات والنظريات التي تفسر هذه الظاهرة كما تلعب المقومات الشخصية للمقاول الدور البارز في صقل الشخص ليكون اهلاً للمقاوله ، كما تعرفنا اثار المقاولاتية في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وتطرقنا كذلك الى كفاءة أداء المنظمة من خلال التعرف على مفهومها وخصائصها وأهميتها على المستويين التنظيمي والفردى وعرجنا على انواعها لنختم الفصل بالتطرق مؤشرات قياس الكفاءة وعلاقتها بالفعالية.

## الفصل الثاني

مؤشرات قياس كفاءة أداء  
المنظمة من خلال المقلولانية

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

تعتبر مسألة تحقيق كفاءة أداء المنظمة اليوم محركا مهما لنجاح المنظمات عامة والمقاولات خاصة ، إذ تعتبر القلب النابض في سياسات المنظمات لما تكتسبه من أهمية على المستوى الفردي والتنظيمي ، فمن المهم إن تعرف المنظمات كفاءتها وخاصة إن التطور المستمر لمحيط المنظمة يؤثر فيها والذي يتسم بعدم الاستقرار. مما يجعلها مهددة في كل لحظة بمشاكل مختلفة ، لذا فعلى المنظمات إن تمتلك القدرات المناسبة والتكيف مع المتغيرات التي تحدثها البيئة المحيطة بها وهذا ما يجعلها أكثر حرصا على تطوير ممارساتها التنظيمية وكذا الآليات المختلفة التي تضمن المرونة والتكيف مع هذه المتغيرات ، ولعل أهم المنظمات الحديثة التي تتميز وتستجيب لضروريات المرونة والتفاعل المقاول ، لهذا شغل موضوع المقال وفعل المقاول العديد من الباحثين والدارسين في علم الإدارة وعلم الاجتماع وعلم الاقتصاد وعلم النفس... الخ. الذين استعملوا واعتمدوا على مؤشرات ومعايير لقياس كفاءة أداء المقاول .

فهناك مؤشرات ومعايير كمية كيفية .كمية متعلقة بالمدخلات والمخرجات كالربح والنواتج الكلي... الخ وعلى الرغم من ذلك فهي تعاني القصور في قياس الكفاءة المقاول للأسباب الآتية:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات .
- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمقاول
- إضافة عجز هذه المؤشرات على توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام هذه المقاييس .
- لذا فإن المقاييس غير مباشرة ( الكيفية) تعد الطريق الأفضل لقياس كفاءة المقاول ، وباعتبار ان الإبداع والابتكار والمخاطرة وسرعة الانجاز سمات المقاول الناجحة ، فقد اعتمدت كمؤشرات لقياس كفاءة المقاول عن طريق دور الإبداع والابتكار في تطوير المقاول والمخاطرة في إيجاد الفرص وسرعة الانجاز في إدارة الوقت ، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل بالتفصيل.

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

### المبحث الأول: الإبداع والابتكار

لقد أدركت المنظمات الحديثة عامة والمقاولات خاصة مكانة الفكر التنظيمي بالنسبة لأهدافها المسطرة فالتنظيم يعتبر المنهج والوسيلة التي تقود المنظمات إلى أهدافها المسطرة . والأسلوب الإداري يعتبر همزة وصل بين الوسائل والأهداف . ولقد أضحت الأساليب الإدارية أكثر انتشارا وتنوعا منها الإدارة الإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة الإدارة الالكترونية وغيرها . ومن بين تلك الأساليب الإبداع والابتكار الإداري وهي ميزة الفعل المقاولاتي .

وقياسا عليه تم وضع مجموعة من المحددات التنظيمية التي يمكن للباحثين قياس ومعرفة تواجد الإبداع والابتكار الإداري ومدى شدته وكيفية تميزه عن غيره من الأساليب الإدارية الأخرى وملامسة مؤشرات الدالة عليه .

### المطلب الأول : تعريف الإبداع

أصبحت المنظمات المعاصرة تعمل في ظل ظروف متغيرة و معقدة تفرض عليها تحديات عديدة و كبيرة لم تشهدها من قبل، لذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة و في ذات الوقت بكفاءة و فعالية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المنظمات تتمكن من تطوير حلول و أفكار و آراء جديدة تمكن المنظمات من الاستمرار و النمو ، ويتزايد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها العولمة و التغييرات التقنية المتسارعة و المنافسة الشديدة و ثورة المعلومات و الاتفاقيات الدولية و غيرها ، و قد أكد العديد من الباحثين و الكتاب على حاجة المنظمات للإبداع و كأحد الخيارات الإستراتيجية المنتهجة و الكفيلة بتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة واستمرارها و التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة ومؤشرا لتحقيق كفاءة أدائها ، هذا ما سنتطرق اليه من خلال تعريف الإبداع وخصائصه وملامح الشخصية المبدعة وعلاقتها بالمقاول .

تتعدد مفاهيم الإبداع و تختلف و جهات النظر حول تحديد تعريفه و ماهيته، لكن هذا الاختلاف لا يعد تناقضا في مفهومه، بل على العكس الإبداع نشاط إنساني متعدد الجوانب، لكن تعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع و اختلاف المنطلقات النظرية لموضوعه أدى إلى تعدد و تنوع اجتهادات واهتمامات الباحثين التي ساهمت في هذا الاختلاف .

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

الإبداع لغة : هو إيجاد الشيء من عدم فهو أخص من الخلق . (1)

أما اصطلاحا فيرجع الفضل في استعمال الإبداع لأول مرة في المجال الإقتصادي إلى المفكر الإقتصادي النيوكلاسيكي جوزيف شومبيتر الذي يعد المنظر الأول للإبداع (2) ، كما يتضح في كتابه << نظرية التطور الإقتصادي >> لسنة 1912. وقد عرف جوزيف شومبيتر الإبداع أنه << الحصيلة الناتجة عن إبتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج ، و كيفية تصميمه أو فتح سوق جديد >> (3)، نلاحظ من خلال هذا التعريف للإبداع أن هناك خلط بينه وبين الابتكار ويعود ذلك الى أنه من المحاولات الأولى لتعريف الإبداع .

لذلك توجد عدة تعاريف للإبداع ندرج أهمها فيما يلي : الإبداع عند طارق سويدان هو << عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية و الموضوعية ، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد و أصيل ذو قيمة من الفرد و الجماعة ، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار و المشكلات و المناهج >> (4) ، الإبداع عند نصر الدين << هو تطبيق لأفكار جديدة التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات ، طرائق الإنتاج ، التنظيم و التسويق داخل المؤسسة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي و ناجح على أداء و نتائج المؤسسة >> (5) .

الإبداع على حسب تعبير محمد سعيد << هو كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها ، سواء كان ذلك في ميدان الإقتصادي و الصناعة ، في الأمور العامة أو الخاصة ،

<sup>1</sup> المعجم الوسيط :المرجع السابق ،ص 43

<sup>2</sup> Jean La chman: **Le financement des stratégies del'innovation**, Economica, Paris:1993,p110

<sup>3</sup> Joseph A. Schumpeter: **Théorie de l'évolution économique** ,Paris: Dalloz, 1935 , p. 35.

<sup>4</sup> طارق محمد السويدان و محمد أكرم العدلوني : **مبادئ الإبداع**. ط الثانية الكويت : شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات و التدريب، 2002 ، ص 18.

<sup>5</sup> بن نذير نصر الدين : << الإبداع و دوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال >> ، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 04 ، جامعة البليدة ، 2010، ص 227.

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

هو كل خروج عن الروتين، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته ، فائدته و تأثيراته على الحياة بصفة عامة <<(1).

وعرف Robbins الإبداع على أنه: >> العملية التي تؤدي إلى إنشاء فكرة و إخراجها من خلال منتج أو خدمة مفيدة أو طرق من العمليات <<(2).

و عرف Manuel d ' Oslo الإبداع على أنه: >> هي الموضوعية التي تقود الفرد بالمؤسسة إلى تحقيق إنتاج جديد و أصيل ذو قيمة للفرد أو الجماعة ، العملية التي تمكن من تحويل فكرة إلى منتج أو خدمة جديدة أو تم تحسينها و تكون قابلة للبيع، و تشمل كل الأنشطة العملية التقنية، التجارية و المالية الضرورية من أجل السير نحو النجاح في تسويق المنتج أو الخدمة الجديدة <<(3) ، كما عرف Rochka الإبداع على أنه :>>الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية <<(4).

و عرف Mackinon الإبداع على أنه: >> تصرف يتصف بالجدية و الملائمة و إمكانية التطوير <<(5).

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة ركزت على جانب وأغفلت جانب ، خاصة منها المتعلقة بالتحسينات التي يمكن للإبداع أن يضيفها إلى التنظيم ، كذلك نلاحظ إغفال جانب حسن استخدام الموارد وبأقل التكاليف لتحقيق أهداف المنظمة .  
و يمكن أن نستخلص مما سبق بأن الإبداع :  
- عملية تبني و استخدام أفكار و أساليب جديدة قابلة للتطبيق.

<sup>1</sup> محمد سعيد أوكيل : وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص110

<sup>2</sup> الهروشي خطاب ، قبايلي الحاجة :>> المؤسسة الجزائرية بين حتمية الإبداع وواقع الحلول المستوردة <<: مجلة دفاتر بوادكس العدد 04 سبتمبر 2014، ص 14

<sup>3</sup> عبد الله كاظم:>> اثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي << ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، ، العدد 3، كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة القادسية السعودية، 2008، ص 66.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحة

<sup>5</sup> محمد بزيح حامد، >> القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري <<، مذكرة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2006، ص 47

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

- تسهم في تحقيق أهداف المنظمة .

- تكسب المنظمة القدرة التنافسية.

و بصفة عامة يمكننا تعريف الإبداع على أنه: >> قدرة المقاول على تشكيل وتقديم أفكار جديدة بشكل أساليب وطرق وخطط ، تهدف إلى حل مشكلات معينة أو تطوير منتج أو العمليات المتعلقة به أو تحسينات في التنظيم نفسه ، بما يؤدي إلى حسن استخدام الموارد وبأقل التكاليف لتحقيق أهداف المنظمة و إكسابها قدرة تنافسية تضمن بقائها و إستمراريتها في السوق << .

(ب) **خصائص الإبداع :** للإبداع عدة خصائص تميزه تتمثل في:(<sup>1</sup>)

1-الجدية و الحداثة أي تقديم عمل جديد و قابل للتنفيذ .

2-القيمة أو المنفعة أي ضرورة تحقيق نتيجة إيجابية و تأثير إيجابي .

3-القبول أي موافقة أعضاء المنظمة.

4-المرجعية أي الانفراد بالفكرة أو تطوير فكرة سابقة .

5- الملائمة الزمنية أي تحديد مدة لتفادي ارتفاع التكاليف و ضياع الفرص ، فالخصائص السابقة الذكر تحدد الخطوط العريضة التي يجب أن يتميز بها الإبداع ،حتى تصل المؤسسة إلى تحقيق التفوق و اكتساب ميزة تنافسية.

( ج ) **ملامح الشخصية المبدعة:**الإبداع سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، وهو موهبة كامنة و مستترة، تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية دائبة كي تكون ملكة حاضرة

عند كل ملمة وإنتاج جديد واهم والصفات ملامح الشخصية المبدعة(<sup>2</sup>) ، و التي من جملتها:

- 1 الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في

برهة زمنية محدودة وتقسم الطلاقة إلى (<sup>3</sup>) :

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة: الريادة وإدارة المنظمات. الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع 2010، ص 55

<sup>2</sup> طلال نصير ، نجم العزاوي ، >> الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية ودولية << ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 2 العدد 2 ، جامعة البليدة(الجزائر) ، 2011، ص 57 .

<sup>3</sup> المرجع السابق ، ص 58

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

- أ طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقاً لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.
- ب طلاقة التداعي: أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.
- ج طلاقة الأفكار: أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.
- د طلاقة التعبير: أي القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.
- 2- المرونة: وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة تقتضيها عملية المواجهة.
- 3 - الأصالة: وتعني تقديم نتائج مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة ، والتي يعمل لأجلها، أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود، ومن يطلق استجابات غير مألوفة لمنبهات غير مألوفة لا يمكن أن نطلق عليها استجابة أصلية، لأنها طلاقات إنتاجية هادرة غير موجهة.
- 4- البصيرة: وهي تعني امتلاك النظرة الثاقبة والقدرة على اختراق الحجب التقليدية وقراءة النتائج قبل أوانها، وإعطاء البدائل اللازمة لكافة الاحتمالات المتوقعة.
- ومما سبق ذكره عن ملامح الشخصية المبدعة أنها تتطابق و شخصية المقاول وهذا ما أكده جوزيف شومبيتر على حد تعبيره في إطار نظرية التطور وهو من المنظرين الذين اعتبروا المقولة هي الإبداع و دعمه في ذلك كل من بابتيست ساي و كانتليون<sup>(1)</sup> ، لذا يمكن أن نقول أن الإبداع يعتبر أحد الركائز الأساسية لتكوين المقولة .

<sup>1</sup> نعيمة نبار، << التصورات النظرية للمقاول >> مجلة المعرفة، العدد 22، جامعة البويرة، جوان، 2017، ص 36

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

### المطلب الثاني : تعريف الابتكار

يعد الابتكار الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة اليوم . وهذا باعتباره ضرورة ملحة لبقاء المؤسسة في بيئة أعمال تتسم المنافسة الحادة، فقد أصبحت المؤسسات تتبنى خيار الابتكار باعتباره الوسيلة الفعالة لتحقيق الأسبقية والتكيف مع هذه البيئة، سواء من خلال ابتكار منتجات جديدة، أو إدخال طرق إنتاج جديدة ، بمعنى آخر استخدام أفكار جديدة بغية تحقيق السبق السوقي.

حاز مفهوم الابتكار على اهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة، ولا شك في أن هذا الاهتمام يعود إلى أهمية موضوع الابتكار بوصفه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الأبعاد تمس جميع الميادين، فهذا التعقيد الذي يكتنف الابتكار واختلاف الآراء حوله ساهم في وجود خلط في المصطلحات خلط بين مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالإبداع .ولفهم الفرق بينهم نعرف الابتكار ويعرف الابتكار على حد قول نجم عبود نجم

حسب المفهوم الشائع والأكثر تداولاً إلى أنه >> التوصل إلى ما هو جديد <<<sup>(1)</sup> ، كما يعرفه حداد، شفيق إبراهيم، الغدير، حمد راشد >> هو فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد

بالنسبة للفرد الذي يتبناها <<<sup>(2)</sup> ، كما يعرف الابتكار بأنه: >> إنتاج سلعة جديدة، باعتماد طريقة عمل جديدة ، أو إدخال هيكل إنتاج جديدة، فتح سوق جديدة، أو الحصول على مورد جديد. <<<sup>(3)</sup> ، وكما عرفته راوية حسن >> هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء ، من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها

<sup>1</sup> نجم عبود نجم : إدارة الابتكار. الأردن دار وائل للنشر، 2003، ص 19

<sup>2</sup> حداد، شفيق إبراهيم، الغدير، حمد راشد ، >> الابتكار والإبداع التسويقي في صناعة الأدوية دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية <<: المجلة الإدارية للعلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية المجلد السابع ، العدد الأول الأردن، 2004، ص 81.

<sup>3</sup> أحمد طرطار، سارة حلبي: >> حاضنات الأعمال التقنية كإلية لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة <<، مداخلة في الملتقى الدولي حول المقاولاتية: التكوين وفرص الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حمد خيضر بسكره الجزائر، أيام : 06-07-08 أبريل 2010 .

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

للمؤسسة ثم تطبيقها<sup>(1)</sup> وهذا يتوافق مع ما ذكرناه سابقا على أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة، وإنما يعقبها إلى التطبيق العملي في السوق أو داخل المؤسسة، ونجد أن منظمة التعاون والتنمية تعرف الابتكار >> على أنه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات << (2).

كما نشير إلى أن أغلب الأدبيات تدل على أن مصطلح الابتكار والإبداع لهما نفس المعنى ، إلا أن بعض الكتاب المتخصصين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين، فالإبداع يتعلق باكتشاف فكرة جديدة مميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزيائنها. وهذا ما أشار إليه

Carrie & Garand إلى أن الإبداع بصفة عامة يسبق الابتكار<sup>(3)</sup>، حيث أوضحوا بأن الفرق بين الإبداع (Creativity) والابتكار (Innovation) هو أن الإبداع يتعلق باكتشاف فكرة جيدة مميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لزيائنها، أما من وجهة نظر Daft فإن الإبداع هو: موهبة نظرية يولدها الإنسان مع مجموعة من المهارات المكتسبة واستخدامها من خلال حل المشكلات

<sup>1</sup> راوية حسن :سلوك المؤسسات. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2001، ص3

<sup>2</sup> محمد طرشي ، بربري محمد أمين ، >> دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة <<:مداخلة قدمت في الملتقى العلمي الدولي، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف،- 27 28نوفمبر 2008،

ص12.

<sup>3</sup> Carrier, C. & Garand, D.J. "Le concept d'innovation : débats et conceptual ", 5ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille P3.mai, (1996), 13-15,

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

اليومية<sup>(1)</sup>، تجدر الإشارة إلى أن الديب ، أوضح أيضاً بأن طريق الابتكار تمر غالباً عبر محطة الإبداع<sup>(2)</sup>، كما استعمل مصطلح الابتكار والاختراع ايضاً كمترادفين أيضاً لذلك فرق الأستاذ أوكيل سعيد بينهما وعلى حد تعبيره فالاختراع هو >> كل جديد في المعلومات العلمية<<<sup>(3)</sup> ويرى بأن >>الاختراع يمكن أن يكون نظرياً في شكل قاعدة أو قانون علمي أو يكون تطبيقاً في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين << أما عبد الجواد فيرى بأن: >>الابتكار هو القدرة على الاختراع<<<sup>(4)</sup>، بمعنى أنه لا يمكن أن يكون هناك ابتكار بدون اختراع وفي هذا السياق هناك رؤية تشمل العلاقة بين الابتكار والاختراع، ومفادها أن الابتكار هو تطبيق ناجح للاختراع .

**ب - خصائص الابتكار:** إن الابتكار كغيره من الأنشطة البشرية له خصائص ومميزات لكونه نشاطاً فكرياً وعملياً فيما يلي أهم خصائصه<sup>(5)</sup>:

- 1- الجدية و الحداثة : وجود فكرة أو أسلوب أو تقنية أو سلعة أو خدمة جديدة و حديثة ولم تكن موجودة سابقاً من حيث الخصائص و الاستعمال والمنفعة.
- 2- المنفعة : أي عمل جديد و مبتكر يجب أن يكون له منفعة أو قيمة أو إضافة منفعة أو قيمة جديدة عما سبقه .
- 3- الجاذبية و القبول : الابتكار يجب أن يكون مقبولاً من الفرد والمجتمع وان لا يتعارض مع معتقداته و اتجاهاته.
- 4- الوضع في مكونات الابتكار عند صاحب العلاقة .

<sup>1</sup> L Organization Theory and Design, 7th Ed, South Western, Collage Publishing Ohio. 2001. P625: Daft, Richard

<sup>2</sup> إبراهيم الديب،: أسس ومهارات الإبداع والابتكار وتطبيقاتها في منظومة التربية والتعليم. القاهرة، (مصر): مؤسسة أم القرى للنشر والتوزيع، 2008، ص 82

<sup>3</sup> محمد سعيد أوكيل: المرجع السابق ، ص 112

<sup>4</sup> 2 éme édition, 1993, p20 : le marketing stratégique, Science édition ,Paris, France: Jean Jacques Lambin

<sup>5</sup> ميموني يابسين ، >> الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : واقع و تحديات -حالة الجزائر << ، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية ، المجلد 3، العدد 6، جامعة الجزائر 03 / 11 / 2015 ص 182 .

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

5 - المرجعية و التراكمية :وجود معطيات أو خبرات متراكمة سابقة عند صاحب الابتكار، واختيار الوقت المناسب لتقديم المنتج الابتكاري.

إن المنظمة الناجحة هي التي تعرف كيف تستثمر في ما يحمله عمالها من صفات قد لا تتوفر عند غيرهم وأهمها تلك التي ذكرناها سابقاً في المقال ، بحيث أن هذا الأخير يستطيع أن يكيفها بما هو ايجابي ، من خلال تطوير قدراته الفكرية والعملية ، والتي توصله إلى درجة الابتكار من خلال إيجاد فكرة جديدة بحيث تستطيع ان تكون لها قيمة إضافية للمنظمة وتلقى قبولاً من الفرد والمجتمع.

ج - أسباب تبني المنظمات الحديثة (المقولة ) للإبداع والابتكار: يمكن إيجاز هذه

الأسباب بما يلي <sup>(1)</sup>:

1- الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية والتي تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها

2- يحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المنظمات الحديثة، أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من

تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية <sup>(2)</sup>، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة، وهذا يعني حصولها على قوّة أو قدرة احتكارية ولو مؤقتة، بما أنه قد يعتمد أحد المنافسين إلى تقليد إبداع المؤسسة، وتطويره في مراحل أخرى.

3- أهمية الأشخاص المبدعين للمنظمات في الوقت الحاضر لرفع كفاءتها و إنتاجيتها، وبالتالي تُقدم الخدمات بشكل مميز .

<sup>1</sup> الصرن رعد : إدارة الإبداع والابتكار.دمشق (سوريا) : دار الرضا ، 2001،ص123 .

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، المرجع السابق ، ص: 226.

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

- 4- وجود أساليب حديثة ومبتكرة للمنظمات الحكومية ، والتي تتناسب مع البيئة، وتساعد تلك المنظمات في إدارة عملياتها وحل مشكلاتها.<sup>(1)</sup>
  - 5- تلبية احتياجات الرأي العام المتزايدة، إذ إن وعي المواطنين بالمنجزات الحضارية يدفعهم إلى الإلحاح بقوة للحصول على الخدمات ببسر وسهولة وبتوعية أفضل مما هي عليه.
  - 6- مسايرة اتجاهات الدولة في الخصخصة في ظل اتجاهات العولمة واتفاقيات منظمة التجارة العالمية، فلمنظمة الحكومية بحاجة إلى تبني المواهب المبدعة التي تمكن المنظمة من مسايرة ركب التطور والمنافسة.
  - 7- تزايد المشكلات التنظيمية والإنسانية والاحتياجات المتزايدة للعنصر البشري داخل المنظمات يفرض التغيير و التطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.
  - 8- الحاجة المستمرة إلى نظم وأساليب إدارية مبتكرة نابعة من خصوصيتنا ومتطلباتنا دون السير خلف نظم منقولة من الآخرين دون الإضافة والإبداع والتكيف.
- مما سبق ذكره عن أسباب تبني المنظمات الحديثة للإبداع والابتكار، نظرا إلى الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات يحتم عليها استخدام الإبداع الفني والتكنولوجي ، والذي لا يتأتى إلا بوجود الأشخاص المبدعين ، تلبية لاحتياجات الرأي العام المتزايدة ، و تحقيقا إلى اكتشاف نظم وأساليب إدارية مبتكرة نابعة من خصوصيتنا، وهذا ما سنشير إليه في من خلال مؤشرات قياس كفاءة أداء المنظمة من خلال الإبداع والابتكار .

<sup>1</sup> الحلواني، ابتسام: << التغيير ودوره في التطوير الإداري >>، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 67،

الرياض، 1411هـ ، ص62.

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

### المطلب الثالث : مؤشرات قياس كفاءة أداء المنظمة من خلال الإبداع والابتكار

ويقصد بها تلك المؤشرات أو المعايير أو الشروط التي يمكن للباحث من التعرف على ظاهرة الإبداع والابتكار في المنظمة ومدى تأثيرها على كفاءة أداء المنظمة وتنقسم الى ثلاث مستويات الإبداع والابتكار على مستوى المنتج - الإبداع والابتكار على مستوى التنظيمي الإبداع والابتكار على مستوى تنافسية المنظمة .

**أولاً. الإبداع والابتكار على مستوى المنتج :** ان المنظمات التي تسعى الى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تكسب منتجاتها الميزة التنافسية (وتعرف الميزة التنافسية على أنها الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج او العلامة ،وتعطي للمنظمة بعض التفوق والسمو عن منافسيها المباشرين ) بتقديم منتجات بكلفة أدنى من المنافسين لها وذات جودة و مرونة وهي ثلاث مؤشرات يمكن بها التعرف على ظاهرة الإبداع والابتكار على المنتج .

**أ - مؤشر الكلفة:** إن المنظمات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية اكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها. إن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للمنظمات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى المنظمات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلفة منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها. إن المنظمة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في

تصميم المنتجات وإتقان العمليات<sup>(1)</sup>، إذ يعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية المنظمة لتكون قائمة في مجال الكلفة ، إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلفة الإنتاج مقارنة بالمنافسين والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

<sup>1</sup> بشني يوسف ،غلاي نسيمه : >> الإبداع ضرورة اساسية لخلق ميزة تنافسية << مجلة دفاتر بواذكس، العدد02

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

**ب - مؤشر الجودة:** إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة التقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالمنظمات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة

**ج - مؤشر المرونة:** تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة ، من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلئم حاجات الزبائن.

إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات الإنتاج مزيج من المنتجات .

مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات التغيير أوقات تسليم المنتج وهي تعتمد على سرعة التسليم ، يعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير .

**ثانيا - مؤشرات الإبداع والابتكار على مستوى التنظيمي :**

يجب على المنظمات دعم وتشجيع الإبداع ، وذلك من خلال توفير الظروف المناسبة لزيادة النشاط الإبداعي ونبرز فيما يلي أهم الممارسات التي يجب على المنظمات التركيز عليها لتحقيق كفاءة أداء المنظمة<sup>(1)</sup>:

<sup>1</sup> شريف غياط، زدوري أسماء ، << تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات >>: الملتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة 18 ماي 1945، قالمة، 12-13 ماي 2010.

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

- 1- مؤشر دعم المنظمة :إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع والابتكار، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيمة مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية ، واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع.
- 2- مؤشر التسيير والتنظيم :إن المناخ التنظيمي يرفع من أداء المنظمات ويخلق ظروف مناسبة تشجع وتحفز المبدعين. ومن أهم العوامل التي تعمل على ذلك:
  - مرونة التنظيم وقدرته على التكيف مع المتغيرات البيئية.
  - طبيعة العمل: فالأعمال الروتينية تقضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير الخلاق، فقد كشفت دراسة Heinzen على أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد أمامه تلعب دورا واضحا في التأثير على مستويات الإبداع لديه، على أن لا تفوق درجة التحدي إمكانيات الفرد وقدراته مما يؤثر عليه سلبا
- 3- مؤشر نظام المعلومات :يجب إقامة نظام معلومات مرن وديناميكي يهتم بمصادر المعلومات التكنولوجية التنافسية والتجارية التي تدفع الإبداع وتعطي للمؤسسة حضور دائم على كل المستويات خاصة مع مراكز البحث العلمي والمنافسين الآخرين والبيئة التكنولوجية .
- 4- مؤشر الحرية :أي إعطاء الحرية للأفراد داخل المنظمة في عملية اتخاذ القرارات، مما يزيد من درجة ولاءهم للمنظمة ويشجعهم على العمل أكثر والإبداع والتميز.
- 5- مؤشر توفير الموارد البشرية وحسن استغلالها :إن من أهم العناصر التي تساعد المنظمة على القيام بعملية الإبداع هو توفير الموارد البشرية اللازمة، وذلك يتطلب التركيز على النقاط التالية:
  - التوظيف المباشر أو تكوين وتطوير الأفراد الذين لديهم الكفاءات والقدرات الإبداعية اللازمة.

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

-توفير نظم الحوافز المادية والمعنوية الضرورية لتشجيع هؤلاء الأفراد.

-تسهيل مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات.

6- فرق العمل :إذ تساعد على صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل

الخبرات ويكون ذلك من خلال

-الرغبة الأكيدة للعضو على تحقيق أهداف الفريق.

-مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة.

-ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء

الآخرون للنقاش<sup>1</sup>.

هذه المواقف التاريخية تؤكد أن كل فكرة مبدعة تحمل داخلها مفتاح النجاح لشخص ما

ولشركة ما.

**ثالثا - مؤشرات الإبداع والابتكار على مستوى تنافسية المنظمة:**

يعمل الإبداع غالبا على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، و تنبثق قوة الإبداع

التكنولوجي على إثارة المنافسة السوقية و ذلك من خلال:

أ- الإبداع التكنولوجي و القوة التنافسية بين المتنافسين الأقوياء:

عندما تؤدي الإبداعات التكنولوجية إلى تخفيض التكلفة، فإنه نجد بأن الضغوط تنمو

وتزيد من أجل تخفيض الأسعار، بحيث يستطيع المنتجين (المؤسسات) تخفيض التكلفة

استخدام سلاح الأسعار لجذب العملاء بعيدا عن منافسيهم، وقد تحاول المؤسسات مرتفعة

التكلفة الدفاع عن مساهمتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار، إلا أنه تواجه مشكلة

انخفاض هامش الربح، وربما تنزلق إلى تحقيق خسائر، وبالتالي فإن التكنولوجيات المخفضة

للتكاليف تدعم الإستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى

الصناعة بأسرها، وبالتالي إذا كانت الإبداعات التكنولوجية من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه

بالسرية أو بحقوق الاختراع، فإن الطريق يصبح مسدودا أمام المنافسين للحصول على تكنولوجيا

مماثلة أو محاكاتها.

<sup>1</sup> شريف غياط، زدوري أسماء ، المرجع السابق .

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

عندما يساهم الإبداع التكنولوجي في تدعيم جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بأداء السلع، فإنه من يتبنى هذه الإبداعات التكنولوجية يستطيع كسب العملاء من المنافسين بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية منتجاته، وكلما تبنت المؤسسة هذه الإبداعات مبكراً، كلما مكن ذلك من الاستفادة من هذه الميزة، وذلك إذا لم يستطع المنافسين أن يقوموا بالتنفيذ السريع للإبداعات التكنولوجية المناظرة (1).

### ب- الإبداع وإمكانية الدخول المحتمل إلى السوق:

إذا ما تمكنت المؤسسات القائمة من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها، وذلك من خلال قيامها بالإبداع التكنولوجي المستمر فإن هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد على الصناعة، وعندما تتدنى تلك المخاطر يمكن للمؤسسات القائمة أن تقرض أسعاراً عالية وأن تحقق أرباحاً كبيرة، ومن الواضح أنه من مصلحة المؤسسات أن تسعى وراء استراتيجيات إبداعية تكنولوجية تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المؤسسات التي تحاول دخول مجال الصناعة، وفي الحقيقة هناك دليل على أن ارتفاع وقوة عوائق الدخول يعد بمثابة المحدد الأكثر أهمية لمعدلات الربح في مجال من المجالات الصناعية بشكل معقول. وهناك أمثلة تتعلق ببعض المجالات الصناعية التي تبرز فيها عوائق الدخول ومن بينها نذكر مجال صناعة الدواء والطائرات وفي الحالتين الأولى والثانية نلاحظ تمييز المنتج والذي تم تحقيقه من خلال نفقات كبيرة تم رصدها لعمليات البحث والتطوير والإعلان، قد أدى بدوره إلى تحقيق الولاء للعلامة، مما صعب الأمر على المؤسسات الجديدة في دخول هذه المجالات الصناعية بشكل مؤثر.

بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الإبداع التكنولوجي التأثير على إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى السوق ونذكر منها:

- يمكن القول بأن الإبداعات التكنولوجية تمكن المؤسسة من زيادة حواجز الدخول إلى السوق وذلك إذا كان من الممكن الإنفراد بأساليب الإنتاج الجديدة من خلال الاستحواذ على

---

1 بديسي فهيمة وآخرون، << تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات >>: ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة و تجارب وطنية و دولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة يومي 18 و 19 ماي 2011

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

حقوق ملكية الإبداعات التكنولوجية. أما إذا كان من السهل الاستحواذ على المعارف الفنية والخبرات التكنولوجية يكون من السهل على المؤسسات الجديدة الدخول إلى السوق في ذلك الجزء من الإنتاج المتعلق بالإبداع التكنولوجي.

في الحقيقة إن الإبداع التكنولوجي إذا أدى إلى رفع أو خفض حواجز الدخول أمام المؤسسات الجديدة، فإن ذلك يعتمد على المدى الذي تستطيع عنده المؤسسات المتقدمة تكنولوجياً من أن تمنع محاكاة تكنولوجيتها من جانب المؤسسات المنافسة فعندما تتولد إبداعات تكنولوجية داخل المؤسسات يكون من السهل حمايتها من التقليد و الإنفراد باستخدامها بواسطة براءات الاختراع ، والجدير بالذكر إذا كانت هذه التكنولوجيات من النوع الذي يخفض التكلفة أو يحسن من جودة المنتج فإن المؤسسات المبتكرة تتمتع بقدرة تنافسية عالية<sup>1</sup>.

### ج - مؤشر أثر الإبداع على قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة:

يساهم الإبداع التكنولوجي في صناعات أخرى بشكل كبير في إنتاج منتجات تقدمها هذه الأخيرة و تقي باحتياجاتها المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تقي به منتجات الصناعة محل الدراسة. وعلى سبيل المثال، تنافس المؤسسات العاملة في مجال صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة مع أولئك العاملين في مجال صناعة الشاي و المشروبات الخفيفة ، وكل هذه الصناعات الثلاثة تخدم المستهلكين الذين يحتاجون إلى مشروبات و إن الأسعار التي يمكن أن تحددها المؤسسات العاملة في صناعة القهوة تتأثر بوجود بدائل من الشاي و المشروبات الخفيفة، فإذا ارتفع ثمن القهوة بشكل مبالغ فيه مقارنة بثمن الشاي و المشروبات الخفيفة، فلا شك أن من يشربون القهوة فسوف يتحولون إلى البدائل الأخرى، ولقد حدثت هذه الظاهرة عندما دمر الجو البارد كثيرا من محصول البن البرازيلي في عامي 1975 و 1976 و ارتفع سعر البن بشكل قياسي و هذا بسبب نقص المحصول ، وبدأ المستهلكون يتحولون إلى الشاي بأعداد كبيرة (2).

<sup>1</sup> عبد الوهاب بوبعة : >> دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر

للهاتف النقال -موبيليس)، رسالة ماجستير ،قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012 ، ص 57.

<sup>2</sup> بديسي فهمية وآخرون، المرجع السابق .

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

و بالتالي يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي يمكن أن يسمح بخلق بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا ، ويشكل قيودا على السعر الذي تفرضه المؤسسة ، ومن ثم تتأخر ربحيتها .

### المبحث الثاني : إدارة المخاطر

بشكل عام تنتج مخاطر الأعمال من عدم التأكد في الأحداث الممكنة الحصول في المستقبل ويتعامل مع عدم التأكد ، لذلك فإن تقليل مخاطر الأعمال التي من الممكن أن تتعرض لها منظمات الأعمال وإدارتها ، وإدارة المخاطر تعمل على تحفيز التفكير بالمستقبل والاستجابة للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية و تحقيق التوازن.

وتواجه الأعمال الصغيرة والمتوسطة العديد من مخاطر الأعمال عند ممارستها لأنشطتها ، وأن قدرات هذه المشاريع على تحمل مثل هذه المخاطر تكون منخفضة بسبب طبيعة هذه المشاريع. لذلك فإن العديد من المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع مواجهة المخاطر التي تتعرض لها في بداية تأسيسها سرعان ما تخرج من السوق .

لذلك ومن خلال اعتماد على إدارة مخاطر الأعمال يمكن أن تقل نسبة المشروعات التي تخرج من السوق ،ومن خلال تشخيص المخاطر التي تتعرض لها هذه الأعمال والعمل على فهم سلوكها والحد من تأثيرها وتجنبها إن كان ذلك ممكناً .

### المطلب الأول : مفهوم ادارة المخاطر

قبل الحديث عن إدارة الخطر لابد لنا ان نعرف الخطر

**أولاً تعريف الخطر :** يظهر أن هناك عدم اتفاق على تعريف محدد للخطر الذي يستخدم في جميع المجالات، ورغم المناقشة بين كل الأطراف المهمة بالخطر باعتباره عنصر مهم كل في مجاله إلا أنهم لم يتوصلوا إلى تعريف يستخدمه كل طرف مهما اختلف مجال تخصصه، فبالرغم من أنهم يستخدمون مصطلح خطر إلا أنه يختلف في الدلالة لكل واحد منهم ولتقادي الاصطدام سوف نعتمد على مصطلح خطر "باعتباره حدث غير مؤكد في حالة حدوثه سوف يؤثر سلباً، وهناك بعض المصطلحات التي لها علاقة وثيقة بالخطر وجب معرفتها من أجل إيضاح

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

- لغةً كلمة خطر الإشراف على الهلاك<sup>(1)</sup> .

- اصطلاحاً تعددت تعاريف الخطر من طرف إلى آخر ويمكن إبراز أهمها فيما يلي :

حيث عرف Willet الخطر : >> عدم التأكد الموضوعي المتعلق بتحقيق حادث غير مرغوب

فيه <<<sup>(2)</sup>، وكما عرفها دليل "IEC/ISO" 73 الخطر : >> مزيج من احتمال وقوع حدث

ونتأجه <<<sup>(3)</sup>، أما الاقتصادي "Night" فعرف الخطر : >> حالة عدم التأكد الممكن قياسها<<

<sup>(4)</sup>، وعلى حد تعبير مختار محمود الهاشمي الخطر على أنه: >> الخسارة المادية المحتملة

نتيجة وقوع حادث معين<<<sup>(5)</sup> ، من خلال التعاريف السابقة يلاحظ أن البعض منها يؤكد على ضرورة إمكانية قياس حالة عدم التأكد والبعض الآخر يركز على النتيجة السلبية للحدث الممكن الوقوع أي المحتمل وبالتالي ، فالخطر هو عبارة عن حدث غير مؤكد أي حالة عدم تأكد ولكن يمكن قياسها عن طريق وضع احتمالات لحدوثه، بالإضافة للأثر السلبي أو الخسارة التي يسببها هذا الحدث في حالة وقوعه وبالتالي فإن الخطر يتركز على عنصرين هما احتمال حدوث الحدث ونتيجته، وعليه فالخطر مزيج .

---

(1) المعجم الوسيط : ص 243

(2) عيد أحمد أبو بكر وليد إسماعيل السيفو: إدارة الخطر والتأمين. عمان (الأردن): دار اليازوري، 2009، ص 26

(3) امال عبيدي ، >> دور ادارة مخاطر المشروع في ضمان نجاح انجاوه-دراسة حالة مؤسسة أشغال الطرقات ونقل البضائع والمحروقات تبسة <<،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة تبسة 2012-2013، ص 54.

(4) محمد توفيق النقليتي، جمال عبد الباقي واصف: مبادئ إدارة الخطر والتأمين. المنصورة(مصر): دار الكتاب

الأكاديمية، 2004، ص 12 .

(5) مختار محمود الهانسي : مقدمة في مبادئ التأمين. بيروت(لبنان): الدار الجامعية، 1993، ص 37.

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

### ثانيا : مصطلحات لها علاقة بالخطر .

هناك عدة مصطلحات لها علاقة بالخطر فمنها من يعتبرها الخطر في حد ذاتها لذا سيتم تناولها من أجل التفرقة بينها وبين الخطر والمساعدة في فهم أكثر للخطر منها ما يلي :

- **عدم التأكد** : يعرف البعض عدم التأكد على أنه " حالة ذهنية تتميز بالشك بناءا على انعدام المعرفة بما سيحدث أولا يحدث في المستقبل وهو عكس التأكد الذي هو اقتناع أو يقين

بشأن موقف معين"<sup>(1)</sup>

- **المجازفة** تعرف المجازفة على أنها " :الحالة التي تخلق أو تزيد من فرصة نشوء خسارة

من خطر ما " <sup>(2)</sup>، وعليه فإن المجازفة هي الحالة التي يتم فيها الذهاب الخطر بغية تعظيم العوائد، في المقابل زيادة احتمالية حدوث الخسارة نتيجة تحمل مخاطر أكبر

- **التهديدات** : تمثل التهديدات تلك الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خسارة تنتج عن سلوك الآخرين، وتتمثل التهديدات في دخول منافسين جدد وبتكاليف قليلة

إلى الأسواق أو زيادة الضغوط التنافسية أو تغير أذواق المستهلكين... الخ <sup>(3)</sup>.

**ثالثا : تعريف إدارة المخاطر** : عرفت إدارة المخاطر تعريفات متنوعة، من بينها :

-تعريف أسامة عزمي سلام " : إدارة المخاطر هي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار انسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب " <sup>(4)</sup>، وكما

(1) طارق عبد العال حماد: إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك). مصر الدار الجامعية الإسكندرية ، 2007، ص17

Alan Webb :<sup>(2)</sup> the project manager's guide to handling risk, gower publishing, United Kingdom ,2003,p:23.

(3) زكريا مطلق الدوري : الإدارة والإستراتيجية. عمان(الأردن): دار اليازوري، 2005 ص158

(4) أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى: إدارة المخاطر والتأمين. عمان(الأردن): دار حامد للنشر والتوزيع، 2007

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

عرفها طارق عبد العال حماد >> إدارة المخاطر عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من

شانها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى حد أدنى >> (1)، وعلى حد قول خالد وهيب الراوي >> إدارة المخاطر هي عملية التعرف على الأحداث

المسببة للخطر ومعرفة مقدار شدتها ووطئتها وكيفية السيطرة عليها >> (2)، وكما عرفت إدارة المخاطر هي نظام شامل يضم عملية تهيئة البيئة الملائمة لإدارتها، وقياسها وتخفيف

آثارها ورصدها وخلق الترتيبات الكافية للرقابة عليها >> (3)، و عرف Rejda.E George إدارة المخاطر : >> عملية نظامية منظمة لتحديد وتقييم الخسائر المادية الناتجة عن تحقق الأخطار التي تصيب الأفراد أو المنشآت واختيار وتنفيذ انسب الوسائل لمواجهة هذه

الخسائر >> (4)، من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن إدارة المخاطر هي عملية منظمة، ممنهجة وعلمية تهدف إلى التقليل من الآثار السلبية للمخاطر إلى أقصى حد، من خلال الاهتمام بالمخاطر منذ الشك في احتمال حدوثها إلى غاية التعامل معها عند حدوثها، بوضع واستخدام الطرق المناسبة لها عن طريق مجموعة من الخطوات المحددة رابعا : أصناف المخاطر في الأعمال الصغيرة: ويمكن أن تساعد أصناف الخطر في تخطيط الخطر و إيصال معلومات الخطر من خلال توفير مدخل مهيكّل لتحديد الخطر، و والجدول التالي يوضح أصناف الخطر الأكثر شيوعاً التي تتعرض لها الأعمال الصغيرة

(1) امال عبيدي : المرجع السابق ، ص103.

(2) خالد وهيب الراوي: إدارة المخاطر المالية. عمان (الأردن): دار الميسرة للنشر، 1999 ص 09.

(3) امال عبيدي : المرجع السابق ، ص 104.

(4) أحمد أبو بكر عيد، إسماعيل السيفو وليد: المرجع السابق ، ص49.

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

| الجدول رقم (1) أصناف مخاطر الأعمال في المشاريع الصغيرة و المتوسطة |                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أصناف<br>الخطر                                                    | المفهوم                                                                                                                                                                                                        |
| المالية                                                           | وهذا الصنف يتضمن تدفق النقد ،متطلبات الميزانية ،التزامات الضريبية، إدارة الدائن و المدين ، اهتمامات إدارة المحاسبة الأخرى.                                                                                     |
| التنظيمية                                                         | المتطلبات الداخلية للأعمال و تحسين الهيكل و الثقافة و قضايا الأفراد وبطها بالعمليات الفاعل للعمل.                                                                                                              |
| القانونية                                                         | يتضمن هذا الصنف التزاماً بالمتطلبات القانونية مثل التشريع ، التعليمات ، المعايير، متطلبات التعاقد. ويمتد هذا الصنف إلى السياسات والإجراءات و التوقعات التي توضع من قبل البيئة الاجتماعية ، الزبائن و المتعاقد. |
| العمليات                                                          | وتشمل أنشطة العمليات ، الموارد و متطلبات الدعم ضمن عمليات الأعمال التي تنتج في التطوير الناجح وتسليم المنتجات و الخدمات.                                                                                       |
| التجارية                                                          | ويتضمن هذا الصنف الأعمال التي ترتبط بالسوق و نمو الأعمال، التنويع و النجاح التجاري ، قابلية نجاح المنتجات و الخدمات، و المدى الذي تستطيع به النمو على أساس القاعدة الزبائن.                                    |
| الأمان                                                            | ويتضمن هذا الصنف تحقيق الأمان لكل شخص يرتبط بالعمل.وتشمل سلامة الأفراد ، سلامة مكان العمل ، السلامة العامة ، وأمان المنتجات و الخدمات المقدمة.                                                                 |
| الاستراتيجية                                                      | ويتضمن التخطيط و الموارد المطلوبة لتأسيس و نمو و توسع الأعمال.                                                                                                                                                 |

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

|                     |                                                                                                                                                                                |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المعدات             | ويشمل هذا الصنف الاستفادة من المعدات في العمليات ويتضمن العمليات العامة للمعدات ، الصيانة ، الملائمة ، الاندثار ، التحديث.                                                     |
| الأمن               | ويتضمن الأمن العام للعمل ، الموجودات و الأفراد و يمتد إلى أمن المعلومات و حقوق الملكية الفكرية و التكنولوجية.                                                                  |
| السمعة              | أن التهديد الذي تتعرض له السمعة هو تهديد للمنظمة ككل وهو يتوقف على سلوك المنظمة ككل. ويمتد إلى قابلية المنتجات و الخدمات ، سلوك المستخدمين و الأفراد الآخرين المرتبطين بالعمل. |
| تسليم الخدمات       | ويتضمن هذا الصنف جودة مقدم الخدمة ، الطريقة التي بها الخدمة تقدم ، التفاعل بعد تقديم الخدمة.                                                                                   |
| إدارة أصحاب المصالح | ويتضمن تحديد و تأسيس و المحافظة على علاقات ملائمة مع كل من أصحاب المصالح الخارجيين و الداخليين.                                                                                |
| التكنولوجيا         | وتتضمن تطبيق و إدارة وصيانة و تحديث التكنولوجيا.                                                                                                                               |

الجدول السابق <sup>(1)</sup> ، بعدما تطرقنا الى أنواع الخطر الموضحة في الجدول أعلاه، سنتطرق الآن الى خطوات ادارة الخطر لتقليل من أثارها .

(1) زكريا مطلق الدور واخرون ، <<ادارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من منظور استراتيجي>>: المؤتمر

العلمي الدولي السنوي السابع كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الزيتونة الاردنية 2007

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

### المطلب الثاني : خطوات إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر هي خطوة استباقية ومقاربة منهجية للتحكم في المخاطر من خلال التعرف على تلك الأخطار وتحليلها وتفسيرها لمحاولة التقليل من آثارها وحتى منع حدوثها وكذلك محاولة الاستفادة من الجوانب الإيجابية، ويتم ذلك بتطبيق خمس خطوات أساسية سيتم ذكرها كالتالي:

1. التعرف على المخاطر :وهي الخطوة الأولى والأساسية للتعرف على المخاطر المحيطة بالعمل.
2. تحليل المخاطر :ويتم بها تصنيف المخاطر والوقوف على مصادره الأصلية.
3. تقييم المخاطر :ويشمل تحديد كل من:
  - آثار الخطر .
  - احتمال حدوث الخطر
4. التحكم في المخاطر :وتعني بالوسائل والطرق المستخدمة لمواجهة الخطر .
5. المراقبة والمتابعة الدورية :ولهذه الخطوة أهمية كبيرة في التأكد من أن المخاطر يتم التحكم بها بشكل سليم، إلى جانب كونها ذات أهمية وضرورة لاستكشاف ومواجهة أي خطر جديد <sup>(1)</sup>.

من الملاحظ فيما سبق، أن عملية إدارة المخاطر تتضمن: الوقاية من حدوث مشاكل محتملة، واكتشاف وتصحيح المشاكل الفعلية حال حدوثها، وبذلك فإن إدارة المخاطر تتطلب دورة من الضوابط المستمرة لضمان فعاليتها، وبالتالي فإن إدارة المخاطر تكون:

- عملية وقائية :تصمم وتنفذ وفقها السياسات والإجراءات للوقاية من النتائج غير المرغوب فيها وذلك قبل حدوثها.
- عملية استكشافية :تصمم السياسات والإجراءات وفقها للتعرف على النتائج غير المرغوب فيها عندما تحدث، وعن طريقها يتم التعرف على الأخطاء بعد حدوثها.

(1) محمد رفيق المصري : التامين وإدارة الخطر ، القاهرة (مصر): دار زهران للنشر ، 1998 ، ص 19.

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

ت. عملية تصحيحية: يتم التأكد وفقها من إتخاذ السياسات والإجراءات التصحيحية

لرصد النتائج غير المرغوب فيها أو للتأكد من عدم تكرارها (1).

### ثانيا : عناصر الميزة التنافسية:

عددت مجموعة من العناصر المكونة للميزة التنافسية من أهمها:

1. **الموارد الطبيعية:** من الطبيعي أن تكون الموارد الطبيعية أحد عناصر الميزة التنافسية، إلا أن عدم توفرها لن يحول في الآونة الأخيرة، كما حدث في اليابان؛ حيث تقتصر إلى الموارد الطبيعية، ولكنها استثمرت في العقول، وبالتالي لم تعد الموارد تتنافس أولويات المعادلة التنافسية
2. **رأس المال:** إن توافر رأس المال في المنظمات يعتبر أحد عناصر تحقيق الميزة التنافسية، ولكن مع الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود، ومع إمكانية الاستفادة من رؤوس الأموال في المجتمع، وعدم ارتباطها بالحدود الجغرافية والسياسية، وذلك عبر الشركات متعددة الجنسيات واستثمارها في الدول النامية أدى إلى تراجع أهمية توافر رأس المال للمنظمة في تحقيق المنافسة
3. **التكنولوجيا:** أدت الثورة التكنولوجية إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات خلق واستيعاب المعرفة، وكذلك ابتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال، ولكن أصبح هذا الأمر بمقدور الكثير من المنظمات الحصول عليه .
4. **الموارد البشرية:** يمثل العنصر البشري ذو التعليم المتميز والمهارة العالية بعداً استراتيجياً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية، وكونها عنصراً غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع

وسهل من قبل المنافسين أعطائها أهمية أكبر من بين العناصر المكونة للميزة التنافسية (2).  
مما سبق يمكن القول بأن العناصر الأربعة للميزة التنافسية تعتبر العناصر الأساسية والتي لا غنى للمنظمة عنها للقيام بأعمالها، فضلاً عن امتلاك الميزة التنافسية المنشودة، فلا يمكن للمنظمة القيام بأعمالها بدون وجود للموارد الطبيعية حتى ولو قامت باستيرادها ، وبدون رأس

(1) بوشنافة أحمد، جمول طارق : <<إدارة الخطر بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها >>، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة

المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، 25- 26 نوفمبر 2008 ، ص 6 .

(2) عبدالغفور صالح، << متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة >>، رسالة ماجستير،

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة، فلسطين، 2015، ص 34.

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

المال لا تستطيع المنظمة أن تسير أعمالها؛ فعصب المؤسسة يعتمد بشكل أساسي على وجود المال وبشكل كاف، أما التكنولوجيا فقد أصبحت الشركات تعتمد بشكل كبير في إدارة وتسيير أعمالها، حتى أصبحت لا تستغني عنها، وهذا ما تعرضنا له من خلال دور التكنولوجيا في الابتكار سابقا من خلال تحسين المنتج أو تطوير في أساليب الإنتاج ، ولا يمكن لأي منظمة أن تنسى المورد البشري وما له من أهمية في القيام بأعمالها، فالمورد البشري المدرب وذو الخبرة الملائمة يمثل العنصر الأهم من بين العناصر الأساسية للقيام بأي أعمال، وكذلك في تحقيق الميزة التنافسية ، وهذا أيضا تطرقنا له من خلال عرضنا لأهمية الكفاءة على المستوى التنظيمي من خلال تحديث ممارسة إدارة الموارد البشرية .

### المطلب الثالث : إدارة المخاطر كمؤشر لتحقيق الميزة التنافسية

يتبادر سؤال إلى الأذهان؛ ما هي العلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية؟ وحسب ما حدده بورتر بأن المؤسسة يمكنها الحصول على الميزة التنافسية من خلال: ميزة الأقل تكلفة، أو ميزة التمايز والاختلاف، فالعلاقة التي يتم بحثها هنا هي مدى قدرة المنظمة على الاستفادة من قدراتها الخاصة بإدارة المخاطر في تحويل الأخطار التي تواجه المؤسسة إلى ميزة تنافسية تعزز من وجودها في السوق، وتزيد من أرباحها، وتكسب بذلك المزيد من الزبائن، وتتفوق على منافسيها في جزء أو كل ما تنتجه وتقدمه للسوق، وبإمكان القدرات الخاصة بإدارة المخاطر التأثير على كل من التكلفة والقيمة التي تقدمها لمنتجاتها أو خدماتها ، لذا سنعتمد على تصنيفين التي من خلالهما تحول المخاطر الى مؤشرات لتحقيق الميزة التنافسية :

#### أولا : تصنيف ( Deloitte ) صنف مؤشرات المخاطر الى صنفين وهما :

أ - مؤشر المخاطر ذات المردود النفعي : وهي المخاطر المحسوبة والمقدرة من قبل المنظمة والتي تتحملها لقاء حصولها على عوائد ومكافآت ولاكتساب ميزة تنافسية، وعادة ما تكون هذه المخاطر كرهانات تتخذها المنظمة في حال إصدار منتج جديد أو نسخة جديدة من المنتج، وكذلك في حال دخول سوق جديدة، أو حتى في حال الاستحواذ على شركات، وبالتالي فالدافع الأساسي لاتخاذ مثل هذه المخاطر هو من أجل زيادة القيمة للشركة أمام منافسيها (1).

(1) Deloitte Touche Tohmatsu. . **The two faces of risk: Cultivating risk intelligence for competitive advantage.**  
اطلع على الموقع يوم 2019/06/05 الساعة 08:55 ص 2. <https://www2.deloitte.com/>

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

ب - المخاطر التي لا مردود نفعي لها : وهي المخاطر التي لها جانب سلبي فقط وهو الخسارة، وعادةً ما تحدث هذه المخاطر من قبل مؤثرات خارجية لا تقديرات محتملة لها؛ كالكوارث والأزمات مثلاً، حيث تقوم المنظمة بالتعامل مع هذه المخاطر من خلال توفير المتطلبات الأساسية اللازمة للبقاء في السوق، وبالتالي فالدافع الأساسي للتعامل مع هذه المخاطر هو لحماية القيمة وليس لخلق قيمة (1).

ثانياً : تصنيف Elahi للمؤشرات المخاطر.

لذا فقد عدد Elahi أربع طرق رئيسة يتم من خلالها تحويل المخاطر من خلال قدرات إدارة المخاطر إلى مصدر من مصادر الميزة التنافسية لذا وقبل التطرق إلى الطرق الأربعة لابد أن نشير إلى أن هناك نوعين من المخاطر حسب Elahi وهما:

- المخاطر المدمرة : وهي المخاطر التي تقوم بمقاطعة وتوقف الأعمال الأساسية للمنظمة وتهدد موقعها في السوق وحتى تهدد بقائها في السوق . (2)
- المخاطر غير المدمرة : وهي المخاطر التي يتم التعامل معها يومياً، ولا تشكل خطراً على وجود المنظمة أو حصتها السوقية، وإنما تؤثر على أداء المنظمة ووضعها التنافسي (3) .

الطرق الأربعة التي يتم من خلالها تحويل المخاطر إلى ميزة تنافسية من خلال قدرات إدارة المخاطر، هي كالتالي:

- 1 - مؤشر الاستمرار في الإنتاج والخدمة في الوقت الذي لا يستطيع الآخرون (وقت الأزمات): حيث يتم التعامل مع المخاطر ذات الأثر التدميري ولا مردود يرجى منها في هذه الحالة، فالكوارث يمكن أن تحدث في أي وقت وأي مكان ولأي شخص، فالذين يستطيعون التعامل أو إدارة الأزمة بشكل سليم، أو يستطيعون التعافي بشكل أسرع، يكونون هم

(1) المرجع السابق، ص 2 .

(2) غسان محمد خليل النجار ، >> أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم - دراسة حالة: مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية << ، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين لموسم 2017 ، ص 36 .

(3) المرجع السابق ، ص 37

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

الفائزون بالسوق، وفي حال استطاعت المؤسسة الاستمرار في تقديم منتجاتها وخدماتها وعجز عنها منافسوها، فإن ذلك يمنحها تميزاً بأنها اجتازت الأزمة بنجاح أولاً واستمرت على قيد الحياة، وثانياً بأنها حصلت على حصة سوقية أكبر مهدتها لها إدارة المخاطر أمام منافسيها (1).

### 2- مؤشر السعي نحو الأعمال ذات المخاطرة الأعلى:

وفي هذه الطريقة تتعامل المؤسسة مع المخاطر ذات المردود الربحي سواء كانت مخاطر تدميرية أو غير تدميرية، وهذه الحالة تناسب المؤسسات التي تستطيع التعامل مع المخاطر وإدارتها بشكل أفضل بكثير من منافسيها، ولذلك تتحمل هذه المؤسسات المخاطر المتوقعة مقابل حصولها على عائد ربحي كبير تسعى إليه عادةً تلك المؤسسات أو تزيد من خلاله حصتها السوقية أمام منافسيها الذين يترددون في الدخول في هذه المنافسة الخطيرة، وبذلك تكون قد حصلت على الميزة التنافسية (2).

### 3- مؤشر التفوق في الأداء اليومي:

وتتعامل هذه الطريقة مع المخاطر التي لا مردود ربحي لها ولا يوجد لها تأثير تدميري، و عادةً ما يتم التركيز على المخاطر ذات التأثير التدميري، ومن أجل التغلب على هذه المخاطر فإن المنظمة يجب أن تتصف بعدة خصال كي تساعد في مواجهة الأزمات والأخطار، وكذلك تساعد في المنافسة بشكل أكثر فاعلية في فترات الاستقرار، هذه الخصال هي كالتالي:

- المرونة في القيام بالعمليات.
- القدرة على الاستجابة والتكيف .
- علاقات جيدة وشراكات مع المزودين والزملاء.
- مدراء أكثر حملاً وموظفون يمتلكون سلطات وصلاحيات أكبر.
- اتصال وتواصل جيد داخلياً وخارجياً (3).

(1) Elahi, Ehsan. : **How Risk Management Can Turn into Competitive Advantage**. College of Management Working Papers and Reports. United States of America: University of Massachusetts Boston June 9 – 2010 , p14

(2) Ibid ;p15.

(3) غسان محمد خليل انجار ، المرجع السابق ، ص 37 .

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

**4- مؤشر بناء صورة مرنة :** عندما يتم إدارة مؤسسة ما لكسب الثقة في جانب قدرتها على إدارة المخاطر ومرونتها في وجه التقلبات والاضطرابات ، فإنها تلعب دور أكثر تنافسية في السوق، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- المؤسسة تجذب أعمال أكثر من غيرها، وذلك بسبب ثقة الزبائن المحتملين في قدرة هذه المؤسسة على تقديم الخدمة بشكل أفضل من غيرها أو حتى تفردا في تقديم الخدمة (تمايز)
- بناء الصورة المرنة يعطي قدرة تفاوضية أكبر ( تمايز )
- قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر يقلل من جانب تكلفة نقل المخاطر؛ أي تقليل التكاليف المتعلقة بسياسة التأمين <sup>(1)</sup> (ميزة تقليل التكلفة).

(1) المرجع السابق، ص 38 .

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

### المبحث الثالث : ادارة الوقت

تعد إدارة الوقت من المواضيع المهمة التي شغلت اهتمام الكثير من رواد الإدارة الحديثة . وذلك نظرا لارتباطها الوثيق بمختلف العمليات الإدارية الأخرى كبعد من أبعادها الرئيسية الذي لا يمكن إغفاله بأي شكل من الأشكال خصوصا وإن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها مرهون بإدارتها الرشيدة للوقت . لذلك فنحن نسعى من خلال تناولها لهذا الموضوع إن الوقوف على مفهوم الوقت وإدارته وتوضيح أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية ككل باعتباره موردا ثميناً غير قابل للتجدد .

**المطلب الأول : التعريف للوقت وأنواعه .**

#### أولاً -تعريف الوقت

لغة : يرى العديد من باحثين اللغة إن الوقت هو مقدار من الزمان قُدر لأمر ما ، ويقال وقته بمعنى جعل له زمنا محددا يفعل فيه الفعل<sup>(1)</sup> .

اصطلاحا شغلت فكرة الوقت معظم العلماء والفلاسفة منذ أقدم العصور فقبل الميلاد وصف أرسطو الوقت بأنه >> تعداد الحركة <<<sup>(2)</sup> ، وفي القرون الوسطى عرفه إسحاق نيوتن >> شيء مطلق يتدفق بالتتابع والاتساق نفسه بصرف النظر عن أية عوامل خارجية<<<sup>(3)</sup> ، أما مارشال كول فيعرفه في كتابه ادارة الوقت >> بأنه وسيلة لقياس الحياة وإنه أعلى مورد لدى الفرد والمنظمة <<<sup>(4)</sup> .

أما بيتر دراكر فيعرفه >> بأنه أندر الموارد فإذا لم تتم إدارته لن تتم ادارة أي شيء آخر <<<sup>(5)</sup> ويعرف الوقت >> بأنه مورد في غاية الأهمية فهو أنفس ما يملك الإنسان لأنه وعاء لكل عمل

(1) المعجم الوسيط ،ص1048

(2) حسين يريقي ،محمد السعيد جوال: >>مكانة الوقت لدى المدير .مقاربة نظرية << ، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 4،العدد1،جامعة المدية،2012/06/01،ص2 .

(3) قاسم نأيف وآخرون: ادارة الوقت مفاهيم عمليات وتطبيقات. عمان (الأردن) : دار الثقافة لنشر والتوزيع ، 2009 ، ص33.

(4) مدحت ابو النصر:ادارة الذات ( المفهوم والأهمية والمحاوِر ) . القاهرة( مصر) : دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2008.

(5) قاسم نأيف: المرجع السابق ص46

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

وكل إنتاج ورأس المال الحقيقي للإنسان فردا أو مجتمعا<sup>(1)</sup>، والجدير بالذكر إن الوقت لا يمكن تخزينه بالإضافة إلى إنه يتخلل كل جزء وكل مرحلة في العملية الإدارية وبالتالي لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيله أو استعارته أو توفيره<sup>(2)</sup> .

**ثانيا- الوقت في الفكر الإداري:** اهتمت المدارس الإدارية على اعتبار إنه وعاء كل عمل يؤدي داخل المنظمة . وفي هذا الصدد يقول جاك فيرنر >> إن الإدارة حركة وزمن أو وقت وعمل . إذ ما من عمل يؤدي إلا إذا كان الوقت بجانبه وما من حركة تفعل إلا ضمن وقت محدد لذا نجد إن الوقت احتل مكانا بارزا في جميع نظريات الإدارة الحديثة >><sup>(3)</sup>.

وترجع جذور الاهتمام بالوقت في النظريات الإدارية إلى المدرسة الكلاسيكية من خلال أعمال فردريك تايلور الذي قام بدراسة الحركة والزمن إذ يرى إن الوصول إلى أفضل طريقة لأداء العمل تمر عبر تحليله أو تقسيمه إلى أجزاء صغيرة أو حديد حركة معينة وزمن محدد لكل جزء بهدف الوصول إلى أعلى معدلات الكفاءة الإنتاجية<sup>(4)</sup> ، بما إن رواد المدرسة السلوكية في الإدارة اجتهدوا من اجل إبراز أهمية الجانب الأساسي والاجتماعي في العمل الإداري وتبنوا فلسفة الرجل الاجتماعي عوضا عن الرجل الاقتصادي الذي نادى بها أنصار المدرسة الكلاسيكية الأمر الذي انعكس على رؤيتهم للوقت إذ أتو بأفكار جديدة حوله أثرت الفكر الإداري. أهمها إنهم نادوا بضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل مما ينعكس إيجابا على معنوياته وقدرته الإنتاجية<sup>(5)</sup> ، وقد عرف النصف الثاني من القرن الماضي ظهور مدرسة إدارية سميت مدرسة ادارة الوقت واهم إسهاماتها وروادها جيمس ماكاي 1958 في كتابه

(1) ارشد علي : كفايات الأداء التدريسي. القاهرة(مصر): دار الفكر العربي ، 2005 ، ص156 .

(2) الغافري فوزية: >> فاعلية برنامج ارشادي جمعي في تحسين مهارة تنظيم الوقت ورفع مستوى التحصيل لدى طلبة كلية العلوم التطبيقية بعبري >> رسالة ماجستير تخصص ارشاد وتوجيه قسم التربية والدراسات الإنسانية كلية العلوم والآداب جامعة ثروى سلطنة عمان 2011، ص40 .

(3) ربحي مصطفى عليان: ادارة الوقت . النظرية والتطبيق . عمان(الاردن) : دار جرير للنشر والتوزيع، 2007، ص17.

(4) سهيل فهد سلامة: إدارة الوقت (منهج متطور للنجاح). عمان (الاردن): المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1998، ص19 .

(5) محمد الطاهر وتر: دور الزمن في الإدارة ، دمشق ( سوريا): المطبعة العلمية، 1985، ص17

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

ادارة الوقت الذي تكلم فيه بإسهاب عن الوقت وكيفية إدارته والتعامل الايجابي معه داخل المنظمات ولديه مقولة مشهورة >> إذا كنت تشعر بضيق الوقت أثناء عملك فإن مهاراتك الإدارية تتجه نحو العدم<<(1) ، إضافة بيتر دراكر 1966 حيث قال >> من النادر إن نجد مديراً يتحكم في أكثر من 25 % من وقته <<(2)، وهذا ما يثبت إن تعلم مهارات ادارة الوقت أصبح ضرورة ملحة للمدير المعاصر إذا أراد النجاح.

مما سبق ذكره نخلص إن الوقت مورد في غاية الأهمية يتدفق بتتابع ، وتبرز أهميته من خلال وجود علاقة منطقية بينه وبين العمل كوسيلة لقياس الإنجازات على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمات والشعوب والمجتمعات .

**ثالثاً - أنواع الوقت في العمل :** يقسم الوقت عموماً إلى أربعة أنواع رئيسية، هي :

- الوقت الإبداعي : يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي الاستراتيجي، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز، ويلاحظ إن كثيراً من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت، فهي بحاجة إلى تفكير علمي عميق وتوجيه وتقويم، ويواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة(3) .
- الوقت التحضيري: يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل ، وقد يستغل هذا الوقت في جمع معلومات او حقائق معينة او تجهيز معدات او قاعات او آلات او مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل . ويفترض إن يعطي الإداري لهذا النوع من النشاط ما يطلبه من وقت، نظراً للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توفر المدخلات الأساسية للعمل(4).

(1) تحسين احمد الطراونة وسليمان احمد اللوزي: >> دراسة الوقت دراسة استطلاعية <<، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد 11 ، العدد 4 ، مؤتة ، 1996 ، ص 59.

(2) بشير محمد عربيات : >> واقع ادارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الاردن << ، دراسة علوم التربية ، المجلد 28 ، العدد 1 جامعة البلقاء التطبيقية ، 2001، ص 17

(3) خليل، نبيل سعد: >>فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ونظار مدارس التعليم العام، دراسة تحليلية ميدانية بمحافظة سوهاج<<، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، العدد 34، كلية التربية، جامعة حلوان(مصر)، 1996ص 299

(4) أحمد حافظ فرج وحافظ محمود صبري : ادارة المؤسسات التربوية . القاهرة (مصر) : عالم الكتب ، 2003 ، ص 176.

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

- الوقت الإنتاجي : يمثل هذا النوع من الوقت، الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري، ولزيادة فاعلية استغلال الوقت، يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والإبداع . فالمعروف إن الوقت المتاح للجميع محدود بحد معين، فإذا تبين أن كثيراً من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المؤسسة، فإن ذلك يعني أن هناك قليلاً من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو لكليهما معاً، من هنا كانت عملية التوازن

ويقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما :وقت الإنتاج العادي، ووقت الإنتاج غير العادي، فما دامت المؤسسة تسير ضمن خطة الإنتاج العادي مع التحكم في الإنتاج غير العادي، فهي في وضع جيد .ولكن عندما يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ فيها -يفترض أن يكون الإنتاج في مثل هذه الحالة قليلاً ومحدود التأثير، وإلا فمعنى ذلك ضرورة حدوث تغير جذري طارئ على مستوى المنظمة، لمواجهة هذا الإنتاج الطارئ ولنجاح الإداري في ذلك، يفترض أن يخصص جزءاً قليلاً من وقته المخصص للإنتاج العادي، لمواجهة الإنتاج غير العادي<sup>(1)</sup>.

- الوقت غير المباشر أو العام : يخصص عادة هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بباقي المتعاملين، كمسؤوليتها الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، وحضور الإداري لندوات أو تلبية دعوات أو افتتاح مؤسسات معينة، إن هذه النشاطات المختلفة تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري ، ولذلك عليه أن يحدد كم يلزمه من الوقت لنشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال الرسمية الموكلة له، وإبقاء جسور العلاقة والتعاون مع الآخرين في الخارج قائمة ووثيقة (2) .

(1) احمد حافظ فرج ، المرجع السابق ، ص 177.

(2) رأفت حسين شاكر الهور: <<تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية>> رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، (فلسطين) ، 2006، ص 20 .

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

### المطلب الثاني : إدارة الوقت وعلاقتها بالوظائف الإدارية.

إذا كانت أهمية الوقت تبرز في كل مجال بشكل عام، فإن أهميته تتضح بشكل أكبر في الإدارة، حيث إن العملية الإدارية لا تنجح إن لم يستطع المدير إدارة وقته بفعالية التي تمكنه أو تساعد على تحقيق أهدافه.

**أولاً : تعريف إدارة الوقت :** ومن أجل الإلمام بموضوع إدارة الوقت سنقوم بعرض مجموعة من التعاريف المقدمة لها فيما يلي:

فقد عرفت جمعية الإداريين التنفيذيين الأمريكية إدارة الوقت بالقول إنها عبارة عن (1): "ممارسة أعمال فضلى تستدعي قدراً عالياً من التخطيط والتنظيم والرقابة للوقت وللقائمين عليه وذلك بهدف بلوغ أهداف معينة تخدم المنظمة والأفراد على حد سواء"، وترى Licette إن إدارة الوقت هي : >> تطبيق تقنيات العمل من أجل تنظيم نشاطك من خلال الاستغلال الأقصى للوقت، بغية تحقيق أهداف محددة << (2)، ويعرفها Helmer بأنها : >> تحديد ووضع أولويات لأهدافنا بحيث يمكننا تخصيص وقت أكبر للمهام الهامة ووقت أقل للمهام أقل أهمية << (3)، ويعرفها Mantha بأنها >> التحكم في استعمال الوقت، وهي إدارة نفسك حسب الوقت، وهي وضع الأولويات وهي أيضاً الوسائل التي تغير عاداتك أو نشاطاتك المسببة لضياح الوقت والإرادة والرغبة في تبني العادات والأساليب المساعدة لاستغلال الأقصى للوقت << (4)، ويعرفها العجمي على إنها >> تعني الاستخدام الأمثل للوقت وللإمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة وتتضمن معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليله والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل << (5). أما نادر أبوشخة فهو يعتبر

(1) بشير العلاق: أساسيات إدارة الوقت. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر، 2009، ص51 .

(2) Apprendre à gérer son temps. 3ème Edition. Paris : Groupe Vocatis, 2008, p.24: LICETTE, Charline

(3) آل زربان الزهراني علي بن سعيد: >> إدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة <<، مذكرة ماجستير غير منشورة

جامعة نأيف العربية للعلوم الإدارية مكة المكرمة، 2005، ص109.

(4) Time Management Skills. Andhara Pradesh: Centre for good governance, 2006, p.1: MANTHA, Sharma

(5) محمد حسين العجمي : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان ، (الاردن) : دار المسيرة للنشر

والتوزيع، 2008، ص 298

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

إدارة الوقت بمثابة : >> استخدام الوقت بشكل فعال والحصول على النتائج المحددة ضمن الوقت المتاح<< (1).

مما سبق ذكره وجود علاقة ترابط بين مفهوم الوقت والإدارة، من خلال تركيز الإدارة على استغلال الموارد الاقتصادية والبشرية بشكل عام، وكذلك من خلال كون الوقت موردا نادرا لا يمكن إحلاله أو تراكمه أو إيقافه، وبالتالي فنعرف إدارة الوقت : هي عملية ديناميكية مرتبطة بالعمليات الإدارية والإنتاجية للاستخدام الأمثل للوقت والإمكانيات المتوفرة للمنظمة والتي تتطلب من المقاول توافره على الكفايات المعرفية والأدائية المناسبة للنجاح في تحقيق أهداف المنظمة والتكيف مع الظروف الآنية والمستقبلية (البقاء و الاستمرار) .

**ثانيا: أهمية إدارة الوقت :** لإدارة الوقت أهمية لما توفره للمقاول من منافع وفوائد من بينها ما يلي:

. تؤثر على كفاءة وفعالية المقاول، وهذا وحده يكفي لجعل موقف المقاول تجاه الوقت يتغير نحو الإيجاب.

. تعتبر العامل المهم الذي يمكن إن يميز بين المقاولين المتساويين في المواهب و القدرات.

. إدارة الوقت تساعد المقاول على التكيف مع ضغوط العمل ، وعدم الاهتمام بالوقت قد يؤدي إلى نقص فعالية المقاول، وزيادة درجة قلقه (2) .

. تساعد المقاول على تحديد أهداف وأولويات عمله.

. تقلل من مضيعات وقت المدير وتساعد في التحكم فيها .

. تمكن المقاول من كسب عادة الانضباط .

. إرساء القدوة للآخرين؛

. زيادة إنتاجية المقاول في العمل وتقوية الاعتزاز بالذات.

(1) نادر احمد أبو شيخة: مدخل إلى إدارة الوقت. القاهرة(مصر) دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009 ، ص 60.

(2) ثناء إبراهيم موسى فرحات : إدارة الوقت في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى ، القاهرة(مصر) : دار الثقافة العلمية، 2006 .

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

. الحصول على الرضا التام الذي يسود كافة العاملين بالمؤسسة وأيضاً مع لمتعاملين او المستفيدين منها داخليا او خارجيا<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث : مؤشرات إدارة الوقت لتحقيق كفاءة أداء المنظمة

إرتبط مفهوم إدارة الوقت بالعمل الإداري ، وذلك لوجود سلسلة من الوظائف : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة لكافة الأنشطة الإدارية التي يتم تأديتها خلال ساعات الدوام الرسمي بغية تحقيق أقصى فعالية لاستغلال الوقت ، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ، كما تعتبر إدارة الوقت لهذه الوظائف أحد مؤشرات نجاحها ، هذا من جهة و من جهة أخرى فإدارة الوقت لها علاقة وطيدة بأداء العاملين من خلال تسجيل الوقت و تحليله ... الخ كلها مؤشرات تعمل على نجاح المنظمة بتحقيق سرعة الإنجاز . لذلك سنعتمد على مؤشرات إدارة الوقت من خلال الوظائف الإدارية و أداء العاملين ( العملية الإنتاجية ) كمؤشرات لتحقيق كفاءة أداء المنظمة

### أولاً : مؤشرات إدارة الوقت من خلال الوظائف الإدارية

سنتناول هذه المؤشرات وفقاً للوظائف الإدارية : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة

#### 1- مؤشر إدارة الوقت من خلال وظيفة التخطيط : إن هدف وظيفة التخطيط هو إعطاء

المقاول فكرة واضحة عن الأشياء التي سيفعلها، ولن تكون فعالة إلا في حالة ما جلبت له هذه الصورة الذهنية الواضحة لأعماله، إن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، وإن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة، بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساوياً للزمن الكلي، وإن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة وعلى المخطط أن يدرك أهمية الهدف ضمن الزمن المعطى له فمن مقومات الخطة الفعالة، إن تكون محددة بفترة زمنية معينة، سواء كانت طويلة أو متوسطة أو صغيرة الأجل. ولا بد من تحديد أهداف معينة تتميز بالوضوح الكمي والزمني ما أمكن، وخالية من أي تعارض أو تناقض، ومرنة تأخذ بالحسبان التغيرات البيئية المختلفة، فضلاً عن تحديد الأولويات الخاصة بالمؤسسة، التي تساعدنا بشتى الوسائل المتاحة، وضمن الإمكانيات المحددة في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ورغم إن التخطيط يستغرق وقتاً طويلاً أول الأمر،

(1) المرجع السابق ، ص 90 .

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

فإنه يعوض ذلك الوقت فيما بعد، حيث إنه يقدم نتائج أفضل ويوفر وقتاً في الأداء الحقيقي للأنشطة، ولكي يخطط المقاول بشكل فعال ويحدد الأولويات، يجب عليه ابتداء توضيح الأهداف جيداً وترتيبها حسب أولوياتها لتصبح طرق تحقيق تلك الأهداف واضحة، من هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال بوضع خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف محددة. بحيث يعرف المقاول الاتجاه والطريق الذي يسير فيه، والهدف الذي يسعى لتحقيقه على المدى البعيد أو القريب (1).

### 2- مؤشر إدارة الوقت من خلال وظيفة التنظيم :

تبدو فاعلية التنظيم بشكل عام من خلال تحديد مهام واختصاصات العاملين، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي، بحيث يقل التعارض والازدواجية في المهام والصلاحيات. ويرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم في نواح عديدة منها :

أ - تحديد المهام والاختصاصات: يقوم المقاول بنشاطات ومهام معينة يفترض إن ينجزها خلال فترة محددة. ويمكن الاستعانة بطريقة قائمة أو سجل الوقت والنشاط لزيادة فاعلية استغلاله للوقت (2) .

ب - تفويض السلطة : يمكن للمقاول إن يحتفظ بالسلطات الممنوحة له كافة، كما يمكنه تفويض جزء منها لأشخاص مناسبين دونه في السلطة لإنجاز بعض المهام الثانوية الأخرى. ومما لاشك فيه، إن طبيعة التنظيم المركزي واللامركزية يؤثر في إدارة الوقت، فالتنظيم المركزي يغرق في تفاصيل جزئيات عديدة، نظراً لاحتفاظه بكافة السلطات، وبالتالي فهو المصدر الأول والأخير في حل المشكلات وإصدار التعليمات، وهو كذلك مقر وصول المعلومات من كافة الجهات المختلفة. أما في التنظيم اللامركزية فإن مصادر السلطة تتعدد، نظراً لتفويض جزء من السلطات إلى المستويات الإدارية الأدنى، وإتاحة المجال أمامها لاتخاذ القرارات المناسبة في حدود السلطة التي فوضت فيها. فتفويض السلطة يعمق مفهوم التخصص وتقسيم

<sup>1</sup> حنا نصر الله: مبادئ إدارة الوقت ، دار التقدم العلمي، عمان، (الأردن) : دار التقدم العلمي، 2005، ص 30 .

(2) سهيل فهد سلامة : إدارة الوقت. منهج متطور للنجاح. ، عمان (الأردن): المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1988. ص 79

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

العمل، حيث يقوم كل فرد بمهامه ومسؤولياته على أتم وجه، فيصبح الوقت الموزع في كل مستوى إداري متناسبا مع أهمية الأنشطة والمهام التي يقوم بها كل مستوى (1).

ج- اتخاذ القرارات: تعتبر عملية اتخاذ القرارات من النشاطات الإدارية الهامة، إن لم تكن أهمها على الإطلاق. وتعتمد هذه العملية على إنها مهارة ذهنية او فكرية، وقدرة إبداعية يفترض توفرها في المقاول، ليستطيع تحديد المشكلة التي يواجهها، ووضع اقتراحات معينة لحلها، وتقييم هذه المقترحات واختيار أفضلها أو أنسبها لحل المشكلة وقد ركزت الإدارة على الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، المتمثل في تشخيص المشكلة وتحديد لها، ووضع المقترحات المناسبة لحلها وتقييمها، ومن ثم اختيار المناسب منها، وتنفيذه ومتابعة نتائجه. وقد جاء هذا التركيز من منطلق زيادة فاعلية اتخاذ القرارات، والارتقاء بنوعية القرارات الصادرة خلال الفترة الزمنية المحددة لذلك. ومما لا شك فيه، إن عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى فترة زمنية معينة يفترض إن المقاول قد وصل خلالها إلى القرار المناسب لحل المشكلة. والحقيقة إن ذلك يختلف باختلاف نوعية المشكلات واختلاف الظروف التي يواجهها المقاول فضلا عن اختلاف طبيعة القرارات على المستويات الإدارية (القرارات الإستراتيجية، القرارات التكتيكية-التشغيلية والقرارات التنفيذية) (2).

**3- مؤشر إدارة الوقت من خلال وظيفة التوجيه :** تظهر أهمية الوقت في التوجيه، فالمقاول يجب إن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين وبظروف المؤسسة، والا كان التوجيه في غير محله وخارجا عن الوقت، فإطالة زمن لتوجيهات تجعل العاملين في ملل وسأم، فلا تتحقق الفائدة المرجوة. إن التوجيه في زمن قصير وبأزمنة متفاوتة يكون فعالا يشكل التوجيه جزءا كبيرا من وقت المقاول. ويتمثل ذلك في إرشاد وتوجيه العاملين إلى كيفية تأدية وتنفيذ العمل، بجانب الاتصالات المستمرة بمختلف أشكالها الشفوية والكتابية والتكنولوجية ولا بد إن يقوم المقاول قبل البدء بعملية الاتصال أو الإرشاد، بتحضير المعلومات اللازمة، والهدف منها، فضلا عن تحديد الفترة الزمنية للاتصال، خاصة إذا كان المرسل إليه في موقع جغرافي

(1) المرجع السابق ، ص 83 .

(2) عبد الله شوقي: إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري. ، عمّان (الأردن): دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2006

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

بعيد عن موقع عمل المقاول. وهذا يتطلب بالطبع من هذا الأخير مزيداً من الوقت والجهد، في حالة عدم وجود لغة مشتركة وتفاهم سابق لعملية الاتصالات التي تتم بين المقاول ومروسيه ، ويمكن للمدير الاعتماد بشكل كبير على الاتصالات الشفهية ما أمكن ذلك، بهدف تقليل الوقت اللازم لكتابة الخطابات وطبعها وتوقيعها، إضافة إلى عملية دخول وخروج المعلومات من مكتب المقاول، وتنظيم عملية مقابلة الأشخاص، وترتيب أفكاره وتحديد هدفه من الاتصال الهاتفي مثلاً قبل البدء بعملية الاتصال، وذلك لتقليل وقت المكالمات الهاتفية ما أمكن<sup>(1)</sup>.

4- **مؤشر إدارة الوقت من خلال وظيفة الرقابة :** تلازم الرقابة وظيفة التخطيط وتعتمد عليها، إذ لا بد للمقاول إن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له القيام بمهامه الرقابية وفقاً لما هو مخطط، ومعرفة مدى الخروج عن المعايير المخطط لها، ووقت حصول ذلك ، وتظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب، ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة، وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات، ومعتمدة على الثقة والحرص على تحقيق الأهداف<sup>(2)</sup> .

### ثانياً : مؤشرات إدارة الوقت من خلال أداء العاملين

تعني إدارة الوقت عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة ، وبالتالي على العامل إن يقتنع بأنه في حاجة إلى منهجية متكاملة تساعد على الاستفادة من وقته وتبني أسس الإدارة الفعالة لوقت العمل بها :

1- **مؤشر تسجيل الوقت :** إن الهدف الرئيسي من عملية تسجيل الوقت هو مراعاة الأهمية النسبية لكل نشاط، وذلك بهدف تقليل الوقت الضائع، ويستهدف لتسجيل وقت رصد النشاطات التي يمارسها الفرد في فترة زمنية محددة، والوقت الذي يستغرقه كل نشاط خلال هذه الفترة، ومن ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يأخذه كل نشاط للتعرف على الأنشطة التي تستغرق وقتاً أقل بهدف توجيه الاهتمام إليها وتسمى الإدارة المستخدمة في ذلك بـ "سجلات الوقت"، وهي عبارة عن بيان بالأنشطة التي من المتوقع القيام بها خلال فترة زمنية محددة والوقت المطلوب تخصيصه لكل نشاط، إضافة إلى الأولوية التي تمنح لكل نشاط مثل التسهيلات أو

(1) نادر احمد أبو شيخة: المرجع السابق ، ص 40 .

(2) خالد بن عبد الرحمن الجريسي: إدارة الوقت من المنظور الاسلامي والإداري ، الرياض (السعودية ) : مؤسسة الجريسي للتوزيع،

2002، ص 66.

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

الموارد المطلوبة او الأشخاص ذوى العلاقة<sup>(1)</sup> ، ومن أجل إعداد سجل لملخص الوقت لابد من تحديد ما يلي :

- أ- طبيعة الأنشطة التي سيقوم العامل بها اليوم، وطبيعة المهام والواجبات التي سيقوم بها .
- ب -تحديد الوقت الأكثر فاعلية والأقل فاعلية في يوم العمل .
- ت -الأسباب التي تؤدي إلى ضياع الوقت .
- ويحقق سجل الوقت جملة من المزايا، نذكر منها باختصار -ما يلي:
- عدم الاعتماد على التخمين في تحديد الوقت المطلوب لإنجاز المهام .
- بيان مجالات التوفير الممكنة او المتوقعة في الوقت وتوجيهها لاستخدامات أخرى.
- بيان الاختناقات المحتملة ومن ثم التفكير في بدائل التصرف
- التركيز على القيام بالمهام والأنشطة وفقاً لأولوياتها وأهميتها النسبية.
- معرفة أين وكيف يستخدم الوقت؟.
- ممارسة الرقابة على كل من الأنشطة والأوقات المتعلقة بتنفيذها<sup>(2)</sup> .

**2- مؤشر تحليل الوقت :** إن عملية تسجيل الوقت وحده لا يكفي لحل المشكلة، لذا على المدير إن يقوم بتحليله من أجل إعادة تنظيمه للتعرف على الأنشطة غير المنتجة الفتي تسبب ضياعا للوقت والتي لا ينجم عنها أية نتائج مفيدة، وتتحدد المهام التي يجب إن يقوم بها الفرد من أجل زيادة إنتاجيته. والتخطيط من أهم العوامل التي تساعد على عملية إدارة الوقت، والعمل بدون هدف لا معنى له وصاحبه يضيع الكثير من الوقت، وتتخذ الأهداف عادة بشكل هرمي بداية من الأهداف الأولية ثم الأهداف المرحلية والأهداف الوسطى وبعدها الأهداف التكميلية، وأخيرا الأهداف النهائية<sup>(3)</sup> وفق الخطوات التالية :

(1) خديجة شناف : >> الوقت في العمل المؤسسي: قيمته وأساليبه إدارته << ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 9، العدد 30 ، سبتمبر جامعة ورقلة 2017، ص 60.

<sup>2</sup> وزارة التعليم العالي :برنامج الإدارة الفعالة للوقت وضغوط العمل، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ص 27 .

(3) خديجة شناف ، المرجع السابق ، ص 60 .

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

- الخطوة الأولى: تحديد الوقت من أجل إنجاز الأعمال، وهذا يحتاج إلى دقة ومراجعة ذاتية مستمرة

- الخطوة الثانية: تحديد نوع الأعمال المطلوب إنجازها في الوقت المتاح ولا يتم ذلك إلا من خلال تقديم رؤية واضحة للمستقبل .

- الخطوة الثالثة: ترجمة هذه الأعمال على أرض الواقع .ومن أجل زيادة فاعلية هذه الأهداف لابد أن تكون :

- واضحة وصريحة ومعلومة لدى الأفراد مكتوبةً لأن ذلك يعتبر دليلاً على نجاح العمل .
- إن تتميز بالواقعية وقابلية التحقيق، وفي حدود الإمكانيات والموارد المتاحة، بالإضافة إلى تماشيها مع القوانين والأنظمة المعمول بها واتفاقها مع القيم التي يؤمن بها الجميع .
- دقيقة ومحددة وقابلة للقياس ما أمكن، حتى يمكن تقييم درجة تحقيقها في نهاية فترة الخطة

- مقبولة ومنسجمة مع بعضها البعض، بحيث لا تعيق أو تعرقل أحدها تحقيق الأخرى مع مراعاة الانسجام في توزيع الوقت المخصص لتحقيق كل منها
- وضع جدول زمني لها، من أجل قياس كفاءة تحقيقها الأهداف في الوقت المخصص لها ومن أجل ضمان عملية

التخطيط للوقت، لابد من تحديد الأسئلة التالية التي تعتبر بمثابة خطة استرشادية للعمل، وتمكن المدير من التعرف على المشكلات التي تواجهه في تنفيذ عمله وهي ماذا يجب إن أعمل؟ ومتى؟ وأين؟ ما هي أولويات التي سأقوم بها؟ وما الوقت المستغرق في تنفيذ العمل؟<sup>(1)</sup>

ويمكن الإشارة في الأخير إلى أهم البرامج التي توفر الوقت، وهي نتاج لعملية التخطيط، حيث تعبر عن جداول أعمال نتجت عن الخطط والإجراءات وهي تظهر بعدة طرق وأشكال، منها :  
\*الجدولة الخطية: وهي أسلوب يعني إن المهام والأعمال والأنشطة مرتبة حسب التسلسل الذي ستؤدي إليه، وتشبه هذه العملية عملية شك سلسلة من الخرزات المتدرجة الحجم، مرتبة وفق تسلسلها الصحيح، ولا تجدر أية خطوة قبل إنجاز الخطوة التي تسبقها

<sup>1</sup> خديجة شناف ، المرجع السابق ، ص 61.

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

---

\*الجدولة المتوازية: وهي مثلها مثل الجدولة الخطية الا إنها تعمل على إنجاز شيئين في الفترة الزمنية ذاتها.

\*الجدولة الزمنية للمسار الحرج: تعمل على ترتيب جدولة زمنية متداخلة للمشاريع المعقدة، مع التعرف على المآزق الحرجة مسبقاً حتى يمكن إزالتها او تطويقها وحصرها او تقاؤها (1).

---

<sup>1</sup> شادي مجلي: تقنيات إدارة الوقت، مقال على الموقع الالكتروني: <https://www.annajah.net> اطلع عليه يوم 2019/06/06

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى ماهية الإبداع والابتكار من خلال التعرف على الماهية والخصائص وكيف يمكن للإبداع والابتكار أن يكون مؤشراً لتحقيق كفاءة أداء المنظمة وقد قسمناها إلى ثلاث مستويات ( الإبداع والابتكار على مستوى المنتج من خلال مؤشر الكلفة ومؤشر الجودة ومؤشر المرونة - الإبداع والابتكار على مستوى التنظيمي من خلال مؤشر دعم المنظمة ومؤشر التسيير والتنظيم ومؤشر نظم المعلومات... الخ - الإبداع والابتكار على مستوى تنافسية المنظمة من خلال مؤشر الإبداع التكنولوجي ومؤشر الإبداع وإمكانية الدخول المحتمل إلى السوق... الخ ) ، لنتطرق في المبحث الثاني إلى إدارة المخاطر وماهيتها وكيف اعتبار إدارة الخطر مؤشر لتحقيق كفاءة أداء المنظمة باعتمادنا على تصنيفين التي من خلالهما تحول المخاطر إلى مؤشرات لتحقيق الميزة التنافسية (تصنيف ( Deloitte ) صنف مؤشرات المخاطر إلى صنفين ، و تصنيف Elahi ) ، لنخرج في الأخير لإدارة الوقت من خلال الماهية والأنواع ومؤشرات إدارة الوقت لتحقيق كفاءة أداء المنظمة من خلال (الوظائف الإدارية - التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة - و أداء العاملين - تسجيل الوقت وتحليل الوقت ) .

## الفصل الثالث

دراسة حالة: مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية

(CLEMCA)

بعد ما تطرقنا إلى التوجهات النظرية في الفصل الأول وفي الثاني مؤشرات قياس كفاءة أداء المنظمة من خلال المقاولاتية ، سنحاول في الفصل التطبيقي الثالث إسقاط ما ذكرناه نظريا على مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية (كليمكا)، وتوضيح مؤشرات كفاءة الأداء من خلال مرتكزات أدائها، من خلال تناولنا في المبحث الأول : لسياسات دعم التوجه المقاولاتي باعتبارها أداة من أدوات تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، و في الأخير المبحث الثاني تطرقنا فيه الى مرتكزات أداء مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية من خلال : التمكين والتطوير التكنولوجي والتكيف البيئي للأخذ بمقاربة الأداء المقاولاتي واستخراج مؤشرات الكفاءة المقاولاتية.

### المبحث الأول : السياسات العامة لدعم التوجه المقاوالاتي في الجزائر

يتفق الكثير من الباحثين على أن دعم ومساندة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم روافد عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك باعتبارها منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الإنتاجية وترقي الصادرات من ناحية، والمساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة من ناحية أخرى. ولذلك أولت دول كثيرة اهتماماً متزايداً بهذه المشاريع وقدمت لها العون والمساعدة بمختلف السبل ووفقاً للإمكانيات المتاحة، أو ما يعرف بسياسات دعم المقاوالاتية، حيث ركزت عمليات دعم المقاوالاتية على مجموعة من الهيئات في الجزائر التي تسعى بالأساس إلى توفير التمويل اللازم والتشجيع من خلال الحوافز الضريبية وشبه الضريبية لخلق المؤسسات الجديدة، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية السياسة العامة وخطوات صناعتها بدءاً من المشكلة العامة وهي استفحال ظاهرة البطالة وصولاً إلى تقييم البرامج والسياسات الداعمة لتوجه المقاوالاتي

#### المطلب الأول : ماهية السياسة العامة .

**أولاً: تعريف مفهوم السياسة العامة:** لا يختلف مفهوم السياسة العامة عن كثير من المفاهيم الأخرى في العلوم الاجتماعية من حيث عدم وجود تعريف واحد له، لذا هناك ثلاث مناهج لتعريف السياسة العامة وهي :

#### أ- السياسة العامة من منظور ممارسة القوة:

إن السياسة في نظر هذا الاتجاه تعني القوة التي يحظى بها شخص ما للتأثير على الأفراد والجماعات والقرارات بشكل تميزه عن غيره، نتيجة امتلاكه لواحد أو أكثر من مصادر القوة المعروفة مثل (الإكراه، المال، المنصب، الخبرة، الشخصية)<sup>(1)</sup>، وانطلاقاً

<sup>1</sup> محمد خليفة الفهداوي : السياسة العامة منظور في البنية والتحليل ، عمان(الأردن): دار المسيرة، 2001، ص31 .

## الفصل الثالث: دراسة حالة : مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية

من مفهوم القوة، عرف "هارولد لازويل H.Laswell" السياسة العامة بأنها: من يحوز على ماذا؟ متى؟ وكيف؟ من خلال نشاطات تتعلق بتوزيع الموارد، المكاسب والقيم والمزايا المادية والمعنوية، وتقاسم الوظائف والمكانة الاجتماعية، بفعل ممارسة القوة أو النفوذ والتأثير بين أفراد المجتمع من قبل المستحوزين على مصادر القوة<sup>(1)</sup>

### ب- السياسة العامة من منظور تحليل النظم :

لقد وصف العديد من علماء السياسة النظام بشكل عام باعتباره مجموعة من الأجزاء تشكل فيما بينها نسقا من العلاقة المتبادلة في إطار تلك الوحدة الكلية، فيعرفها دافيد ايستون بأنها : توزيع القيم (الحاجات المادية والمعنوية) في المجتمع بطريقة سلطوية آمرة، من خلال القرارات والأنشطة الإلزامية الموزعة لتلك القيم، في إطار عملية تفاعلية بين المدخلات والمخرجات والتغذية العكسية<sup>(2)</sup>

### ج - السياسة العامة من منظور الحكومة :

تقوم الحكومة برسم السياسات العامة وإتخاذ القرارات وتنفيذها، وتم وضع العديد من التعاريف للسياسة العامة ضمن هذا المنظور، فعرفها "توماس داي، Thomas Dye" هي : "تقدير أو اختيار حكومي للفعول أو عدم الفعول<sup>(3)</sup> ( أما " جيمس أندرسون J.Anderson" فيعرفها بأنها: "برنامج عمل هادف يعقبه أداء فردي أو جماعي في التصدي لمشكلة أو لمواجهة قضية أو موضوع

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص32.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص33.

<sup>3</sup> محمد خليفة الفهداوي ، المرجع السابق ، ص 34

## الفصل الثالث: دراسة حالة : مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية

من خلال ما تم عرضه لمجمل تعاريف السياسة العامة، التي احتوت عليها المنظورات الثلاثة و لأجل تجاوز النقص و التصور حيث يصبح المنظور الواحد مكمل للآخر نخلص الى تعريف إجرائي للسياسة العامة المتمثل في أنها "مجموع قرارات وخطط تصدر عن النظام السياسي التي تعالج قضايا ومشاكل المجتمع الآنية والمستقبلية قصد تحقيق مصلحة عامة".

**ثانيا: عناصر السياسة العامة : تتمثل هذه العناصر في:**

أ -مطالب السياسة :وتتمثل المطالب في كل ما يعرض على المسؤولين في الحكومة من قبل المجتمع أو الفاعلين (رسميين أو غير رسميين) في النظام السياسي، والذي يستدعي التحرك أو اتخاذ موقف إزاء قضية معينة.

ب -قرارات السياسة العامة :وتشمل ما يصدره المسؤولون المخولون قانونيات ورسميا والمعبرة عن محتوى السياسة العامة، وتتخذ أشكالا عديدة كالقوانين والأوامر واللوائح والقواعد التنظيمية.

ج -الخطب والتصريحات الرسمية :وهي عبارات رسمية توحى بسياسة عامة وتعبر عن موقف الحكومة إزاء قضية معينة.

د -مخرجات السياسة العامة :هي الانعكاسات المحسومة الناجمة عن السياسة العامة وفي ضوء

قرارات السياسة والتصريحات التي يتلمسها المواطنون من الأعمال الحكومية.

هـ -آثار السياسة:إن لكل سياسة عامة جرى تنفيذها آثار معينة قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية<sup>(1)</sup>

**ثالثا: خصائص السياسة العامة :**من خلال كل ما تقدم يمكن أن نخلص إلى أن السياسة العامة

تتميز بما يلي:

<sup>1</sup> محمد خليفة الفهداوي ، المرجع السابق ، ص40.

## الفصل الثالث: دراسة حالة : مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية

- 1-أنها تشمل الأعمال الموجهة نحو أهداف مقصودة ولا تشمل التصرفات العشوائية.
- 2-السياسة العامة عمل من اختصاص الحكومة أو ممثليها ومن يعبرون عن إرادتها.
- 3-قد تقتصر السياسة العامة على القول ولا تنشئ بالضرورة عملا ماديا ملموسا، كما قد تكون مجرد موافقة ضمنية على واقع معين.
- 4-قد تكون السياسة العامة إيجابية أو سلبية، فقد تأمر بالتصرف باتجاه معين وقد تنهى عنه كما يعد عدم الالتزام بالتصرف بمثابة توجه أو سياسة عامة.
- 5-تستهدف السياسة العامة معالجة المشاكل العامة وتهدف لتحقيق المصلحة العامة لا مصالح فئات ضيقة.
- 6-لابد للسياسة العامة أن تراعي البيئة (داخلية وخارجية) وأن تكون منسجمة معها.
- 7-هناك عدة فواعل رسمية وغير رسمية تساهم في صنع وتنفيذ السياسة العامة، ومنها المجتمع

المدني الذي نحاول دراسته والتعرض إلى دوره في صنع وتنفيذ السياسات العامة(1)

### المطلب الثاني: مراحل صنع السياسة العامة

تتضمن عملية صنع السياسة العامة جملة من الخطوات أهمها:

#### أولا :المعرفة بالمشكلة :

يبدأ إعداد السياسة إثر وجود وضع عدم رضا عام أو احتجاجات تتطلب حلول حكومية، ووصول قضية معينة إلى الأجندة النظامية أو المؤسسية هو خطوة في غاية الأهمية لمراحل

---

<sup>1</sup> نادية بونوة : >> دور المجتمع المدني في صنع وتنفيذ و تقييم السياسة العامة دراسة حالة الجزائر 1989-2009 << ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2009-2010 ، ص 50.

## الفصل الثالث: دراسة حالة : مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية

تالية كمرحلة تكوين وصياغة السياسات العامة (1)، والمشكلة العامة هي البطالة لما لها من آثار سلبية على المجتمع الى درجة أن تهدد إستقراره، لذلك حظى موضوع التشغيل والبطالة باهتمام بالغ من طرف مفكري الاقتصاد والإدارة وعلم الاجتماع وصناع القرار في مختلف الأجهزة والمؤسسات الحكومية على حد سواء في محاولة منهم الى إيجاد تفسير للخلل القائم في سوق العمل، و من ثم طرح البدائل الممكنة لمعالجة ظاهرة البطالة التي باتت تهدد استقرار الكثير من البلدان ولاسيما الجزائر التي أصبح فيها حل مشكلة البطالة من أكبر التحديات التنموية التي تواجهها الحكومة.

### ثانيا : جمع الحقائق والتشاور مع الأطراف المعنية بالمشكلة قيد الاهتمام :

حيث تقوم مشاورات مع الجماعات المصلحية وتشكل لجان برلمانية ووزارية ويتم الاستماع إلى آراء الخبراء والفنيين، والاستعانة ببيانات و إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء و كذا تقارير بنك الجزائر للوقوف على أهم المحطات التي مر بها سوق العمل في الجزائر، وذلك لجمع المعلومات اللازمة لرسم السياسة العامة .

### ثالثا : صياغة السياسات :

تتضمن هذه المرحلة صياغة السياسة العامة في برنامج عمل واضح يهدف إلى تقديم حلول عملية للمشكلة موضوع السياسة، ويمكن التعامل مع هذا الموضوع بأسلوب يغلب عليه الاتجاه العقلاني أو التراكمي والاتجاهات السياسية التي تعتمد على المفاوضة والضغط والإقناع والمساومة وذلك حسب طبيعة النظام السياسي(2) ،لذا فإن الحكومة يجب أن تجد طرقا وخططا للتعامل مع مشكلة البطالة، كما أن الحاجة للتحرك لتقديم حل لها أصبح مقبولا من قبل

<sup>1</sup> أحمد مصطفى حسين : مدخل إلى تحليل السياسات العامة ، عمان ، (الأردن) المركز العلمي للدراسات السياسية ، 2002، ص 256.

<sup>2</sup> أحمد مصطفى حسين : المرجع السابق ، ص 256

## الفصل الثالث: دراسة حالة : مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية

صانعي السياسات، وتطرح في هذه المرحلة عدة تساؤلات منها :ما هي الخطة المناسبة للتعامل مع مشكلة البطالة؟ ما هي الأهداف والأولويات؟ ما هي الخيارات المتاحة لتحقيق تلك الأهداف؟ ما هي الآثار المتوقعة لكل بديل من البدائل(1).

**رابعاً : النقاش العام :** تخضع مختلف بدائل السياسة المقترحة لنقاش يحدث داخل المؤسسات الحكومية طبقاً للإجراءات الدستورية، كما يجري النقاش داخل مؤتمرات تعقدها الأحزاب وجماعات المصالح والمجتمع المدني بصفة عامة ، فمشكلة البطالة تقتضي من صانع السياسات الاتجاه نحو دعم التوجه المقاولاتي ، بدعم إنشاء وتمويل ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قصد امتصاص البطالة والتقليل من آثارها السلبية.

**خامساً: اتخاذ القرار :** ويعني هذا حسم الاختيار بين البدائل المقترحة لصالح إحداها ليصبح بمثابة سياسة عامة، وصدر قرار سلطوي من قبل الجهات الرسمية المختصة ،وفي هذا الصدد عمدت الجزائر كباقي الدول إلى وضع مختلف الآليات والبرامج(أربعة برامج)من أجل معالجة موضوع البطالة وذلك من خلال سنها لقوانين وتشريعات جديدة ، بهدف معالجة هذه الظاهرة :

**1- برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي للفترة الممتدة من 2001 إلى 2004 :** قررت الحكومة تطبيق برنامج استثماري لدعم الإنعاش الاقتصادي والذي خصص له غلاف مالي قدر بـ 525 مليار دينار على مدار أربع (04) سنوات (2001- 2004) هو برنامج موجه أساساً إلى :

- بعث النمو في مناطق واسعة من البلاد.
- تقوية الخدمات العمومية في المجالات الكبرى.
- تحسين الإطار المعيشي.

<sup>1</sup> كمال المنوفي : "السياسة العامة وأداء النظام السياسي "، (مصر) :مكتبة النهضة المصرية ، 1988ص 294.

## الفصل الثالث: دراسة حالة : مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية

- دعم التشغيل والحماية الاجتماعية.<sup>1</sup>

2- البرنامج التكميلي لدعم النمو للفترة الممتدة من 2005 إلى 2009 (المخطط الخماسي الأول).

هو برنامج جاء لتعزيز المكاسب الاقتصادية المحققة من جهة ومعالجة النقائص المسجلة في تنفيذ برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي من جهة أخرى، حيث خصص له مبلغا ضخما يعادل ثمانية (8) أضعاف البرنامج الأول حيث قدر غلافه المالي بحوالي 4202,7 مليار دينار جزائري، وجاء ذلك لقاء تحسن احتياطي الصرف من العملة الصعبة نتيجة استمرار ارتفاع أسعار النفط، وجاءت أهدافه مكملة لأهداف البرنامج السابق وتمثلت فيما يلي :

- ضمان الحفاظ على نسبة نمو اقتصادي لا تقل عن 5 %.

- إنشاء 100 000 مؤسسة اقتصادية جديدة.

- توفير مليوني منصب شغل بمختلف أنواعها لامتناس العرض الزائد من قوة العمل في السوق.

- إنشاء 000 150 محل تجاري وانجاز الآلاف من المنشآت التربوية والاجتماعية والثقافية.<sup>(2)</sup>

3- برنامج توظيف النمو الاقتصادي للفترة من 2010 إلى 2014: (المخطط الخماسي الثاني):

<sup>1</sup> زيبيدي البشير و الأمير عبد القادر حفوطة: >>آليات و برامج تنفيذ السياسات العمومية للتشغيل في الجزائر(عرض وتقييم)<<، الملتقى الدولي العلمي: دور جودة التكوين والتعليم في تفعيل السياسة التشغيلية في الجزائر، جامعة لونيبي علي -البليدة يومي 05-06 ديسمبر 2016.

<sup>2</sup> زيبيدي البشير و الأمير عبد القادر حفوطة: المرجع السابق .

## الفصل الثالث: دراسة حالة : مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية

يندرج هذا البرنامج ضمن ديناميكية إعادة الإعمار الوطني الذي انطلقت مع انطلاق برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي من 2001 إلى 2004، والذي تم تعزيزه بالبرنامج الخماسي التكميلي من 2005 إلى 2009، ورصد لهذا البرنامج غلاف مالي إجمالي قدر بـ 21214 مليار دينار جزائري (أي ما يعادل 286 مليار دولار) ، وخصص البرنامج أكثر من 40% من موارده لتحسين التنمية البشرية، وقد خصص حوالي 350 مليار دج من المبلغ الإجمالي للبرنامج لمرافقة الإدماج المهني لخريجي الجامعات ومراكز التكوين المهني ودعم إنشاء المؤسسات الصغيرة وتمويل آليات إنشاء مناصب انتظار التشغيل، وتضاف نتائج التسهيلات العمومية لإنشاء مناصب الشغل إلى الكم الهائل من فرص التوظيف التي سيذرها تنفيذ البرنامج الخماسي ويولدها النمو الاقتصادي، كل ذلك سيسمح بتحقيق الهدف المتمثل في إنشاء ثلاث (03) ملايين منصب شغل خلال السنوات الخمس المقبلة.<sup>(1)</sup>

**4- المخطط الخماسي الثالث للفترة الممتدة من 2015 إلى 2019:** أو ما يطلق عليه باسم برنامج الاستثمارات العمومية والذي جاء استكمالا للبرامج الثلاثة السابقة، رصد له غلاف مالي إجمالي قدر بحوالي 22100 مليار دج، لتمويل المشاريع التنموية المختلفة للخماسي القادم، ويهدف هذا المخطط أساسا إلى :

- منح الأولوية لتحسين ظروف معيشة السكان.
- تحقيق معدل نمو في حدود 7%.
- تنويع الاقتصاد ونمو الصادرات خارج المحروقات.
- مواصلة جهد مكافحة البطالة وتشجيع الاستثمار المنتج المحدث للثروة ومناصب الشغل<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زيدي البشير و الأمير عبد القادر حفوطة: المرجع السابق .

<sup>2</sup> زيدي البشير و الأمير عبد القادر حفوطة: المرجع السابق .

## الفصل الثالث: دراسة حالة : مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية

**سادسا: تنفيذ السياسة :** يمثل التنفيذ المرحلة التي يقل فيها عدد المشاركين في عملية صنع السياسات العامة، وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ السياسة العامة لتحقيق الأهداف المرجوة وأي إهمال في هذه المرحلة قد يؤدي إلى فشل في تنفيذ السياسة، ولذلك أولت الجزائر اهتماماً متزايداً بهذه المشاريع وقدمت لها العون والمساعدة بمختلف السبل ووفقاً للإمكانيات المتاحة، أو ما يعرف بسياسات دعم المقاولاتية ، حيث ركزت عمليات دعم المقاولاتية على مجموعة من الهيئات التي تسعى بالأساس إلى توفير التمويل اللازم والتشجيع من خلال الحوافز الضريبية وشبه الضريبية لخلق المؤسسات الجديدة، لذلك سنتطرق الى بعض الهياكل الداعمة لترقية المقاولاتية .

### الهياكل الداعمة لترقية المقاولاتية وتمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر:

هناك عدة هيئات اعتمدتها الدولة لدعم المقاولاتية في الجزائر وإنشاء المؤسسات ، تتمثل أهمها في :

- **الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI:** أنشأت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في الجزائر من خلال الأمر التشريعي رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتنمية الاستثمار و النظام المطبق على الاستثمارات الوطنية والأجنبية المندرجة في إطار الأنشطة الاقتصادية لإنتاج السلع والخدمات، فضلاً عن الاستثمارات التي تُتجز في إطار منح الامتيازات أو الرخص<sup>(1)</sup>.

### مهام الوكالة :أوكلت العديد من المهام لهذه الوكالة تتمثل في :

- ضمان ترقية الاستثمارات و تنميتها ومتابعتها.
- استقبال وإعلام ومساعدة المستثمرين الوطنيين والأجانب.
- تسهيل الإجراءات المتعلقة بإقامة المشاريع من خدمات الشباك الموحد الذي يضم جميع المصالح الإدارية ذات العلاقة بالاستثمار<sup>(2)</sup> .

(1) المرسوم التنفيذي رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001 والمتضمن <إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار> <الجريدة الرسمية>، العدد 47، ص 4.

(2) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، المرجع السابق ، العدد 47، سنة 2001 ، ص 05.

## الفصل الثالث: دراسة حالة : مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية

### 2- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة **ANDPME**: تم إنشاؤها

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 03 ماي 2005 ، و هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وتقع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة والذي يرأس مجلس التوجيه والمراقبة كما هو منصوص في المرسوم 05-165 المؤرخ في 03 ماي 2005.<sup>(1)</sup>

الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي أداة الدولة في تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لهذا فهي تعمل على: تنفيذ إستراتيجية القطاع في تعزيز وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتنفيذ البرنامج الوطني لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتابعته ، بالإضافة إلى ترقية الخبرة والاستشارة للمؤسسات، و المتابعة الديمغرافية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث الإنشاء والتوقيف وتغيير النشاط، وإنجاز دراسات حول فروع قطاعات النشاطات الاقتصادية و المذكرات الظرفية الدورية، جمع واستغلال ونشر معلومات محددة في ميدان نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة <sup>(2)</sup>.

3. **الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ**: أنشأت الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 مقرها بمدينة الجزائر و لها 53 فرعاً على المستوى الوطني<sup>(3)</sup>. فإنه يستهدف الشباب العاطلين عن العمل بين 19 و 35 عاما الذين يرغبون إنشاء مشاريعهم الصغيرة الخاصة، وهو جهاز مهم خاصة أن 70٪ من العاطلين عن العمل هم دون سن 30 عاما (بيانات CNES) ، بالنسبة لشرط السن لحاملي المشاريع يمكن تمديدتها إلى 40 سنة إذا كان المشروع المقترح يولد ما لا يقل عن ثلاثة وظائف دائمة، كما إنها أيضا توكل بالمهام التالية:

(1) المرسوم التنفيذي رقم 05-165، المؤرخ في 03 ماي 2005 والمتضمن >> انشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة <sup>(1)</sup>ANDEPME<< الجريدة الرسمية، العدد 32 ، ص 28 .

(2) لفقيه حمزة ، المرجع السابق ، ص 142 .

(3) المرسوم التنفيذي رقم 96-296، المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 والمتضمن >> انشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشبا

<< الجريدة الرسمية، العدد 32 ، ص 12

## الفصل الثالث: دراسة حالة : مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية

-تدعم وتقدم الاستشارة وترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار إنجاز مشاريعهم الاستثمارية.  
-تسير وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب لاسيما منها الإعانات وتخفيض نسب الفوائد، في حدود الأغلفة المالية المتوفرة.  
-تبليغ الشباب ذوي المشاريع بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب وبالامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها، حيث تضع بين أيديهم كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي، التقني، التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة نشاطاتهم<sup>(1)</sup>.

**4 . الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC:** تأسس الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بالمرسوم التنفيذي رقم 94- 188 المؤرخ في 6 جويلية 1994م، تطبيقا للمرسوم التشريعي رقم 94 / 1 المؤرخ في 11 ماي 1994م، ويعتبر الركيزة الأساسية التي يركز عليها المهتدون بفقدان مناصب العمل بطريقة غير إرادية لأغراض اقتصادية، يشمل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ثلاثة مديريات جهوية، وكل مديرية جهوية لها عدد من الوكالات الولائية<sup>(2)</sup>. يعمل الصندوق على أداء مجموعة من المهام وهي عبارة عن مساعدات مالية وأخرى مجانية من أجل تقليص خطر البطالة الاقتصادية، حيث يوفر أيضا المساعدة في إنشاء المؤسسات لكبار السن العاطلين عن العمل بين 30 و 50 عاما، بالشراكة مع وزارات ومؤسسات الدولة.. تعمل CNAC على ضمان وتوفير جميع الظروف للتمكن من إنجاز المزيد من المشاريع، كما توفر أيضا خدمات أو مساعدات مالية تشبه إلى حد بعيد ما تقدمه ANSEJ (قرض ثلاثي بين المقاول ، CNAC والبنك)، وكذلك المرافقة في جميع مراحل المشروع<sup>(3)</sup>.

(1) محمد قوجيل ، يوسف قريشي : >> سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر - دراسة تحليلية << ، مجلة أداء المؤسسات

الجزائرية ، العدد 07 ، سنة 2015 ، ص 08.

(2) المرسوم التنفيذي رقم 94- 188، المؤرخ في 06 جويلية 1994 والمتضمن >> الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC<< الجريدة الرسمية، العدد 44 ، ص 5.

(3) حمزة لفقيير ، المرجع السابق ، ص 138 .

## الفصل الثالث: دراسة حالة : مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية

5. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر **ANGEM**: التي تأسست في عام 2004، تتمثل مهمتها في تعزيز إنشاء المشاريع المصغرة في المناطق الحضرية والريفية، وتشجيع بروز الأنشطة الاقتصادية والثقافية التي تولد الدخل في المناطق الريفية، هدفه الأساسي هو ترقية النمو الاجتماعي عن طريق النشاط الاقتصادي ومحاربة التهميش بفضل نوع من الدعم لا يكرس فكرة الاتكال المحض بل يركز أساسا على "الاعتماد على النفس"، "المبادرة الذاتية" و على "روح المقاولة". لهذا الغرض فإن القرض المصغر يوفر خدمات مالية متماشية مع احتياجات المواطنين غير المؤهلين للاستفادة من القرض البنكي والمشكلين أساسا من فئة الأشخاص بدون دخل أو ذوي الدخل غير المستقر والبطالين والذين ينشطون عموما في القطاع غير الشرعي<sup>(1)</sup>.

**سابعا: التقييم:** وهو عملية التأكد من أن البرنامج (السياسة) قد حقق أهدافه كما هو متوقع منه وبصورة تحقق نوايا صانع السياسات، و يمكن أن يستخدم كأداة تهتم بعمليات تشغيل البرامج لتقديم معلومات راجعة (تغذية عكسية) للمشاركين في عمليات صنع السياسة العامة في المراحل<sup>(2)</sup>، ستحلل الدراسة الجدول الآتي لتقييم هذه السياسات .

| السنوات | عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | نسبة البطالة % |
|---------|--------------------------------|----------------|
| 2001    | 245 358                        | 27.30          |
| 2003    | 288 587                        | 23.7           |
| 2004    | 312 959                        | 17.7           |
| 2005    | 342 788                        | 15.3           |
| 2006    | 376 767                        | 12.3           |
| 2007    | 410 959                        | 13.8           |

(1) حمزة لفقيير ، المرجع السابق ، ص 140 .

<sup>2</sup> كمال المنوفي ، المرجع السابق ، ص 294.

## الفصل الثالث: دراسة حالة : مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية

|      |           |         |
|------|-----------|---------|
| 11.3 | 519 526   | 2008    |
| 10.2 | 570 838   | 2009    |
| 10   | 607 297   | 2010    |
| 10   | 659 309   | 2011    |
| 11   | 711 832   | 2012    |
| 9.8  | 777 818   | 2013    |
| 10.6 | 852 052   | 2014    |
| 11.2 | 943 569   | 2015    |
| 10.5 | 1 621 022 | 2016    |
| 11.7 | 1 289 060 | 06/2017 |

الجدول من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدولين ودمجهما الجدول الاول يوضح تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (1) ، والجدول الثاني يوضح نسب البطالة (2).

والجدول المدون أعلاه يوضح تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ سنة 2001 الى غاية 2017 وما يقابله من نسب البطالة قصد توضيح وتقييم سياسات دعم المقاولاتية ودورها في التقليل من نسب البطالة ، ومن خلال تحليل الجدول نلاحظ أن هناك علاقة عكسية بين زيادة في تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونقصان في معدل أو نسبة البطالة ، وهذا يوضح جدوى تقييم السياسات دعم التوجه المقاولاتي والعمل والأخذ بمقاربة الأداء المقاولاتي.

<sup>1</sup> ياسر عبد الرحمان ، وبراشن عماد الدين : >> قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الواقع والتحديات << مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ، جامعة جيجل ، العدد 03، جوان 2018، ص224.

<sup>2</sup> زبيدي البشير والامير عبد القادر حفوطة : المرجع السابق .

## الفصل الثالث: دراسة حالة : مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية

### المبحث الثاني : مرتكزات أداء مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية (كليمكا )

قبل التطرق الى مرتكزات أداء مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية لابد من تقديم نبذة عن المؤسسة .

**بطاقة فنية للمؤسسة :** مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية ، هي عبارة عن شركة ذات مسؤولية محدودة أنشئت في سنة 2009 يبلغ عدد عمالها 120 عامل تنشط على المستوى الوطني في مجال صناعة وتركيب وترميم و استئجار الغرف الصحراوية الجاهزة الثابتة والمحمولة<sup>(1)</sup> .

#### 1- عمل المؤسسة : تعمل المؤسسة في عدة قطاعات نذكر منها :

قطاعي النفط والصناعة: الأبنية بقاعدة الحياة ، سكن ، إدارة ،ورشات، أكشاك الحراسة ، الخ...

القطاعات BTPH: أبنية للسكن،بالإضافة الى المكاتب والمستودعات ... الخ .

القطاعات حماية المدنيين والمساكن ومواقع التدخل السريع .

قطاعات التعليم: مجموعات المدارس ، المدارس ،المقاصف ، التدريب المهني ... الخ ،

قطاعات السياحة: الأكواخ وقرى العطلات .

قطاعات النقل: مكاتب الوكالات ، المستودعات .

القطاعات العسكرية: الإقامة ، المستودعات ، المستودعات .

القطاعات الصحية: المجموعات الصحية ، المستوصف ،المركز الصحي ... الخ.

القطاعات المدنية : كالمساجد ، منازل ، فيلات كبار الشخصيات ، قاعات الرياضية ..الخ<sup>(2)</sup>

#### 2-الهندسة المدنية وأعمال البناء: أعمال الحفر و الصرف الصحي وشبكات المياه الشرب ،

تسقيف وتسرب المياه ، بلاطة ،الجران ، الألواح ، السقوف والسقوف المزيفة ، النجارة ، و

الطلاء ، منصة وألواح والطرق والشبكات مختلفة ، تطوير المدن ، قاعدة الحياة ، منصة tuff

---

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد التجاني : رئيس مصلحة الموظفين بمؤسسة صناعة الغرف الصحراوية كليمكا بتاريخ 2019/05/08 من الساعة 09:00 الى غاية 12:00.

<sup>2</sup> الموقع الالكتروني للمؤسسة صناعة الغرف الصحراوية : <https://dz.kompass.com/c/clemca-sarl/dz262153> اطلع عليه يوم 2019/05/10 على الساعة 18:13 .

## الفصل الثالث: دراسة حالة : مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية

، ووضع الكابلات الكهربائية ، والإضاءة العامة ، كتم الصوت والعزل الحراري ، شاحنات خلاط ، مضخات الخرسانة الثابتة ، مضخات الخرسانة شاحنة و معدات رفع:رافعات متحركة ، رافعات برجية .

**3-خدمات المولدات:** تضع مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية تحت تصرف زبائنها استئجار مولدات عالية الأداء ، التي يمكن تلبية كامل احتياجات الطاقة الخاصة بزبائنهم عن طريق وضع تحت تصرفهم مجموعة واسعة من مولدات الديزل والبنزين و الغاز عازلة للصوت<sup>(1)</sup>. بعدما تناولنا نبذة عن المؤسسة ، سنحاول في هذا المبحث دراسة مرتكزات أداء مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية (كليمكا ) والتي من خلالها نستنتج وجود مؤشرات لقياس كفاءة أداء المؤسسة .

### المطلب الأول : استخدام التكنولوجيا الحديثة .

إن استقرار المؤسسة أصبح خاضعا لمؤشرات جديدة أحدثتها ثورة المعلومات والاتصال التي حملت معها متغيرات كثيرة أهمها ظهور ما يعرف اقتصاد المعرفة. هذا الأخير باعتباره مرادف للتحويلات والتغيرات جلب معه مستجدات كثيرة جعلت الأساليب التقليدية المعمول بها تفقد أهميتها وتستدعي إيجاد أساليب جديدة تسمح للمؤسسة بالتعرف على محيطها الخارجي ورصد المستجدات للتأقلم مع التغيرات المتسارعة فكانت التكنولوجيا الحديثة من أهم ما اعتمدته المؤسسة لمحاولة الخروج من أزمتها نظرا لما تتمتع به من جودة عالية يمكن أن تساهم في تحقيق المرونة ودفع القدرة التنافسية.

لقد درج الكثيرون على تعريف التكنولوجيا من خلال الترجمة الحرفية للكلمة والرجوع إلى أصولها اللاتينية، وهكذا فإن معاجم اللغة تقول: إن كلمة "تكنيك" تعني أسلوب أداء المهنة أو الصناعة، والتكنولوجيا تعني العلم الذي يدرس تلك الصنائع، وهكذا فإن التكنولوجيا هي "ذلك الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني للمؤسسة صناعة الغرف الصحراوية : <https://dz.kompass.com/c/clemca-sarl/dz262153> اطلع عليه يوم 2019/05/10 على الساعة 18:13 .

## الفصل الثالث: دراسة حالة : مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية

الإنتاجية"<sup>(1)</sup>، هذا التعريف يشوبه قدر من القصور ولا يوفر لنا التصور السليم لفهم ماهية التكنولوجيا. فلقد أصبح لكلمة التكنولوجيا مفهوم حديث أكثر شمولاً. طبقاً لهذا المفهوم فإن : التكنولوجيا باختصار هي مجموع الوسائل التي يستخدمها الإنسان لبسط سلطته على البيئة المحيطة به لتطويع ما فيها من مواد وطاقة لخدمته وإشباع احتياجاته المتمثلة في الغذاء والكساء والتنقل ومجموع السبل التي توفر له حياة رغدة متحضرة آمنة. وكما يمكن تعريف التكنولوجيا على إنها : "تطبيق الإجراءات المستمدة من البحث العلمي والخبرات العلمية لحل المشكلات الواقعية، ولا تعني التكنولوجيا هنا الأدوات و المكائن فقط بل أنها الأسس النظرية والعلمية التي ترمي إلى تحسين الأداء البشري في الحركة التي تتناولها .

ولمعالجة هذا الموضوع سنتطرق في هذا المطلب إلى دور و إسهام التكنولوجيا الحديثة في إبراز مؤشرات كفاءة أداء المنظمة من خلال المقاولاتية .

أولاً : من خلال مؤشرات الإبداع والابتكار والتي تطرقنا إليها من خلال ثلاث مستويات الإبداع والابتكار على مستوى المنتج - الإبداع والابتكار على مستوى التنظيمي - الإبداع والابتكار على مستوى تنافسية المنظمة

### أ : على مستوى المنتج :

- مؤشر الكلفة : حيث تساهم تكنولوجيا المعلومات في تدنية التكاليف وتقليل الكثير من الجهد والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة .
- مؤشر الجودة : إن ديناميكية الجدارة في المنافسة يتم تطويرها عن طريق جودة المنتج حتى تستطيع منظمات الأعمال من البقاء و الاستمرارية. هذا ما لحظناه
- مؤشر المرونة المنتج : إن استخدام التكنولوجيا الحديثة تسمح بتحقيق مرونة المنتج عن طريق :

- تطوير المنتجات، وجعلها أفضل وأكثر تناسبا مع احتياجات ورغبات المستهلكين.
- ترويج المنتجات، وفق نظام اتصال فعال، يتم من خلاله نقل كم مناسب من البيانات والمعلومات عن المنتجات المرغوب تسويقها.
- توزيع المنتجات، من خلال منافذ توزيع فعالة، تتواجد بقوة في الأسواق.

(1) محمد الصيرفي : إدارة تكنولوجيا المعلومات ، ، الاسكندرية، (مصر) دار الفكر الجامعي، 2009 ، ص13 .

## الفصل الثالث: دراسة حالة : مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية

- تسعير المنتجات، واستخدام سياسات تسعير منشطة ومحفزة .

وهذا ما سعت اليه مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية (كليكا)<sup>(1)</sup> من خلال استخدام التكنولوجيات الحديثة لتخفيض تكاليف المنتج وتحقيق جودته ومرونته وذلك من خلال إنتاج المؤسسة للمنتجات تثير إعجاب زبائنها وتحقق رغباتهم و تصامميها إبداعية تتأقلم مع البيئة مما اكسب منتجاتها ميزة تنافسية .

### ب : على المستوى التنظيمي :

إن الاستجابة للتطوير التكنولوجي السريع في ظل المنافسة الشديدة يتطلب وجود هياكل تنظيمية بديلة سواء أكانت أفقية أم عمودية لتكون أكثر فعالية و كفاءة، ومع وجود أنظمة شبكات المعلومات والاتصالات يمكن إنشاء هيكل افتراضي من مواقع مختلفة يساعد في إعطاء مرونة أكثر في تطوير الإستراتيجية و كذلك زيادة في الابتكار، و تقليل الوقت في اتخاذ القرارات بما يساعد على نجاح الأعمال.

من خلال ما سبق ذكره ، نلاحظ أن التطوير التكنولوجي يدعم مؤشر دعم المنظمة من خلال إعطاء التنظيم مرونة أكثر في تطوير الإستراتيجية مما يؤدي زيادة في الابتكار ، كما أنه يدعم مؤشر التسيير والتنظيم من خلال وجود هياكل تنظيمية بديلة سواء أكانت أفقية أم عمودية لتكون أكثر فعالية و كفاءة ، كما أنه يدعم مؤشر نظام المعلومات من خلال وجود أنظمة شبكات المعلومات والاتصالات تساعد على مرونة التنظيم .

أما على مستوى مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية ( كليكا ) فمن خلال سعي المؤسسة الدائم الى تطوير العمليات الإنتاجية وفق رغبات الزبائن عن طريق حلقات نقاشية بينها وبين الزبائن بهدف اخذ آرائهم حول المنتجات الجديدة وإدخال تحسينات عليها لتقليل من العيوب في المنتجات المطورة ، وعليه فإننا نلاحظ وجود المؤشرات الثلاث السابقة الذكر ( مؤشر دعم المنظمة من خلال تطوير العمليات الانتاجية مما يؤدي الى دعم المنتجات المبتكرة ، كذلك

(1) مقابلة مع السيد التجاني ، رئيس مصلحة الموظفين بمؤسسة صناعة الغرف الصحراوية كليكا بتاريخ :

2019/05/08 من الساعة 09:00 الى غاية 12:00 .

## الفصل الثالث: دراسة حالة : مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية

مؤشر التسيير والتنظيم من خلال المنتجات المبتكرة تتطلب مرونة التنظيم للاستجابة الى متطلبات الزبائن ، وكذلك مؤشر نظم المعلومات من خلال الحلقات النقاشية )

### ج - مؤشر الإبداع والابتكار على مستوى تنافسية المنظمة:

- مؤشر الإبداع التكنولوجي و القوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء :

عندما تؤدي الإبداعات التكنولوجية إلى تخفيض التكلفة، وهذا ما تحدثنا عنه سابقا واستخدام سلاح تخفيض الأسعار لجذب العملاء بعيدا عن منافسيهم، كما يساهم الإبداع التكنولوجي في تدعيم جودة المنتجات كما وضحنا ذلك سابقا

- مؤشر الإبداع وإمكانية الدخول المحتمل إلى السوق: إذا ما تمكنت المؤسسات القائمة من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها، وذلك من خلال قيامها بالإبداع التكنولوجي المستمر فإن هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد على الصناعة .  
كما تطرقنا سابقا الى اثر الإبداع التكنولوجي على القوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء وعلى السيطرة على السوق ، نلاحظ أن مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية (كليمكا) <sup>(1)</sup> تتفوق منتجاتها على منتجات المؤسسات المنافسة لها ، إضافة الى سيطرتها على سوق صناعة الغرف الصحراوية وهذا ما يبرز وجود مؤشر الإبداع التكنولوجي من خلال سيطرتها على السوق .

### ثانيا : أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على إدارة الوقت :

- أ- تلعب تقنيات المعلومات والاتصال دورا أساسيا في عملية إدارة الوقت و التطوير الإداري في كل مرحلة من المراحل التالية:
- مرحلة تحديد الاحتياجات.
  - مرحلة تخطيط و تصميم البرامج المناسبة (مؤشر وظيفة التخطيط )
  - مرحلة تنفيذ البرامج.( من خلال مؤشر وظيفة التنظيم )
  - مرحلة التقييم و المراجعة. ( من خلال مؤشر وظيفة التوجيه ووظيفة الرقابة )
  - مرحلة التحسين والتطوير.( مؤشر وظيفة التخطيط )

(1) مقابلة مع السيد التجاني ، رئيس مصلحة الموظفين بمؤسسة صناعة الغرف الصحراوية كليمكا بتاريخ :

## الفصل الثالث: دراسة حالة : مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية

-هذا بالإضافة إلى اتخاذ القرارات و تحليل البيانات . (مؤشر وظيفة اتخاذ القرار )  
ب-إن أثر تكنولوجيا المعلومات على هذه المراحل يكمن في دقة تحديدها و تحليلها، و من الممكن أن تتم عن بعد و بدقة و سرعة عالية و كذلك إمكانية الاستفادة من الخبرات في أماكن أخرى و بتكلفة أقل،ومن الممكن الإشارة هنا إلى التطبيقات الملموسة التالية:

-الاتصال المباشر

-تعبئة مختلف النماذج إلكترونيا

-الانتشار السريع باستخدام البريد الإلكتروني و الإنترنت

-المرونة في تعديل الخطط و البرامج و المعلومات

-التعلم عن بعد

-تحليل مختلف البيانات بدقة و كفاءة عالية، وسرعة تحيينها مما ينعكس إيجابا على اتخاذ القرار المناسب في التوقيت المناسب. (1)

**التغيرات الأساسية التي أحدثها تطبيق تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت والعمل:**

\* تغيير أساليب العمل، فاستخدام التكنولوجيا الحديثة تسمح بالعمل عن بعد و كذلك إعطاء التوجيه عن بعد مما ينعكس على كل من عنصري الزمن و الكلفة.

\* سرعة تداول المعلومات ضمن المؤسسة و بالتالي المساعدة في اتخاذ القرارات السليمة.

\* تغيير المهارات، فوجود كم هائل من المعلومات التي يصعب التعامل معها بسهولة يتطلب مهارات خاصة في الانتقاء.

\* تغيير الخطط.

\* تحرير العنصر البشري من قيود الأعمال الروتينية و منه إلى الأعمال الإبداعية و الفكرية.

\* زيادة أهمية سرية المعلومات و الوثوقية .

مما سبق ذكره نلاحظ التغييرات التي تحدثها استخدام التكنولوجيا في إدارة الوقت من خلال الوظائف الإدارية ومن خلال أداء العاملين مما يسمح بالسيطرة على عنصر الزمن عن طريق سرعة تداول المعلومات ضمن المؤسسة و بالتالي المساعدة في اتخاذ القرارات السليمة ،وهذا ما

(1) نبيل جواد: إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المؤسسات الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع "مجد"،

الطبعة الأولى 1427 هـ-2006م ص 197

## الفصل الثالث: دراسة حالة : مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية

سعت اليه مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية (كليكا)<sup>(1)</sup> و يتجلى ذلك باهتمام المؤسسة بدراسة احتياجات الزبائن في تطوير المنتجات وتلبيتها عن طريق تطوير العمليات الإنتاجية وبالتالي تغيرات في العمليات الإدارية أو الأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج ، وتجسيد هذا التطوير في أسرع وقت للحفاظ على الميزة التنافسية .

### ثالثا : التغيرات الأساسية التي أحدثها تطبيق التطوير التكنولوجي في إدارة المخاطر

أ- مؤشر المخاطر ذات المردود النفعي : وهي المخاطر المحسوبة والمقدرة من قبل المنظمة والتي تتحملها لقاء حصولها على عوائد ومكافآت ولاكتساب ميزة تنافسية، وعادةً ما تكون هذه المخاطر كرهانات تتخذها المنظمة في حال إصدار منتج جديد أو نسخة جديدة من المنتج، ولا يتأتى ذلك إلا باستخدام التطوير التكنولوجي للمنتج ، و هي عن عبارة تغيرات في المظهر المادي للمنتج أو الخدمة يؤدي إلى تحسين أدائها أو العمليات الخاصة بتحسين عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تغيير الخصائص المادية للمنتجات بحيث نحصل على منتجات جديدة أو تحسين أداء المنتجات الموجودة حاليا .لتلبية احتياجات الزبائن الذين يطلبون دائما كل ما هو جديد ومختلف ، وبالتالي فالدافع الأساسي لاتخاذ مثل هذه المخاطر هو من أجل زيادة القيمة للشركة أمام منافسيها .

ب - مؤشر التفوق في الأداء اليومي :

يساهم التطوير التكنولوجي في هذا المؤشر من خلال:

- المرونة في القيام بالعمليات الانتاجية ، بإدخال الآلات جديدة .
- القدرة على الاستجابة والتكيف ، لاستجابة لطلبات الزبائن والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية
- علاقات جيدة وشراكات مع الموردين والزبائن. مما يسمح بتوزيع المنتجات، من خلال منافذ توزيع فعالة، تتواجد بقوة في الأسواق.
- مدراء أكثر حزماً وموظفون يمتلكون سلطات وصلاحيات أكبر.

(1) مقابلة مع السيد التجاني ، رئيس مصلحة الموظفين بمؤسسة صناعة الغرف الصحراوية كليكا بتاريخ :

2019/05/08 من الساعة 09:00 الى غاية 12:00 .

## الفصل الثالث: دراسة حالة : مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية

- اتصال وتواصل جيد داخلياً وخارجياً ، و ترويج المنتجات، وفق نظام اتصال فعال، يتم من خلاله نقل كم مناسب من البيانات والمعلومات عن المنتجات المرغوب تسويقها.

وهذه سمة واضحة في مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية ( كليمكا)<sup>(1)</sup> وهذا من خلال اهتمام المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة ومتميزة تثير إعجاب الزبائن ، وطبعا المنتج الجديد ينطوي على مخاطر ، وهي المخاطر المحسوبة والمقدرة من قبل المؤسسة والتي تتحملها لقاء حصولها على عوائد ومكافآت ولاكتساب ميزة تنافسية ، فهي دائما تسعى الى تحديث التكنولوجيا المستعملة في انتاج المنتجات وبالتالي تحسين منتجاتها وتطويرها بشكل دائم مما يتوافق ورغبة الزبائن ، مما يسمح بتوزيع المنتجات، من خلال منافذ توزيع فعالة، تتواجد بقوة في الأسواق.

### المطلب الثاني : التمكين

بدأت الأدبيات الغربية تهتم بموضوع التمكين الذي يتضمن منح المرؤوس حرية واستقلالية في العمل وفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية بشكل أكبر. وقد تزامن ذلك مع انحسار دور النقابات العمالية ودور القطاع الحكومي والمؤسسات العامة وتخفيف القوانين والتشريعات التي كانت تُفرض بواسطة الدول. وقد صدرت مئات المقالات والمؤلفات والأبحاث في موضوع التمكين خلال السنوات العشر الماضية لما لهذا الموضوع من أهمية في إعتاق الفرد من الرقابة التقليدية والسياسات الصارمة واللوائح المُلزمة .

و يُعرف باللغة الإنجليزية بِمُصْطَلَح (Empowerment) ، وهو من الوسائل المستخدمة في تعزيز دور الموظفين في اتخاذ القرارات الجماعية ضمن المنشأة، مما يساهم في زيادة كفاءتهم وفاعليتهم الوظيفية. كما يعرف التمكين بأنه منح العاملين سلطة مؤقتة، أو دوراً وظيفياً لإبداء آرائهم حول طبيعة العمل، ويؤدي ذلك إلى جعلهم قادرين على التأثير على النتائج النهائية، التي سيتم الوصول لها بعد تطبيق أحد الآراء. من التعريفات الأخرى لمفهوم التمكين:

(1) مقابلة مع السيد التجاني ، رئيس مصلحة الموظفين بمؤسسة صناعة الغرف الصحراوية كليمكا بتقرت بتاريخ :

2019/05/08 من الساعة 09:00 الى غاية 12:00 .

## الفصل الثالث: دراسة حالة : مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية

هو دعم الفاعلية عند الموظف من خلال تمكينه من الحصول على استقلاليته ضمن بيئة العمل، مع الحرص على أن يحافظ على تطور أدائه، والاستفادة من خبرته لتحقيق الأهداف المطلوبة منه (1).

مما سبق ذكره من مؤشرات قياس كفاءة أداء المنظمة من خلال المقاولاتية نجد ان للتمكين دور بارز من خلال :

أولاً : مؤشرات الإبداع والابتكار والمقسمة إلى ثلاث مستويات الإبداع والابتكار على مستوى المنتج ، الإبداع والابتكار على مستوى التنظيمي ، الإبداع والابتكار على مستوى تنافسية المنظمة

أ : **على مستوى المنتج:** حيث ان تمكين العامل وإعطائه دوراً وظيفياً حول طبيعة العمل سوف يؤثر على النتائج النهائية للمنتج بعد تطبيق أفكار هذا العامل مما يساهم في تخفيض التكاليف (مؤشر الكلفة)، ومساعدة المدراء في دعم استراتيجية المنظمة وبالتالي الوصول الى اسعار اقل للمنتج مما يعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق، لذا نجد أن مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية اكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها. إن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للمؤسسة .

كما انه كلما تمت الأشياء بصورة واضحة لتقديم منتجات تتلائم مع احتياجات الزبائن ، كلما حققت جودة للمنتج (مؤشر الجودة) ، من خلال إضافة خصائص جديدة للمنتجات مما يعزز من المزايا التنافسية للمنتج حيث من هذه الخصائص يمكن توجيه اختيار الزبائن لمنتجات المؤسسة صناعة الغرف الصحراوية .

نجد كذلك على مستوى المنتج (المرونة ) وهي الأساس لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الغرف الصحراوية من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات ، وقد

(1) مجد خضر >> مفهوم التمكين <<، الموقع الإلكتروني: <https://mawdoo3.com> الاطلاع على الموقع على الساعة

17:50 يوم 2019/05/25.

## الفصل الثالث: دراسة حالة : مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية

اعتمدت المؤسسة محل الدراسة (كليمكا) على تمكين العمال من خلال الانصات لهم عندما يتعلق الامر بإدخال تحسينات على منتجاتها حيث صرح لنا المسؤول في المقابلة التي اجريت معه ان العمال كثيرا ما يعطوا أفكار جديدة حول المنتج يدفعه الى نقل الفكرة من الورشة الى المكتب ومحاولة بلورتها وفق إمكانيات وظروف المؤسسة ، كما لعبت المرونة عند المؤسسة دورا بارزا في جعلها المؤسسة رقم واحد بالمنطقة حيث امتازت الشركة بمرونة في المنتج ومرونة المزج بين منتجات عدة بالإضافة الى مرونة في التسليم من خلال السرعة في التسليم وبالوقت المحدد.

ب : **على المستوى التنظيمي** : من خلال تشجيع المشرفين لكل ابداعات العمال حيث يضعون نظما وتحفيزات لتقدير الجهود (مؤشر دعم المنظمة ) ان التمكين في اتخاذ القرار و التعاون والالتزام من القيم التي يدعمها الابداع والابتكار .

كما أن المرونة في التنظيم والقدرة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية من عوامل نجاح شركة كليمكا ، حيث تعمل جاهدة على الابتعاد عن الأعمال الروتينية التي تقيد العامل وتؤدي به إلى الملل فالمؤسسة صناعة الغرف الصحراوية تشجع كل ما يدعو الى التحدي والتفكير الخلاق.

كما يلعب مؤشر نظم المعلومات دورا مهما في توفير المعلومات الدقيقة من المديرين إلى الموظفين والعكس، من خلال الاعتماد على تعزيز دور وسائل الاتصالات في الربط بينهم، وكلما كانت المعلومات الواردة في وسائل الاتصالات دقيقة، كلما أدى ذلك إلى تعزيز وتمكين جميع العاملين في المنشأة من تنفيذ المهام المطلوبة منهم.

و يعد دور فرق العمل من المتطلبات الأساسية لنجاح التمكين، والذي يعتمد على دمج الموظفين ضمن بيئة العمل، من خلال الاعتماد على توفير استراتيجيات تساعد على تشكيل فرق العمل، والتي تقوم على دعم اتخاذ القرارات التي تعتمد على التعاون بين أعضاء الفريق، من أجل تمكينهم من الوصول للقرارات الصحيحة ، فالمؤسسة صناعة الغرف الصحراوية ( كليمكا) تأخذ بهذه الميزة من خلال تقسيم العمال الى فرق حسب التخصص فنجد فرقة الحدادين وفرقة النجارين وفرقة الكهربائيين وفرقة الدهانين كل هذا من اجل اخراج المنتج في ابهى حلة لمنافسة باقي الشركات والحفاظ على الريادة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة : مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية

ج: على مستوى تنافسية المنظمة :ان الابداع التكنولوجي المنخفض التكاليف يدعم الاستراتيجية التنافسية كما يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول منافسين جدد.

ثانيا: مؤشرات ادارة المخاطر :يتوقف تمكين المنظمة من تحويل الاخطار التي تواجهها الى ميزة تنافسية من خلال تحويل المخاطر الى مصدر قوة سواء كان الخطر له مردود نفعي او لا نفعي او مخاطر مدمرة او غير مدمرة او اي نوع من المخاطر الاخرى من خلال الاتصاف بمجموعة خصال تم التطرق لها سابقا وهي المرونة في القيام بعمليات كذلك القدرة على الاستجابة والتكيف بالإضافة وجود علاقات جيدة مع المزودين والزبائن ضف الى ذلك امتلاك الموظفين لصلاحيات اكبر ووجود اتصال وتواصل جيد داخليا وخارجيا وهو ما تسعى اليه شركة كليكا من خلال ربطها لعلاقات كبيرة مع محيطها وأعطى هامش من الصلاحيات للموظفين من اجل الابداع ومواجهة الاخطار المستقبلية.

ثالثا:مؤشرات ادارة الوقت : تسعى المؤسسة صناعة الغرف الصحراوية ( كليكا ) إلى تطبيق الوظائف الإدارية الأربعة المعروفة في علم الإدارة وهي كالتالي :

التخطيط : إن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة ، وإن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة وعلى المخطط أن يدرك أهمية الهدف ضمن الزمن المعطى له فمن مقومات الخطة الفعالة ، إن تكون محددة بفترة زمنية معينة ، فبالنسبة الى مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية فالتمكين يلعب دورا فعلا من خلال إشراك المشرفين في إعداد الخطط والزمن المناسب لكل مرحلة ، ويتجلى واضحا من خلال المقابلة التي أجريناها أن سرعة الانجاز مشروع معين تحقق نتائج ايجابية للمؤسسة و الزبون ، فبالنسبة للمؤسسة سرعة الانجاز تمنع تراكم الأعمال ،وبالنسبة للزبون تتحقق رغبته في أقل وقت.

التنظيم: فالتمكين يزيد من فاعلية مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية بشكل عام من خلال تحديد مهام واختصاصات العاملين، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي، بحيث يقل التعارض والازدواجية في المهام والصلاحيات، من خلال تحديد وتبسيط إجراءات العمل تقاديا لمضيعة الوقت ، بالإضافة إلى التفويض الذي يوضح دور التمكين من خلال أن مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية تعمل على تفويض جزء من صلاحيات المدير إلى بعض المشرفين للربح الوقت والتقليل ما الإجراءات البيروقراطية .

## الفصل الثالث: دراسة حالة : مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية

التوجيه : فللتمكين دور في التوجيه عند مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية من خلال إرشاد وتوجيه العاملين إلى كيفية تأدية وتنفيذ العمل، بجانب الاتصالات المستمرة بمختلف أشكالها الشفوية والكتابية والتكنولوجية مما يؤكد وجود لغة مشتركة وتفاهم سابق لعملية الاتصالات .

الرقابة أولت مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية (كليمكا) أهمية بالغة لوقت الرقابة من خلال التمكين للكشف عن حدوث الأخطاء ومنع حدوثها وذلك يتم بإشراك العاملين عن طريق تبليغ الإدارة عن الاختلالات إما في المنتج أو في أساليب الإنتاج ، لان إطالة زمن معالجتها سوف يعقد من مهمة المؤسسة وبالتالي سوف يؤثر على المنتج سلبا في السوق الداخلية والخارجية.

### المطلب الثالث: التكيف البيئي

إن أهم ما يميز المؤسسات اليوم هو قدرتها على التكيف مع مختلف بيئاتها التي تتواجد بها، ومن المعروف أن بيئة المؤسسات تتغير من وقت لآخر وإن الأداء التسويقي للمؤسسة بوجه عام هو أحد خلاصة نواتج العلاقة بينها وبين البيئة، وهذا الأداء يرتفع كلما ارتفعت درجة تكيف المؤسسة مع البيئة والمقصود بالتكيف البيئي هو القدرة على الملائمة أو التواءم والانسجام بين المؤسسة والبيئة، ويقاس هذا التكيف ب<sup>1</sup>:

1- بمدى قدرة المؤسسة و تدبير احتياجاتها المادية والبشرية اللازمة لإنتاج السلع

والخدمات.

2- قدرة المؤسسة على اكتشاف واستغلال الفرص الحالية والمرتبقة التي تقدمها البيئة.

3- قدرة المؤسسة على تجنب التهديدات والمخاطر التي تنشأ أو تواجهها من البيئة .

4- القدرة على الاستمرار والتحديث والتطوير والإبداع.

ويمكن تحديد مفهوم التكيف حسب Mott (بأنه هو درجة و قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان )

أولاً: الإبداع والابتكار

<sup>1</sup> بن الطيب إبراهيم، دور تكيف الإستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE» الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية. أ/ قسم العلوم

الإقتصادية و القانونية. العدد - 13 جانفي . 2015 ص 36 - 27

### 1 على مستوى المنتج:

نلاحظ ان الجودة والمرونة والكلفة تعني بالنسبة لشركة كليما هو سعي المؤسسة في التكيف والاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة، حيث تستعين بالتسويق اذ يمثل التسويق همزة وصل بين المؤسسة والتغير الحاصل في العوامل البيئية، وأداة الربط بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها وخطتها الشاملة، والتي يطلق عليها إستراتيجية التسويق.

### 2 على مستوى التنظيم :

إنّ المنظمات اليوم تواجه صعوبات كبيرة وبشكل مستمر نظرا للتغيرات السريعة والمفاجئة في بيئتها، وبفقدان القدرة على التفاعل والتكيف مع هذه البيئة وتغيرها السريع يؤول مصير المنظمة إلى التلاشي والاضمحلال.

فالأمر الثابت هو التغير وهذا راجع إلى طبيعة البيئة التي تتواجد بها المنظمة وما يميزها من عدم ثبات واستقرار وظروف عدم التأكد الملازمة لها، لكن حقيقة التغيرات تتباين في طبيعتها فبعض التغيرات تعتمد على المنهجية المخططة والمدرسة بغرض تحقيق الانسجام مع البيئة وبعضها يحصل بصورة عفوية أو تلقائية ويتوسط البعض الآخر بين هاتين الحالتين، والواقع العملي يؤكد أن التغير حقيقة أساسية عاشتها المنظمات قديما من خلال المراحل التي مرت بها في تطورها، وتعيشها المنظمات حاليا نظرا لتعقيدات المحيط والتحديات التي أصبحت تواجهها وهي الحالة الطبيعية التي تمكنها من التكيف مع المحيط النشط وتضمن لها البقاء والاستمرار.

ان التغير في مجال المنظمة أي من الجانب الإداري يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية وهذا من أجل التفاعل مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي وتطويره.

كما يعتبر التكيف عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك من خلال مساعدة خبير في التغير لإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد تلاؤمها مع التطورات في ظروف بيئته.

## الفصل الثالث: دراسة حالة : مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية

وعندما نتطرق الى الشركة محل الدراسة نجد ان مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية -كليما- تلجاء الى التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئتها عن طريق التخفيض من الانتاج في حال وجود ركود او انقاص العمال وذلك حتى لا يحدث تكس للمنتج في مخازن الشركة ، كما تقوم بالتكيف اداريا من خلال تفاعل موظفي الادارة مع كل ما هو جديد في السوق ، بحيث تمكنهم من اجراء دورات تكوينية على بعض الآلات الجديدة حتى يتكيفوا مع ما هو جديد.

### 3 على مستوى تنافسية المنظمة:

أما Porter فيعرفها على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة أين لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة، والتي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبلها ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف، وعلى أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين. كما أوضح porteter على المدراء أن يأخذوا بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمؤسسة بشكل مباشر والتي تسمى بالبيئة التنافسية أو بيئة الصناعة، وبشكل عام يقصد ببيئة التنافس هو عمل المؤسسة بشكل مشترك مع بقية المؤسسات الأخرى في ذات الصناعة والتي تتشابه إلى حد كبير في ذات المنتجات والخدمات التي تقدمها، وأساليب الإنتاج المعتمدة فيها والزبائن ولكي تضمن المؤسسة القدرة على التنافس، يجب أن تكون لها القدرة على إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون، ولا يتأتى هذا إلا من خلال إستراتيجيات تركز على التنافس في جانب التكاليف أو اختلاف وتميز المنتج أو غيرها من مصادر المزايا التنافسية وهو ما سعت إليه مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية - كليما- حيث تسعى في استراتيجياتها الى السيطرة على السوق المحلية من خلال تنويع منتجاتها حيث شملت زيادة عن الغرف الصحراوية نشاط كل من البناء بأنواعه والهياكل المعدنية ونشاط نقل البضائع ان هذا التميز في النشاط يجعل الزبائن يقبلون على منتجات الشركة للخدمات الإضافية التي تقدمها فعوض ان يشتري الزبون غرفة صحراوية من الشركة ويبحث عن وسيلة نقل لحملها فان الشركة تضمن له النقل بسعر تنافسي.

### ثانيا: إدارة المخاطر

يقصد بإدارة المخاطر هي عملية تحديد وتحليل والاستجابة للمخاطر وتتبعها ورفع تقارير

## الفصل الثالث: دراسة حالة : مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية

---

عنها حيث تهدف الى حماية المشروع من الاثار السلبية، كذلك ضمان اتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر على المستوى الملائم .

ولأجل تجاوز اي خطر لابد من تتبع مراحل معينة وهي تحديد المخاطر ورفع تقارير عنها. مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية كليمكا كغيرها من المؤسسات تسعى جاهدة من اجل تجاوز المخاطر التي تحيط بها عن طريق التكيف مع طبيعة هذه المخاطر. فمثلا ضعف التكوين تقوم الشركة بعمل دورات تكوينية خاصة لعمال الادارة ،اما عمال الورشة فتقوم بتزويدهم بنصائح وإرشادات وتوجيهات تفاديا للأخطاء وحثهم على اتقان العمل. ما يعاب على الشركة هو افتقارها لعقد دورات تكوينية للعمال الورشة وهو ما يؤثر سلبا على المنتج و العامل في حد ذاته.

### خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل التطبيقي الى دراسة حالة مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية (كليمكا ) أولا من خلال سياسات دعم التوجه المقاولاتي هذا المبحث الى ماهية السياسة العامة وخطوات صناعتها بدءاً من المشكلة العامة وهي استفحال ظاهرة البطالة وصولاً الى تقييم البرامج والسياسات الداعمة لتوجه المقاولاتي و تدعيمها بإحصائيات عن تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من 2001 إلى 2017 إضافة الى نسب البطالة ، وفي الأخير تناولنا مرتكزات أداء كليمكا التي من خلالها استنتجا منها مؤشرات كفاءة الأداء ، من خلال مرتكز التطوير التكنولوجي والتمكين و التكيف البيئي ، ودورهم في دعم الميزة التنافسية وتحقيق كفاءة أداء مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية كليمكا .

الختمة

من خلال عرض مختلف المساهمات التي ترجمت تطور الفكر المقاولاتي واعتبار إن المقاولاتية من أكثر المواضيع التي أثارت جدلا واسعا لدى منظري علم الإدارة والاقتصاد حول مفهوم المقاولاتية نظرا لتنوع الاهتمامات الفكرية والاختلافات في الأطر النظرية والأدوات البحثية ساعد على إثراء الرصيد النظري الخاص لموضوع المقالة ،الذي يبقى من الصعب إعطاء مفهوم يلقي الإجماع ، على الرغم من وجود الكثير من أوجه التقارب فيما بينها من حيث المعنى العام.

إن المقالة ظاهرة اجتماعية ترتكز في الأساس على شخص المقاول فلا بد أن تتأثر بمجموعة من العوامل الاجتماعية والثقافية والنفسية والاقتصادية التي تشكل عوامل محددة لهذه الظاهرة .

إن المقالة فكرة اقتصادية تقوم على إيجاد عدة أفكار جديدة و اقتناص الفرص وتحويلها إلى مؤسسات صغيرة قابلة للازدهار والنمو متحملين مخاطر الفشل والنجاح .

إن دعم ومساندة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم روافد عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولذلك أولت دول كثيرة اهتماماً متزايداً بهذه المشاريع وقدمت لها العون والمساعدة بمختلف السبل ووفقاً للإمكانيات المتاحة ،أو ما يعرف بسياسات دعم المقاولاتية ، حيث ركزت عمليات دعم المقاولاتية على مجموعة من الهيئات في الجزائر التي تسعى بالأساس إلى توفير التمويل اللازم والتشجيع من خلال الحوافز الضريبية وشبه الضريبية لخلق المؤسسات الجديدة .

ومن خلال عرضنا المفصل لتحقيق المقالة لكفاءة أدائها ، هناك مؤشرات ومعايير كمية كيفية ، كمية متعلقة بالمدخلات والمخرجات كالربح والنتاج الكلي...الخ وعلى الرغم من ذلك فهي تعاني القصور في قياس الكفاءة المقالة للأسباب الآتية:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات .

- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمقولة .

إضافة إلى أن الطرق التقليدية (الكمية ) غير كافية لقياس كفاءة الأداء ، نظرا إلى أن هذه المؤشرات غير قادرة على توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام هذه المقاييس لذا فان المقاييس غير مباشرة الكيفية تعد الطريق الأفضل لقياس كفاءة أداء المنظمة ، وباعتبار ان الإبداع والابتكار والمخاطرة وسرعة الانجاز سمات المقولة ، فقد اعتمدت كمؤشرات لقياس كفاءة أداء المنظمة عن طريق دور الإبداع والابتكار في تطوير المنظمة والمخاطرة في إيجاد الفرص وسرعة الانجاز في إدارة الوقت ، لتدعيم ما توصلنا إليه أن مؤشرات (الابداع والابتكار و إدارة الخطر وإدارة الوقت ) وهي من خصائص المقاولاتية إذ تمكن المنظمات من الاستمرار و النمو والتكيف في ظل الظروف البيئية المتغيرة الكفيلة بتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، إعتدنا هذه الخصائص كوحدة أو مؤشرات كيفية لقياس كفاءة أداء المنظمة ، بذلك نكون قد أكدنا صحة الفرضية الأساسية ، وبالدراسة الميدانية أسقطنا الدراسة النظرية على مرتكزات أداء مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية ، من خلال أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة و التمكين والتكيف البيئي ( محيط المؤسسة الداخلي والخارجي ) توصلنا إلى مؤشرات كفاءة أداء مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية .

وفي الأخير يمكن أن نصل إلى أن للمقاولاتية عدة خصائص ومرتكزات تقوم عليها أهمها:

- المقاولاتية تقوم على الإبداع والابتكار وتجنب الأفكار النمطية في إقامة المشاريع تجسيدا لفكرة الخروج عن المألوف.

- المقاولاتية تقوم على تنويع النسيج الاقتصادي كما أنها تعبير لتحويل لإمكانات والطاقات البشرية إلى كيانات اقتصادية رائدة في مجال الأعمال وبالتالي تحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي.

- إن أسس وأساليب التسيير التي كان مسلما بصحتها سابقا في محيط تميز بالاستقرار، توضع تحت المجهر من جديد قصد إعادة النظر فيها باعتبارها لم تستطيع التكيف مع التغيير .

- ضرورة التوصل إلى شكل تنظيمي متكيفا مع هذه المتغيرات السريعة، وهذا ما أكدته الدراسات والأبحاث الأكاديمية أن هذا الشكل التنظيمي يتمثل في المقولة نظرا لقدرتها على البقاء والنمو في ظل هذه البيئة المتغيرة.

- وقد أكدت الدراسة إلى تحول الاقتصاديات الحديثة إلى اقتصاديات مقاولاتية وبالتالي فالمقولة تؤثر بمخرجاتها على البيئة الاقتصادية والاجتماعية .

#### الاقتراحات :

- السعي لنشر ثقافة المقولة في المجتمع ككل .
- العمل على تفعيل دور الجامعة من خلال ملائمة البرامج الدراسية مع الواقع الاقتصادي، و ذلك بتوفير للطلبة تدريبات متخصصة في مجال المقاولاتية .
- التكتيف من المعارض التي تهتم بالتجهيزات الصناعية والتكنولوجيات الجديدة والتطورات في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي .
- إنشاء بنك معلومات شامل يتيح كل المعلومات الاقتصادية التي يحتاجها حامل المشروع.

### الآفاق :

في الأخير، وبالنظر إلى ما جاء في هذه الدراسة نجد أن مجال البحث لا زال مفتوحا بالنظر إلى اتساع موضوع المقاولاتية وما يرتبط به من متغيرات، وبالتالي هناك مجموعة من الآفاق البحثية في هذا الموضوع تركز على محاور أساسية منها:

1. أسباب فشل ونجاح المؤسسات الناشئة في الجزائر.

2. اختلاف التوجه المقاولاتي بين مختلف مناطق الجزائر .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### المصادر

مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط ، مكتبة الشروق الدولية ، مصر : :ط 2004،4.

أولا : باللغة العربية

### ب - الكتب :

1. أحمد حافظ فرج وحافظ محمود صبري : ادارة المؤسسات التربوية . القاهرة (مصر) : عالم الكتب ، 2003 .
2. أحمد مروه : الريادة و إدارة المشروعات ، القاهرة (مصر ) : الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، 2007 .
3. أحمد مصطفى حسين : مدخل إلى تحليل السياسات العامة ، عمان ، (الأردن) المركز العلمي للدراسات السياسية ، 2002.
4. أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى: إدارة المخاطر والتأمين. عمان(الأردن): دار حامد للنشر والتوزيع، 2007 .
5. بشير العلاق: أساسيات إدارة الوقت. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر ، 2009 .
6. بلال خلف السكارنة: الريادة وإدارة المنظمات. الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع 2010 .
7. تركي محمد: مناهج البحث في علوم التربية وعلوم النفس المؤسسة. الجزائر الوطنية للكتاب ، 1984 .
8. ثناء إبراهيم موسى فرحات : إدارة الوقت في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى ، القاهرة(مصر) : دار الثقافة العلمية، 2006 .

9. حنا نصر الله: مبادئ إدارة الوقت ، دار التقدم العلمي، عمان، (الأردن) :دار التقدم العلمي، 2005.
10. خالد بن عبد الرحمان الجريسي: إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري ، الرياض(السعودية ) : مؤسسة الجريسي للتوزيع، 2002.
11. خالد وهيب الراوي: إدارة المخاطر المالية.عمان (الأردن): دار الميسرة للنشر، 1999.
12. الديب، إبراهيم :أسس ومهارات الإبداع والابتكار وتطبيقاتها في منظومة التربية والتعليم. القاهرة،(مصر): مؤسسة أم القرى للنشر والتوزيع، 2008 .
13. راشد علي : كفايات الأداء التدريسي.القاهرة(مصر): دار الفكر العربي ، 2005 .
14. راوية حسن: سلوك المؤسسات. الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2001 .
15. ربحي مصطفى عليان: ادارة الوقت .النظرية والتطبيق . عمان(الأردن) : دار جرير للنشر والتوزيع، 2007 .
16. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية. دون ذكر مدينة النشر : دار الجامعية للنشر، 2002 .
17. زكريا مطلق الدوري : الإدارة والإستراتيجية.عمان(الأردن): دار اليازوري، 2005.
18. سهيل فهد سلامة : ادارة الوقت .منهج متطور للنجاح .، عمان (الأردن): المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1988 .
19. سهيل فهد سلامة:إدارة الوقت (منهج متطور للنجاح).عمان (الأردن): المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1998.
20. الصرن رعد : إدارة الإبداع والابتكار.دمشق (سوريا) : دار الرضا ، 2001 .

21. طارق عبد العال حماد: إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك). مصر الدار الجامعية الإسكندرية ، 2007.
22. طارق محمد السويديان و محمد أكرم العدلوني : مبادئ الإبداع. ط الثانية الكويت : شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات و التدريب، 2002 .
23. عبد الله شوقي: إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري. ، عمان (الأردن): دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2006 .
24. عيد أحمد أبو بكر وليد إسماعيل السيفو: إدارة الخطر والتأمين. عمان (الأردن): دار اليازوري، 2009.
25. قاسم نايف واخرون: ادارة الوقت مفاهيم عمليات وتطبيقات. عمان (الأردن) : دار الثقافة لنشر والتوزيع ، 2009 .
26. مالك بن نبي، المسلم في عالم الاقتصاد ، دار الفكر، بيروت، 1990.
27. كمال المنوفي : "السياسة العامة وأداء النظام السياسي " ، (مصر) : مكتبة النهضة المصرية ، 1988.
28. محمد الصيرفي : إدارة تكنولوجيا المعلومات ، الاسكندرية، (مصر) دار الفكر الجامعي، 2009 .
29. محمد الطاهر وتر: دور الزمن في الادارة ، دمشق ( سوريا): المطبعة العلمية، 1985.
30. محمد خليفة الفهداوي : السياسة العامة منظور في البنية والتحليل ، عمان(الأردن): دار المسيرة، 2001.
31. محمد توفيق النقليتي، جمال عبد الباقي واصف: مبادئ إدارة الخطر والتأمين. المنصورة(مصر): دار الكتاب الأكاديمية، 2004.
- مختار محمود الهانسي : مقدمة في مبادئ التأمين. بيروت(لبنان): الدار الجامعية، 1993.
32. محمد حسين العجمي : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان ، (الأردن) : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2008 .

33. محمد رفيق المصري : التامين وإدارة الخطر ، القاهرة (مصر): دار زهران للنشر ، 1998.
34. محمد سعيد أوكيل : وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
35. مدحت ابو النصر:ادارة الذات ( المفهوم والأهمية والمحاور ) . القاهرة( مصر) : دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2008.
36. نادر احمد أبو شيخة: مدخل إلى إدارة الوقت. القاهرة(مصر) دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009 .
37. نبيل جواد: إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المؤسسات الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع "مجد"، الطبعة الأولى 1427 هـ-2006م.
38. نجم عبود نجم : ادارة الابتكار. الأردن : دار وائل للنشر، 2003 .

## ج - المقالات :

1. برحومة عبد الحميد،مهدي فاطمة الزهراء : >> دور المقولة الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر عرض تجربة مؤسسة poly ben ببرج بوعريريج <<، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، المجلد5 العدد07 ، جامعة المسيلة الجزائر ، 2012 .
2. بشني يوسف ،غلاي نسيمه : >> الابداع ضرورة اساسية لخلق ميزة تنافسية <<، مجلة دفاتر بوادكس، العدد02 ،سبتمبر2014
3. بشير محمد عربيات : >> واقع ادارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الاردن << ، دراسة علوم التربية ، المجلد28 ، العدد1 جامعة البلقاء التطبيقية ، 2001 .

4. بلعيد حياة: >> واقع القيادة والإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية<<، مجلة المعيار في الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية، الجزائر العدد 20، تيسمسيلت، 2017 .
5. بن الطيب إبراهيم: >> دور تكييف الإستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية دراسة حالة: مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE<< ، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإقتصادية و القانونية. العدد 13 جامعة الشلف جانفي . 2015.
6. بن نذير نصر الدين : >> الإبداع و دوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال<< ، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 04 ، جامعة البليدة ، 2010.
7. تحسين احمد الطراونة وسليمان احمد اللوزي: >> دراسة الوقت دراسة استطلاعية<<، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد 11 ، العدد 4 ، مؤتة ، 1996 .
8. حداد، شفيق إبراهيم، الغدير، حمد راشد : >> الابتكار والإبداع التسويقي في صناعة الأدوية دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية<<: المجلة الإدارية للعلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية المجلد السابع ، العدد الأول الأردن، 2004 .
9. الحدي نجوى : >> المقاولاتية كرهان لامتناهات البطالة<<:مجلة ادره الاعمال والدراسات الاقتصادية،المجلد 2 ،العدد 4،جامعة الجلفة الجزائر، 2016/10/30 .
10. حسين يركي ،محمد السعيد جوال: >>مكانة الوقت لدى المدير .مقاربة نظرية<< ، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 4، العدد 1،جامعة المدية، 2012/06/01.

11. الحلواني، ابتسام: << التغيير ودوره في التطوير الإداري >>، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 67، الرياض، 1411هـ.
12. خديجة شناف : << الوقت في العمل المؤسسي: قيمته وأساليبه إدارته >> ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 9، العدد 30 ، سبتمبر جامعة ورقلة 2017.
13. خليل، نبيل سعد: << فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ونظار مدارس التعليم العام، دراسة تحليلية ميدانية بمحافظة سوهاج >>، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، العدد 34، كلية التربية، جامعة حلوان (مصر)، 1996.
14. شويمات كريم: <<الموارد السوسيو اقتصادية الفاعلة في تجسيد مشروع المقولة>> \_،مجلة الاداب والعلوم الاجتماعية ، المجلد 7، العدد10، منشورات جامعة البليدة (الجزائر) ،2014.
15. صندرة سايبى : << مقارنة نظرية حول تطور الفكر المقاولاتي >> ،مجلة العلوم الانسانية ، العدد 40 ،جامعة قسنطينة 1، ديسمبر 2013 .
16. طلال نصير ، نجم العزاوي : << الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية ودولية >> ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية المجلد2 العدد2 ، جامعة البليدة(الجزائر) ، 2011.
17. عبد القادر شارف ،لعلا رمضانى : <<الاثار الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع المقاولاتية>>،،مجلة اقتصاديات المال والاعمال JEBE ،العدد 3 ، المركز الجامعي ،ميلة(الجزائر) 2017/07/06 .

18. عبد الكريم القبيلي الإدريسي : >> الثقافة المقاولاتية من نظريات المدارس الى اليات المقاربات مقدمات في سيسولوجيا التنظيم <<، منشورات مقاربات المغرب العربي، 2013 .
19. عبد الله كاظم: >> اثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي << ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، العدد 3، كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة القادسية السعودية، 2008.
20. عتبي عبد العالي: >> تطوير نموذج تسيير الكفاءات << ، مجلة الاقتصاد (المال والاعمال)، مجلد 2، العدد 3 ، المركز الجامعي لميلة (الجزائر) 2018.
21. كمال بوقرة واسحاق رحمانى: >>المقولة كألية تنموية بمجتمع العمل دراسة سوسيو اقتصادية للفعل المقاولاتي في الجزائر << ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، الجزائر، المجلد 5، العدد 1، جامعة حمة لخضر الوادي (الجزائر)، 2017/03/01 .
22. محمد قوجيل ، يوسف قريشي : >> سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر - دراسة تحليلية << ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 07 ، سنة 2015.
23. موساوي زهية: >>الكفاءة وتجديدها :مصدر لتحقيق الميزة التنافسية<< مجلة LES CAHIERS DU MECAS ، المجلد 1 العدد 1 جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان الجزائر
24. ميموني يابسين: >> الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : واقع و تحديات -حالة الجزائر << ، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية ، المجلد 3، العدد 6، جامعة الجزائر 2015/ 11/ 03 .

25. نجاة الشادلي: >> قراءات تاريخية لتطور الفكر المقاولاتي ,مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية>>: مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الاورو مغاربي ، ،المجلد 11، العدد 1 ، جامعة فرحات عباس سطيف (الجزائر) 2018
26. نجوى بوزيد: >> الظاهرة المقاولاتية بين التناول النظري وخصوصية التجربة الجزائرية>>:مجلة الحقيقة ،جامعة العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 31 ، جامعة ادرار،الجزائر 2014/12/31 .
27. نعيمة نبار : >> التصورات النظرية للمقاول <<: مجلة المعرفة، العدد 22 ، جامعة البويرة ، جوان 2017 .
28. نهلة نافلة:>> سوسيولوجيا الكفاءات من مفهوم التأهيل الى مفهوم الكفاءة <<:مجلة الحقيقة المجلد 16،العدد 43 جامعة احمد دراية، ادرار الجزائر،2018.
29. ياسر عبد الرحمان ، وبراشن عماد الدين :>> قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الواقع والتحديات << مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ، جامعة جيجل ،العدد 03، جوان 2018.
30. الهروشي خطاب ، قبايلي الحاجة :>> المؤسسة الجزائرية بين حتمية الابداع وواقع الحلول المستوردة <<: مجلة دفاتر بوادكس العدد 04 سبتمبر 2014 .

#### د - الملتقيات :

1. أحمد طرطار، سارة حلومي:>> حاضنات الأعمال التقنية كإلية لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة>>، مداخلة في الملتقى الدولي حول المقاولاتية: التكوين وفرص الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية،

التجارية وعلوم التسيير، جامعة حمد خيضر بسكره الجزائر، أيام : 06-07-08 أفريل 2010 .

2. بديسي فهمية وآخرون: >> تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات <<: ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة و تجارب وطنية و دولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة سعد دحلب البليدة يومي 18 و 19 ماي 2011.

3. بوشنافة أحمد ،جمول طارق : >> إدارة الخطر بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها << ، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات،جامعة الشلف،25- 26 نوفمبر2008.

4. زبيدي البشير و الأمير عبد القادر حفوطة: >>آليات و برامج تنفيذ السياسات العمومية للتشغيل في الجزائر(عرض وتقييم)<<، الملتقى الدولي العلمي: دور جودة التكوين والتعليم في تفعيل السياسة التشغيلية في الجزائر، جامعة لونيبي علي -البليدة يومي 05-06 ديسمبر 2016.

5. زكريا مطلق الدور وآخرون : >>ادارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من منظور استراتيجي<<: المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الزيتونة الاردنية 2007

6. شريف غياط، زدوري أسماء: >> تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات <<:الملتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة 18ماي 1945، قالمة، 13-12ماي 2010.

7. طرشي محمد، بربري محمد أمين: >> دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة <<:مداخلة قدمت في الملتقى العلمي الدولي، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف،28- 27نوفمبر 2008 .

## هـ - المذكرات :

1. آل زربان الزهراني علي بن سعيد، >> إدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة<<، مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية مكة المكرمة، 2005 .
2. امال عبيدي ، >> دور ادارة مخاطر المشروع في ضمان نجاح انجاوله- دراسة حالة مؤسسة أشغال الطرقات ونقل البضائع والمحروقات تبسة<<، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة تبسة 2012-2013.
3. حمزة لفقيه: >> روح المقاولة وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر<<، أطروحة دكتوراة شعبة علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس الجزائر للموسم 2016/ 2017.
4. رأفت حسين شاكر الهور: >> تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية<< رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين ،2006.
5. طلحة عبد القادر، >> قياس كفاءة المؤسسات التعليمية باستخدام التحليل التطويقي للبيانات DEA دراسة حالة مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر<<، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير تخصص حركية الشركات ،قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ،جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان الجزائر 2016-2017
6. عبد الوهاب بوبعة : >> دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال –موبيليس) ،

- رسالة ماجستير ،قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
جامعة منتوري قسنطينة ،2011-2012 .
7. عبدالغفور صالح، >> متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة  
التنافسية في جامعات قطاع غزة <<، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة  
والسياسة للدراسات العليا بغزة ،فلسطين ،2015.
8. الغافري فوزية: >> فاعلية برنامج ارشادي جمعي في تحسين مهارة تنظيم  
الوقت ورفع مستوى التحصيل لدى طلبة كلية العلوم التطبيقية بعبري <<،  
رسالة ماجستير تخصص ارشاد وتوجيه قسم التربية والدراسات الانسانية  
كلية العلوم والآداب جامعة ثروى سلطنة عمان، 2011 .
9. غسان محمد خليل النجار ، >> أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع  
الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم -دراسة حالة: مشاريع  
حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية << رسالة ماجستير ،  
كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين لموسم 2017 .
10. محمد بزيح حامد، >> القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري <<،  
مذكرة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية  
السعودية، 2006.
11. محمد قوجيل ، >> دراسة وتحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر  
-دراسة ميدانية - << ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة ، قسم علوم  
التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي  
مرباح ورقلة الجزائر 2015-2016.
12. نادية بونوة : >> دور المجتمع المدني في صنع وتنفيذ و تقييم السياسة  
العامة دراسة حالة الجزائر 1989-2009 << ، مذكرة مقدمة لنيل

شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2009-2010.

13. نور الدين تاويرت ، > قياس الفاعلية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي < اطروحة لنيل شهادة الدكتوراة تخصص علم النفس العمل والتنظيم ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية جامعة منتوري قسنطينة الجزائر للموسم 2005- 2006 .

### المحاضرات

1. عمارة شريف:محاضرات في مقياس المقاولاتية ، لطلبة سنة اولى ماستر تخصص ادارة الموارد البشرية،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ،جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل 2017/2018.
2. صندرة سايبى : محاضرات في مقياس المقاولاتية ، لطلبة سنة اولى ماستر تخصص ادارة الموارد البشرية،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ،جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 للموسم الجامعي 2014/2015 .

### المقابلات

مقابلة مع السيد التجاني :رئيس مصلحة الموظفين،مقر مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية ( كليمكا) تقرت ، بتاريخ 08 ماي 2019 من الساعة 09:00 الى 12:00.

## المراسيم والتشريعات والقوانين

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية المرسوم التنفيذي رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001 والمتضمن >> إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير لتطوير الاستثمار << **الجريدة الرسمية**، العدد 47.
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 05-165، المؤرخ في 03 ماي 2005 والمتضمن >> إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDEPME << **الجريدة الرسمية**، العدد 32.
3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 96-296، المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 والمتضمن >> إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشبا << **الجريدة الرسمية**، العدد 32 ، ص 12.
4. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية ، الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 94-188، المؤرخ في 06 جويلية 1994 والمتضمن >> الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC << **الجريدة الرسمية**، العدد 44.
5. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية ، المرسوم التنفيذي رقم 03-78، المؤرخ في 25 فيفري 2003 والمتضمن >> إنشاء مراكز التسهيل << **الجريدة الرسمية** ، العدد 13.

## المواقع الالكترونية

1. Deloitte Touche Tohmatsu : *The two faces of risk: Cultivating risk intelligence for competitive advantage.*  
<https://www2.deloitte.com/>
2. اطلع على الموقع يوم 2019/06/05 على الساعة 08:55 .
3. الموقع الالكتروني للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ،  
<https://www.cnac.dz/default.aspx?id=136> ، اطلع عليه على  
الساعة 23:25 بتاريخ 2019 /04/24.
4. شادي مجلي :تقنيات إدارة الوقت، مقال على الموقع الالكتروني:  
<https://www.annajah.net> اطلع عليه يوم 2019/06/06 على  
الساعة 14:48
5. الموقع الالكتروني للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر على الرابط  
التالي - ،: <https://www.angem.dz/ar/article/objectifs-et-missions>
- تاريخ الاطلاع ./ 2019/06/07 على الساعة 08:16 .
6. ويكيبيديا الموسوعة الحرة ، التحليل الرباعي (SWOT) ،الموقع  
الالكتروني : <https://ar.wikipedia.org/wik> اطلع عليه على الساعة  
20:38 يوم 2019/06/07 .
7. مجد خضر ، >> مفهوم التمكين << ،الموقع الإلكتروني:  
<https://mawdoo3.com> ،الاطلاع على الموقع على الساعة 17:50  
يوم 2019/05/25.
8. الموقع الالكتروني للمؤسسة صناعة الغرف الصحراوية :  
<https://dz.kompass.com/c/clemca-sarl/dz262153> اطلع عليه  
يوم 2019/05/10 على الساعة 18:13

ثانيا : باللغة الأجنبية

1. أ باللغة الانجليزية :

2. Alan Webb : **the project manager's guide to handling risk**, gower publishing, United Kingdom: 2003.
3. Daft, Richard: **L Organization Theory and Design**, 7th Ed, South Western,Collage Publishing Ohio:2001.
4. Elahi, Ehsan. , How Risk Management Can Turn into competitive Advantage. College of Management Working Papers and Reports .United States of America: University of Massachusetts Boston , June 9 – 2010 .
5. Franz Lohrke, Hans Landstrom, **Historical foundation of Entrepreneurship Research**, USA : ,Edard Elgar , 2010, p 18.
6. Joseph A. Schumpeter: **Théorie de l'évolution économique** ,Paris: Dalloz : 1935
7. LICETTE, Charline: **Apprendre à gérer son temps**. 3ème Edition. Paris : Groupe Vocatis, 2008.
8. MANTHA, Sharma: **Time Management Skills**. Andhara Pradesh: Centre for good governance, 2006 .

1. Alain FAYOLL et Azzedine TOUNES, **L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur**, Problèmes économiques, N° 2.918, février 2007 ,P60
2. Carrier, C. & Garand, D.J, “Le concept d’innovation : débats et onceptual ”, 5ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille, 13-15 mai, .1996.
3. Jean Jacques Lambin: **le marketing stratégique**, **Science édition** ,Paris, France : 2 éme édition, 1993.
4. Jean La chman: **Le financement des stratégies del'innovation**, **Economica**, Paris:1993.

# الفهرس

| الصفحة | مقدمة                                                              |
|--------|--------------------------------------------------------------------|
| 08     | الفصل الاول :الاطار النظري والمفاهيمي (كفاءة اداء المنظمة)         |
| 08     | المبحث الاول:ماهية المقاولاتية                                     |
| 08     | المطلب الاول:التطور التاريخي                                       |
| 13     | المطلب الثاني :تعريف المقاولاتية                                   |
| 19     | المطلب الثالث :محددات التوجه المقاولاتي                            |
| 22     | المطلب الرابع:الاثار الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع المقاولاتية   |
| 26     | المبحث الثاني:كفاءة اداء المنظمة                                   |
| 26     | المطلب الاول:تعريف الكفاءة                                         |
| 30     | المطلب الثاني:اهمية الكفاءات                                       |
| 33     | المطلب الثالث:انواع الكفاءة                                        |
| 36     | الكتاب الرابع:مؤشرات قياس الكفاءة وعلاقتها بالفعالية               |
| 40     | الفصل الثاني:مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال المقاولاتية         |
| 41     | المبحث الاول:الابداع والابتكار                                     |
| 41     | المطلب الاول:ماهية الابداع                                         |
| 46     | المطلب الثاني:ماهية الابتكار                                       |
| 51     | المطلب الثالث :مؤشرات قياس كفاءة المنظمة من خلال الابداع والابتكار |
| 57     | المبحث الثاني:ادارة المخاطر                                        |
| 57     | المطلب الاول:مفهوم ادارة المخاطر                                   |
| 63     | المطلب الثاني:خطوات ادارة المخاطر                                  |
| 65     | المطلب الثالث:ادارة المخاطر كمؤشر لتحقيق الميزة التنافسية          |
| 69     | المبحث الثالث:ادارة الوقت                                          |
| 69     | المطلب الاول:التعريف وأنواع الوقت                                  |

|     |                                                                   |
|-----|-------------------------------------------------------------------|
| 73  | المطلب الثاني: ماهية ادارة الوقت وعلاقتها مع الوظائف الادارية     |
| 75  | المطلب الثالث: مؤشرات ادارة الوقت لتحقيق كفاءة اداء المنظمة       |
| 83  | الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية<br>(CLEMCA)  |
| 84  | المبحث الاول: السياسات العامة لدعم التوجه المقاوالاتي في الجزائر  |
| 84  | المطلب الاول: ماهية السياسة العامة                                |
| 87  | المطلب الثاني: مراحل صنع السياسة العامة                           |
| 97  | المبحث الثالث: مرتكزات اداء مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية<br>كليمكا |
| 98  | المطلب الاول: مرتكز استخدام التكنولوجيا الحديثة                   |
| 104 | المطلب الثاني: مرتكز التمكين                                      |
| 108 | المطلب الثالث: التكيف البيئي                                      |
| 113 | الخاتمة                                                           |
| 117 | المراجع                                                           |
|     | الفهرس                                                            |
|     | ملاحق                                                             |

الملاحق

## الملحق رقم : 01

المقابلة بين الطالبين بوحنيك محمود و نعام يوسف ومسير شركة كليما .

في إطار تدعيم الدراسة الميدانية للموضوع قمنا بإجراء مقابلة مع مسير  
صناعة الغرف الصحراوية كليما . تقرت وذلك يوم 08 ماي 2019 من الساعة  
09:00 إلى 12:00. والتي حاولنا جاهدين معرفة سياسة الشركة من خلال الاجابة  
على مجموعة من الأسئلة والتي جاءت كالتالي:

الطالبين: أعطنا لمحة عن المؤسسة؟

المسير: المؤسسة هي عبارة عن شركة ذات مسؤولية محدودة أنشئت في 2009  
يبلغ عدد عمالها 120 عامل تتشط على المستوى الوطني في مجال صناعة الغرف  
الصحراوية هذا تعريف مختصر للشركة.

الطالبين : كيف جاءت فكرة مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية ؟.

المسير: الفكرة انطلقت أيام الدراسة في الجامعة وهي امتلاك مشروع الهدف منه  
الوصول والتموقع في السوق الوطنية ,ومن خلال دراستي لإدارة أعمال في الجامعة  
تخصص في التسويق. منطلقين من عدة أفكار أهمها :

► -إذا كنت تريد فعل شيء فافعله وارغب فيه لكي تستمر في العمل  
والنجاح.

► -فكرة صناعة الغرف الصحراوية هي المشروع.

► من خلال ملاحظة السوق الوطنية لاحظنا النقص الفادح من ناحية  
المؤسسات المصنعة للغرف الصحراوية وكذلك من ناحية المنتجات .

وفي بداية الأمر كانت الفكرة غريبة خاصة بعد مشاركة بعض الأصدقاء في الموضوع أو المشروع وقوبل بالسلب. لكن فكرة صناعة الغرف الصحراوية كانت أقوى .

**الطالبين :** وهل أخضعت الفكرة للتقييم ؟.

**المسير :** أخضعت الفكرة للتقييم لتجنب الفشل وللوقوف على مدى سلامة الفكرة.

**الطالبين :** هل أجريتم الدراسة الاقتصادية والمالية للمشروع ؟.

**المسير:**بطبيعة الحال أجرينا الدراسة الاقتصادية والمالية للمشروع من خلال دراسة السوق والبيئة الاقتصادية والاجتماعية وكذلك الدراسة الفنية والهندسية للمشروع ، وكما درسنا الجوانب المالية للمشروع وتقدير كل التكاليف الواجبة للقيام بالمشروع .

**الطالبين :** كيف أختير الشكل القانوني للمؤسسة ؟.

**المسير:** تم اختيار الاسم التجاري للمؤسسة CLEMCA حيث تم استخراج شهادة رسمية من السجل التجاري تفيد أن اسم المؤسسة لا يلتبس مع اسم مؤسسة أخرى، لابد أن يكون اختيار اسم CLEMCA يجذب العملاء بشكل يلفت نظرهم ويحفزهم للتعرف على مؤسستنا الجديدة ، لذلك اخترنا شكل SARL وهي اختصار للشركة ذات مسؤولية محدودة

لأن كل المسؤوليات القانونية والربحية تقع على عاتقي، فأنا أتحمّل عواقب قراراتتي مهما كانت .

**الطالبين :** كيف انطلق المشروع ؟.

**المسير** وبناءا على خطة العمل التي قمت بإعدادها يمكنني الانطلاق في النشاط .  
ولكن لا تنته مهمتي بمجرد انطلاق المشروع بل المهمة الأكبر في متابعة نشاط  
المشروع وتنفيذه .

**الطالبين :** ما هي إستراتيجية المؤسسة في تلبية حاجيات الزبائن ؟

**المسير :** نسعى دائما الى تلبية رغبات الزبائن من خلال الاستماع الى نقاشات وأراء  
الزبائن حول المنتج من اجل تطويرها ووضع تصاميم تتلائم ورغباتهم وتراعي  
متطلبات السوق .

**الطالبين :** كيف تنظر المؤسسة لعملية الابداع؟

**المسير :** يعتبر الإبداع هو الأساس في نجاح المؤسسة حيث نعطي اهمية بالغة له من  
خلال تشجيع وتحفيز العمال اصحاب الافكار الابداعية اذ غالبا ما يقدم العامل  
افكار للمسؤولين على مستوى المؤسسة لنقوم ببلورتها وفق متطلبات السوق وإمكانياتنا  
،كذلك كما سبق الذكر قد تكون الأفكار مصدرها الزبون من خلال طلب تحسين  
المنتج او زيادته .

**الطالبين :** ماذا يلعب الوقت بالنسبة لكم؟

**المسير :** يعتبر الوقت في المعاملات الحديثة هو رأس مال الشركة الحقيقي فسرعة  
الانجاز والتسليم في الوقت هما اللذين يكسبان الثقة مع زبائننا كما نعمل على  
تطوير منتجاتنا بشكل دوري مع متطلبات السوق .

**الطالبين :** ما هي الأسباب التي تتجم عن الادارة السيئة للوقت؟

**المسير :** على الرغم ان برمجة العمل يكون اسبوعي لتقليل الضغط على العمال إلا  
أن هناك عدة أسباب تتجم عن الاستخدام السيئ للوقت منها الزيارة غير المبرمجة

للزوار ، تعقد المهام للعامل،المكالمات الشخصية غير الضرورية كل هذه الاسباب وغيرها تؤثر سلبا على المنتج من حيث الجودة او وقت التسليم .

**الطالبين :**ما هي أهم المخاطر التي تواجهونها في المؤسسة؟

**المسير:**اهم المشاكل يتمثل في ضعف تكوين العامل ،الظروف المناخية ،ركود السوق،المشاكل الادارية الخارجية ...الخ

**الطالبين :** كيف تتم معالجة هذه المشاكل؟

**المسير :**بالنسبة لضعف تكوين العامل نقوم بتوجيه نصائح وإرشادات ونأسف لعدم وجود دورات تكوينية لهم على عكس عمال الادارة الذين يقومون بتأهيل دوري، أما بالنسبة لركود السوق فنقوم بإنقاص عدد العمال من جهة وإنقاص الانتاج من جهة اخرى.

## الملخص:

من خلال عرض مختلف المساهمات التي ترجمت تطور الفكر المقاولاتي واعتبار أن المقاولاتية ظاهرة اجتماعية تركز في الأساس على شخص المقاول ، و إنها تعبير لتحويل لإمكانات والطاقات البشرية إلى كيانات اقتصادية رائدة في مجال الأعمال وبالتالي تحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي ، لتحقيق المقولة لكفاءة أداؤها ، هناك مؤشرات ومعايير كمية كيفية ، فالكمية تعاني القصور في قياس الكفاءة المقولة ، لذا فان المقاييس غير مباشرة الكيفية تعد الطريق الأفضل لقياس كفاءة المقولة . وباعتبار ان الإبداع والابتكار والمخاطرة وسرعة الانجاز سمات المقولة . فقد اعتمدت كمؤشرات لقياس كفاءة المقولة .

**الكلمات المفتاحية :** المقاول ، المقولة ، الكفاءة ، الإبداع و الابتكار، ادارة الخطر ،ادارة الوقت

## Summary:

Through the presentation of various contributions that translated the development of corporate thought and consider that the entrepreneurial social phenomenon based primarily on the person of the contractor, and it is an expression to transform the potential and human potential to economic entities leading in business and thus achieve economic and social balance, to achieve the efficiency of its performance, Quantities of how, the quantity is deficient in measuring the efficiency of the contract, so the indirect measures how the best way to measure the efficiency of the enterprise. Creativity, innovation, risk and fast delivery are the characteristics of entrepreneurship. It has been adopted as indicators to measure the efficiency of the enterprise. Keywords: contractor, contractor, efficiency, innovation and innovation, risk management, time management