

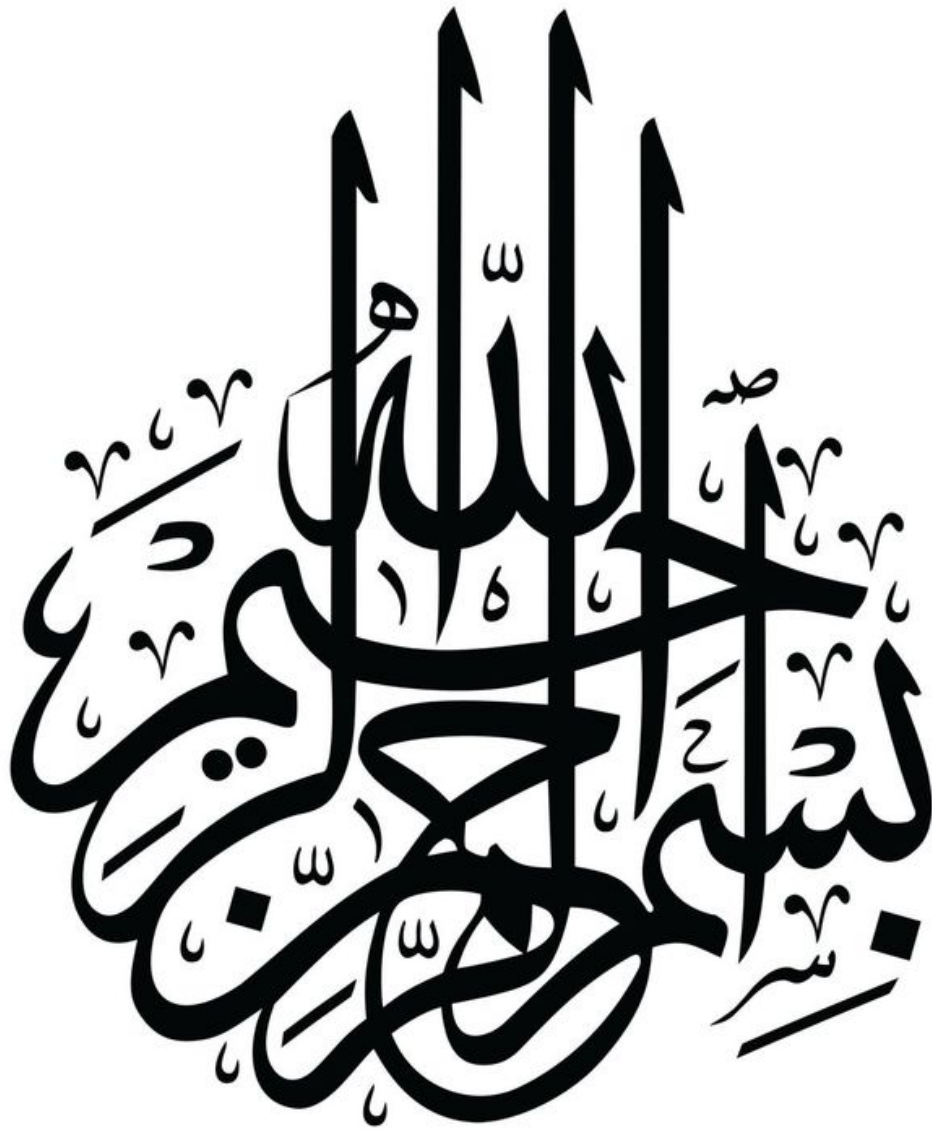
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

محاضرات في مقياس منهجية إعداد مذكرة الماستر
موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر
جميع التخصصات

من إعداد الدكتورة

خنطيط خديجة

السنة الجامعية: 2024-2025



الفهرس

الصفحة	العنوان
01	مقدمة
02	المحور الأول: تحديد المشكلة والحاجة في السوق باستخدام التفكير التصميمي
02	1. إشكالية المشروع (المشكلة)
03	2. ماهية التفكير التصميمي
03	1.2. أنواع التفكير
06	2.2. مفهوم التفكير التصميمي، نشأته وخصائصه
06	1.2.2. تعريف التفكير التصميمي
07	2.2.2. نشأة التفكير التصميمي
08	3.2.2. خصائص التفكير التصميمي
10	3.2. أهمية التفكير التصميمي، أهدافه ومبادئه
10	1.3.2. أهمية التفكير التصميمي
10	2.3.2. أهداف التفكير التصميمي
11	3.3.2. مبادئ التفكير التصميمي
13	4.2. نماذج التفكير التصميمي
14	5.2. خطوات تطبيق منهج التفكير التصميمي
14	1.5.2. التعاطف (الفهم والملاحظة)
15	2.5.2. تحديد المشكلة (التعرف)
15	3.5.2. مرحلة توليد الأفكار
21	4.5.2. مرحلة بناء النموذج الأولي
21	5.5.2. مرحلة الاختبار
22	6.2. أدوات وتقنيات التفكير التصميمي
25	7.2. التحديات التي تواجه التفكير التصميمي
26	8.2. التفكير التصميمي وريادة الأعمال
28	المحور الثاني: تحديد الفئة المستهدفة (من هو الزبون)
28	1. مفاهيم أساسية حول تجزئة السوق
28	1.1. تعريف تجزئة السوق

29	2.1. فوائد تجزئة السوق
29	3.1. أسس و أساليب تجزئة السوق
30	1.3.1. التقسيم على أساس جغرافي
30	2.3.1. التقسيم على أساس ديمغرافي
30	3.3.1. التقسيم على أساس أبعاد نفسية
31	4.3.1. التقسيم على أساس أبعاد سلوكية
33	4.1. متطلبات تجزئة السوق
34	5.1. مراحل وخطوات تجزئة السوق
34	1.5.1. الطور الأول: كشف القطع السوقية
35	2.5.1. الطور الثاني: تقييم واختيار القطع السوقية
35	2. الاستهداف (اختيار السوق المستهدف)
35	1.2. تحديد استراتيجيات السوق المستهدف
36	2.2. معايير اختيار سياسة الاستهداف
37	3.2. إجراءات استهداف السوق
38	المحور الثالث: القيم المقترحة، ما هو الحل؟
38	1. ماهية نموذج العمل التجاري BMC
38	1.1. مفهوم ونشأة نموذج العمل التجاري
39	2.1. أهمية نموذج العمل التجاري
40	3.1. وظائف نموذج العمل التجاري
41	4.1. مكونات نموذج العمل التجاري
46	2. القيم المقترحة
47	1.2. تعريف القيمة المقترحة وأهميتها
47	2.2. مصادر القيم المقترحة
48	3.2. نموذج القيمة المقترحة
51	المحور الرابع: تحديد هيكل العمليات
51	1. عملية الإنتاج
51	1.1. تحديد المواد الأولية والمعدات
52	2.1. تقدير احتياجات المشروع من مواد الخام والمواد الأولية
52	3.1. التصنيع
53	4.1. تكييف المنتج

53	5.1.التعبئة والتغليف
54	2.التمويل
54	1.2.سياسة الشراء (مواد أولية، مواد ولوازم، تجهيزات)
54	3.الموردون
54	4.سياسة الدفع ووقت الاستلام
55	5.اليد العاملة
55	6.الشراكات الرئيسية
56	المحور الخامس: الدراسة المالية- لمشروع المؤسسة - هيكل التكاليف والأرباح
56	1. مفهوم الدراسة المالية للمشروع وأهدافها
56	1.1. تعريف الجدوى المالية وأهميتها
57	2.1. أهمية الدراسة المالية وأهدافها
57	2. تقدير تكاليف وأعباء المشروع
57	1.2. تكاليف الاستثمار
58	2.2. تكاليف التشغيل
59	3. الهيكل التمويلي للمشروع
59	1.3. ماهية التمويل
61	2.3. مكونات الهيكل المالي
62	4. خطوات الدراسة المالية للمشروع
63	5. رقم الأعمال
63	6. جدول حسابات النتائج
64	7. خطة الخزينة
68	8. تقدير التدفقات النقدية
65	المحور السادس: تحديد بيئة المؤسسة PESTEL ET 6 FORCES DE PORTER
65	1. ماهية بيئة المؤسسة
65	1.1. مفهوم بيئة المؤسسة
66	2.1. خصائص بيئة المؤسسة
67	3.1. أهمية دراسة بيئة المؤسسة
67	2. أدوات تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة

67	1.2.القوى التنافسية لبورتر
71	2.2. تحليل PESTEL
71	1.2.2. مفهوم تحليل بيستل PESTEL
72	2.2.2. مكونات تحليل بيستل PESTEL
73	3.2.2. مراحل وخطوات تحليل PESTEL
75	4.2.2. أهمية تحليل PESTEL
76	المحور السابع: النموذج الأولي التجريبي
76	1. تعريف النموذج الأولي
77	2. أهمية النماذج الأولية
77	3. أنواع النماذج الأولية
78	4. مراحل بناء النماذج الأولية
79	5. استخدامات النماذج الأولية
80	المحور الثامن: MVP
80	1. تعريف نموذج الحد الأدنى للمنتج القابل للتطبيق MVP
80	2. أهداف نموذج الحد الأدنى للمنتج القابل للتطبيق MVP
81	3. خصائص نموذج الحد الأدنى للمنتج القابل للتطبيق MVP
82	4. خطوات بناء MVP
82	5. الفرق بين النموذج الأولي والحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق
84	المحور التاسع: ماهية البحث العلمي
84	1. مفهوم البحث العلمي
85	2. أهداف البحث العلمي
86	3. أهمية البحث العلمي
87	4. أنواع البحث العلمي
88	5. خصائص البحث العلمي
88	6. مناهج البحث العلمي
95	7. أخلاقيات البحث العلمي

99	المحور العاشر: منهجية إعداد البحوث العلمية
99	1. خطوات إعداد البحث العلمي
101	2. طريقة IMRAD لتحرير البحوث العلمية
106	3. استخدام المصادر والمراجع وطرق التوثيق في البحث العلمي
118-114	قائمة المراجع
129-119	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
32	الجدول رقم (01): المعايير المستعملة في عملية تقسيم أسواق الاستهلاك
64	الجدول رقم (02): جدول حسابات النتائج

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
09	الشكل رقم (01): مميزات التفكير التصميمي
22	الشكل رقم (02): مراحل التفكير التصميمي
46	الشكل رقم (03): مخطط نموذج العمل التجاري BMC
48	الشكل رقم (04): مصادر القيم المقترحة
49	الشكل رقم (05): مخطط القيمة المقترحة للعملاء
68	الشكل رقم (06): القوى التنافسية لبورتر
79	الشكل رقم (07): مراحل إعداد النموذج الأولي

مقدمة

يعتبر القرار الوزاري 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022 بمثابة الخطوة الأساسية لجعل الجامعة قاطرة للتنمية الاقتصادية، وهذا من خلال تشجيع الطلاب على العمل المقاوالاتي في الوسط الجامعي وجعلهم رواد أعمال وانتهاجهم للمسار المقاوالاتي، عوض التخرج بشهادة جامعية واحدة أصبح بإمكان الطالب التخرج بشهادة إضافية وهي شهادة مؤسسة ناشئة- براءة اختراع، تمكنه من خلق مناصب شغل له ولغيره مستقبلا.

سيتمكن الطالب صاحب مشروع مبتكر من خلال هذا العمل معرفة الخطوات الواجب إتباعها من أجل إعداد مشروع التخرج وبالطريقة الصحيحة، بالتعرف على عناصر بناء مذكرة التخرج مؤسسة ناشئة براءة اختراع وكذلك الإلمام بجميع المفاهيم النظرية المتعلقة بها، بدءا من تحديد فكرة المشروع إلى غاية الوصول إلى المنتج التجريبي، وكيفية إنشاء الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق أو MVP .

لقد تم إعداد هذه المطبوعة وقسمت إلى ثمانية محاور في شكل محاضرات متكاملة ومكيفة وفقا للبرنامج الوزاري؛ وهي كما يلي:

المحور الأول: تحديد المشكلة والحاجة في السوق باستخدام التفكير التصميمي ؛

المحور الثاني: تحديد الفئة المستهدفة (من هو الزبون)؛

المحور الثالث: القيم المقترحة، ما هو الحل؟؛

المحور الرابع: تحديد هيكل العمليات؛

المحور الخامس: الدراسة المالية- لمشروع المؤسسة -هيكل التكاليف والأرباح؛

المحور السادس: تحديد بيئة المؤسسة PESTEL ET 6 FORCES DE PORTER؛

المحور السابع: النموذج الأولي التجريبي؛

المحور الثامن: MVP

و في الأخير نأمل أننا وفقنا في انجاز هذا العمل والإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة به وأن يكون مرجعا للدارسين والمهتمين في هذا المجال.

المحور الأول: تحديد المشكلة والحاجة في السوق باستخدام التفكير التصميمي

سنحاول من خلال هذا المحور معرفة كيفية تحديد مشاكل الزبائن بدقة بالاستعانة بأدوات التفكير التصميمي باعتباره منهجية مرنة تتمحور حول العملاء، مما يساعد رائد الأعمال على النجاح في عالم الأعمال نتيجة تقديمه منتجات مبنية على دراسة حقيقية وواقعية لحاجات الزبائن ومعرفة الفجوة الموجودة في السوق

1. إشكالية المشروع (المشكلة)

إن تحديد المشكلة يتم من خلال معرفة الفجوة أو النقص الموجود في السوق والذي يصعب على العملاء الحصول عليه، مما يتيح المجال للمؤسسات الناشئة تقديم منتجات مبتكرة تسعى من خلالها تلبية حاجات الزبائن بشكل ملائم وفعال ومعالجة مشاكلهم.

يعد فهم المشكلة وتحديدتها بشكل دقيق أمراً بالغ الأهمية وحاسماً لتطوير المنتجات وذلك من خلال الفهم العميق للعملاء، ويمكن تحديد المشكلة باتباع مجموعة من الخطوات بدءاً بالتعريف بالمشكلة المراد حلها والمشاكل الفرعية تليها ثاني خطوة وهي تحليل المشكلة حيث يتم في هذه الخطوة معرفة مسبباتها وجذورها ومحاولة فهم أسباب استمرار وجودها والعوامل المؤثرة فيها، بعد هذه الخطوة يتم تحويل المشكلة إلى أهداف واقعية ومنطقية يمكن تحقيقها لئتم بعدها تحديد الأولويات حسب أهميتها وتأثيرها على العملاء والتركيز على الأهداف التي تحقق أقصى قيمة للمشروع.

إن فهم المشكلة بشكل دقيق يسمح للمؤسسات الناشئة بتحديد السوق المستهدف بشكل أفضل وتقديم حلول فعالة لمعالجة احتياجات العملاء فضلاً عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي الصحيح للمؤسسة وتحديد الأولويات المتعلقة بابتكار المنتجات وكيفية نمو المؤسسة وبقائها، كما أن فهم المشكلة يساهم في تحديد وتقييم المخاطر وتطوير أساليب التعامل معها بشكل أفضل.

إن حل المشكلات يتم من خلال مجموعة من الأدوات ويعتبر التفكير التصميمي أفضلها لكونه منهجية مرنة جداً للخروج بحلول قابلة للتطبيق مبنية على الفهم العميق للفئة المستهدفة وتصميم لها حلول تتناسب مع احتياجاتهم وأفكارهم وعواطفهم ودوافعهم، وسوف نتطرق لماهية التفكير التصميمي نشئ من التفصيل.

2. ماهية التفكير التصميمي

1.2. أنواع التفكير

هناك حاجة للتفريق بين التفكير ومهارات التفكير، ذلك أن التفكير عملية كلية نقوم عن طريقها بمعالجة المدخلات الحسية والمعلومات المسترجعة لتكوين الأفكار أو استدلالها أو الحكم عليه، وهي تتضمن الإدراك والخبرة السابقة والمعالجة الواعية والاحتضان والحدس وعن طريقها تكتسب الخبرة. ما مهارات التفكير فهي عمليات محددة نمارسها ونستخدمها عن قصد في معالجة المعلومات مثل: مهارات تحديد المشكلة، أو مهارات تقييم حلول المشكلة. ويسهم كل من التفكير ومهارات التفكير في تحديد مستوى النتائج، ويتألف التفكير من مهارات متعددة تساهم إجادة كل منها في فاعلية التفكير. فمهارات التفكير هي العمليات العقلية التي نستخدمها عندما نسعى لفهم تجربة ما، والتي تمكننا من دمج كل تجربة جديدة إلى مخطط بناء لدى كل واحد منا والذي يسمى بمراحل التفكير، كما أن هناك أنواع من التفكير، ولكل نوع خصائصه، فهناك تصنيفات عديدة للتفكير ويمكن تلخيصها فيما يلي (عاطف المطيعي، سبتمبر 2021، ص ص 416 - 421):

• التفكير النمطي أو التقليدي:

هذا النوع من التفكير هو أبسط الأنواع، ولا يتطَّلَع إلا لما هو موجودُ أمامه، وليس له طموحٌ بتطوير عمله، وغالباً ما تكون خبرته عبارةً عن تجربةٍ مكررةٍ. ومن الممكن إدراج التفكير الحسي والتفكير المادي تحت تصنيف التفكير التقليدي، في التفكير الحسي تكون المثيرات مصاحبة لعملية التفكير حيث يتعامل الفرد مع ما يستطيع إدراكه بحواسه ومنها نمط التفكير السمعي، ونمط التفكير البصري، ونمط التفكير بالرائحة والطعم واللمس. أما التفكير المادي فيعتمد على القدرة في إبراز البيانات والوقائع المادية الحسية لإثبات وجهة نظر، أو تدعيم سلوك معين، ولا يتفاعل مع المواقف التي تتطلب التفكير المجرد أو الافتراضات الغيبية. إلا في سن ينضج فيه التفكير ويرتفع لمستويات أعلى. ويطلق على التفكير النمطي أيضاً اسم التفكير البديهي أو التفكير الأولي؛

• التفكير العاطفي أو الوجداني:

ويقصد به فهم أو تفسير الأمور وفقاً لما يفضلهُ الفرد أو يرتاح إليه أو يرغبه أو يألفه. ويتسم بالسطحية والتسرع والتبسيط والاستيعاب الاختياري حيث يحسم مواقفه بطريقة من خيارين فقط أبيض أو أسود صح أو خطأ.

• التفكير الناقد أو التفكير التحليلي:

هو تفكير تأملي يهدف إلى إصدار أحكام أو إبداء آراء، سواء مؤيدة أو معارضة، مع إبداء أسباب مقنعة لكل رأي. وهذا النوع من التفكير يركّز على التحليل، والتقييم للحلول المعروضة أمامه وفق معايير متفق عليها، ويكفي هنا أن يكون الفرد صاحب رأي في القضايا المطروحة، وأن يدلل على رأيه ببيّنة مقنعة حتى يكون من الذين يفكرون تفكيراً ناقداً. ويتم ذلك بإخضاع المعلومات والبيانات لاختبارات عقلية ومنطقية وذلك لإقامة الأدلة أو الشواهد والتعرف على القرائن؛

• التفكير المعرفي أو التفكير العلمي:

هو العملية العقلية التي يتم بموجبها حل المشكلات أو اتخاذ القرارات بطريقة علمية من خلال التفكير المنظم الممنهج ومن أنماطه:

– **التفكير المنطقي:** الذي يمارسه الفرد عند محاولة بيان الأسباب والعلل التي تكمن وراء الأشياء ويعتمد علي التعليل لفهم واستيعاب الأشياء؛

– **التفكير الرياضي:** ويشمل استخدام المعادلات سابقة الإعداد ويعتمد على القواعد والرموز والنظريات والبراهين، وتكمن في المعادلات أو الرموز والتي تسهل من مرور المعلومات بها وفق نسق رياضي سابق التحديد؛

– **التفكير الاستنتاجي:** ويتمثل في قدرة الفرد على زيادة حجم العلاقات القائمة بين المعلومات المتوفرة من أجل الوصول إلى نتيجة محددة من خلال التفكير العميق والموضوعي؛

– **التفكير الاستقرائي:** وهو عملية استدلال عقلي تهدف إلى التوصل لاستنتاجات، يستدل عليها من الأدلة المتوفرة أو المعلومات التي حصل عليها الفرد من خلال خبراته السابقة؛

– **التفكير الاستنباطي:** و عملية استدلال منطقي تهدف إلى التوصل لاستنتاجات أو معرفة جديدة معتمداً على الفروض أو المقدمات المتاحة؛

– **التفكير المجرد:** وهو عملية ذهنية تهدف إلى استخلاص المعاني المجردة للأشياء والعلاقات، بواسطة التفكير الافتراضي من خلال الرموز والتصاميم، والقدرة على وضع الافتراضات والتأكد من صحتها

التفكير العلمي له خصائص متعددة وهي: الاعتماد على معلومات متراكمة ومخزنة في عقله أو ذاكرته، والقدرة على التركيز وتوضيح الفكرة وتحديد الهدف، القدرة على جمع المعلومات حول الموضوع،

القدرة على جمع المعلومات من خلال طرح الأسئلة، القدرة على تصنيف المعلومات ومفرداتها، القدرة على تحديد العلاقات بين الأشياء والتنبؤ بالنتائج؛

• التفكير الإبداعي:

من أهم أنواع التفكير هو التفكير الإبداعي، والإبداع هو الإتيان بما لم يكن موجوداً من قبل، وأما الإبداع في التفكير فهو النظر للمألوف بطريقة غير مألوفة أو من زاوية غير مألوفة، ثم تطوير هذا النظر ليتحول إلى فكرة، ثم إلى تصميم ثم إلى عمل مادي محسوس (العمل الإبداعي) قابل للتطبيق والاستعمال، ويطمح إلى نتائج دقيقة غير معروفة سابقاً، فهو يمثل حالة ذهنية فريدة. وقد اعتقد العديد من الفلاسفة قديماً أن الإبداع قاصراً على بعض الفنانين (الرسامين) أو المخترعين الموهوبين ولكن الإبداع هو عملية يصنعها الكل في حل مشكلاته أو ليتغلب على المصاعب التي يعترض لها، وإدخال أشياء جديدة في حياته أو تعديل أشياء موجودة من قبل، كل ذلك ما هو إلا دليل واضح على أن جميعنا مبدعون ولكن الصعوبة تكمن في كيفية أن تكون مبدعاً، وكيفية تنمية مهارتنا وقدراتنا على التفكير الإبداعي، فالأشخاص الموهوبون يكتشفون هذه العملية بالفطرة. ولكن باستطاعة كل واحد أن يتعلمها، إذ أنها ليست مسألة تستعصي على الفهم والتعلم. حيث أن عملية الإبداع تتطوي على ست مراحل ينبغي تعلمها ومعرفتها، حتى يكون بمقدورك تبني طريقة للتفكير المناسب في كل مرحلة. وأهم مميزات التفكير الإبداعي هي تجنب التتابع المنطقي، والبعد عن نمط الفكر التقليدي، وتجنب المفاضلة والاختيار، وتوفير بدائل لحل المشكلة، وتعديل الانتباه إلى مسار فكري جديد. ويمكننا تلخيص أهم خصائص التفكير الإبداعي بأنها :

- الحرص على الجديد من الأفكار والآراء والمفاهيم والتجارب والوسائل؛
 - البحث عن البدائل لكل أمر والاستعداد لممارسة الجديد منها؛
 - الاستعداد لبذل وقت وجهد للبحث عن الأفكار والبدايل الجديدة، ومحاولة تطويرها؛
 - الاستعداد لتحمل المخاطر واستكشاف الجديد؛
 - الثقة بالنفس والتخلص من الروح الانهزامية والاستقلالية في الرأي والموقف؛
 - تنمية روح المبادرة والمبادأة في التعامل مع القضايا والأمور كلها.
- أما عن التفكير التصميمي فيعتبر نمط من أنماط التفكير الإبداعي فهو نموذج من نماذج التعلم القائم على حل المشكلات، ، يعمل على إجراء تطابق بين التفكير الإبداعي والتفكير التجاري لتوليد قيمة

أو لاستخراج حلول تطبق على الأمد الطويل فهو شكل من أشكال التفكير المبني على الحل حيث يبدأ بالتفكير في الهدف المراد تحقيقه، ثم يراعي بعد ذلك اعتبارات الحاضر والمستقبل.

2.2. مفهوم التفكير التصميمي، نشأته وخصائصه

1.2.2. تعريف التفكير التصميمي

يأتي استخدام مفهوم التفكير التصميمي كترجمة لكلمة Design thinking باللغة الانجليزية، والذي يقابلها في اللغة الفرنسية la panse design حيث يعرف Tim Brown المدير التنفيذي لشركة IDEO التفكير التصميمي على أنه نظام يعتمد على إحساس المصممين و أدواتهم وأساليبهم لتمكين فرق متعددة المهارات من الابتكار الذي يتكيف مع احتياجات المستخدمين، إمكانية تنفيذه، والقدرة على الاستمرار (Tiphaine, G. 2016, p 10).

لقد اعتمد Tim Brown لشرح منهج التفكير التصميمي على تمثيل بياني أيقوني، تضمن ثلاث دوائر تتقاطع عند الهدف المحدد أو المراد الوصول إليه، إذ يسمح هذا الهدف بخلق تجربة جديدة تكون مرهونة ثلاثة أنواع من القيود وهي : مرغوبة من وجهة نظر المستخدمين/المستفيدين، وقابلة للتطبيق تقنيا، ومجدية اقتصاديا ومستدامة.

يبرز هذا التعريف الذي قدمه Tim Brown عناصر القوة في منهج التفكير التصميمي، والتي يمكن تحديدها في (دموش، نوفمبر 2021، ص 372):

- يعتمد منهج التفكير التصميمي على التجريب كمصدر للتعلم، بحيث يحمل كل مشروع تجربة جديدة تكون فريدة من نوعها وثرية بالعواطف والمعاني، وهذا ما يستبعد التقليد والمحاكاة للتجارب الأخرى؛
- يركز منهج « التفكير التصميمي » على المستخدمين للبحث عن حلول غير ظاهرة، انطلاقا من مبدأ Protagoras الذي جاء فيه « الإنسان هو مقياس كل شيء؛
- تحليل الاحتياجات يكون من خلال النزول إلى الميدان والفهم الجيد لأولئك الذين نود الابتكار لأجلهم، وليس باعتماد مقاربات التحليل الكمي والموضوعي للبيانات المطروحة مسبقا في السوق؛
- تعتمد الرؤى الكلاسيكية على تطوير التكنولوجيا باعتبارها غاية في حد ذاتها، بينما تأتي في سياق هذا المنهج كأداة لتحليل الاحتياجات؛

- لا يقتصر تطبيقه على المصممين وإنما يعطي الفرصة لجميع الفرق متعددة المهارات داخل المؤسسات من ابتكار الأدوات التي تساعد على تحسين، وتسريع، وتصور كل عملية إبداعية. التفكير التصميمي هو أداة لحل المشكلات تركز على الإنسان وتؤكد على التعاطف والتعاون والإبداع المشترك وردود أفعال أصحاب المصلحة لإطلاق العنان للإبداع والابتكار، مما يبتكر أفكاراً/حلولاً كبيرة قابلة للتطبيق وقابلة للتطبيق. مفتاح العملية هو التعاطف مع المستخدمين (المواطنين) للكشف عن الاحتياجات غير الملباة من خلال فهم معتقداتهم وقيمهم ودوافعهم وسلوكياتهم وآلامهم ومكاسبهم وتحدياتهم وتوفير مفاهيم حلول مبتكرة (Tshiteen, 2017, p 1).

كما يعرف التفكير التصميمي حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الدول العربية عام 2017 على أنه منهجية تقوم على إيجاد الحلول والابتكار المرتكز أساساً على الإنسان وهي عملية تقوم على خمس خطوات وهي: الملاحظة، التصور، النمذجة، الاختبار، والتنفيذ. ويضع التفكير التصميمي الأشخاص الذين يصمم لهم في مركز العملية ويسعى إلى إيجاد حلول ملموسة (حميد عبيد، حسن عبيد، 2021، ص 483).

ويعرف أيضاً على أنه عملية تحليلية وإبداعية يشترك الفرد نفسه بالتجارب، وإنشاء النماذج وجمع الملاحظات وإعادة التصميم (توفيق لطيف، 2021، ص 265).

من خلال ما سبق يمكن تعريف التفكير التصميمي على أنه منهج عمل يتم فيه توظيف عقلية المصمم وأسلوبه في حل المشكلات بتقديم حلول إبتكارية لتلبية حاجات الأفراد وذلك من خلال تحديد الأهداف، وإعداد أفضل الطرق للوصول إلى نتائج (حلول) فهو شكل من أشكال التفكير المبني على الحل حيث يبدأ بالتفكير في الهدف المراد تحقيقه، ثم يراعي بعد ذلك اعتبارات الحاضر والمستقبل فيقوم بفحص واختبار المتغيرات المطروحة لحل المشكلة.

2.2.2. نشأة التفكير التصميمي

يعود ظهور التفكير التصميمي بعد الحرب العالمية أين بدأ العلماء والمهندسون المعماريون يتأثرون بالمشاكل الاجتماعية في إيجاد الحلول لها وبشكل جماعي وهذا نتيجة ظهور قدرات عالمية واستهلاكية جديدة.

ولقد تم تكييف التفكير التصميمي لأغراض تجارية من طرف المهندس David Kelley مؤسس شركة IDEO سنة 1993 بالولايات المتحدة الأمريكية، فهو أول من تطرق لهذا المفهوم ونقله إلى عالم

الأعمال سنة 1999، من خلال تصميمه نموذج الأعمال الجديد والمنظمة المبدعة حيث استطاعت هذه الشركة أن تدير أكثر من 4500 عملية لمئات الشركات العالمية بين تصميم المنتجات، الخدمات والأدوات، فقد حققت قفزة نوعية في مجال التفكير التصميمي منذ سنة 2004 بعد تعيين TIM BROWN كمدير تنفيذي جديد بعد David Kelley، حيث استطاع تطوير هذا المنهج وتحريره من قيود المجال الجغرافي والموضوعي.

تعتبر IDEO أول من وضعت قوانين عملية التفكير التصميمي وقدمت أدواته لكي يستخدم من قبل المنظمات في تطوير المجتمعات عام 2008.

ومن أبرز رواد التفكير التصميمي نذكر (علي محمد كامل الحوام، يناير 2023، ص 56):

– دافيد كيلي (David Kelley): من الباحثين المهتمين بالتفكير التصميمي وأول من صاغه كمنهج، وأحد مؤسسين مدرسة دي سكول في جامعة ستانفورد وهي من المدارس الرائدة في مجال التفكير التصميمي؛

– تيم براون (Tim Brown): المدير التنفيذي لشركة IDEO للتصميم وتعد من أشهر شركات التصميم في العالم ولا يقتصر تخصصها على تصميم المنتج بل تخطى ذلك لتصميم إستراتيجيات الأعمال، الخدمات وهو ما جعلنا نسمع مسميات وتخصصات حديثة مثل تصميم الخدمات وتصميم الأعمال؛

– هاسو بلاتنر (Hasso Plattner): طور أول مؤسستين لتعليم منهجية التفكير التصميمي في العالم (ستانفورد 2005) و(معهد بلاتنر في جامعة بوتسدام).

3.2.2. خصائص التفكير التصميمي

يتميز التفكير التصميمي بعدة خصائص تجعله منهجية فريدة وفعالة في حل المشكلات بطرق مبتكرة ومن بين خصائصه نذكر (العبدوي، 2022، ص 389):

– سياق العميل/ المستخدم: حيث يعتبر العميل أو المستخدم طرفا مهما ومحور أساسي لتحديد المشكلات التي يواجهها في محيطه، بمعنى هناك تفاعل بين صاحب المنتج والمستخدم والسؤال هنا يكون حول طبيعة المستخدم؟ مشكلة المستخدم؟ نظرتة حول كيفية حل المشكلة؟

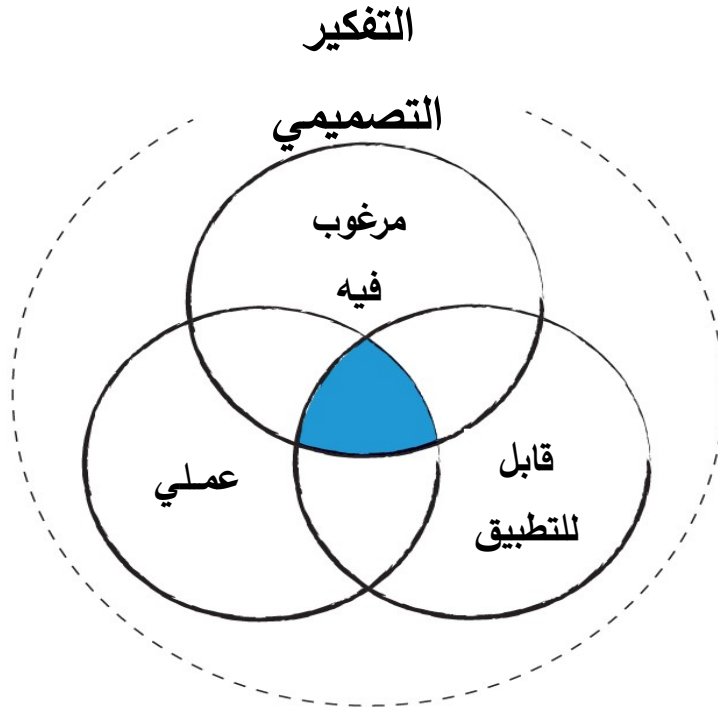
– تأخر صياغة الحل: يركز التفكير التصميمي على تجنب مرحلة وضع الحلول للمشاكل المطروحة إلى غاية تحديد المشكلة بوضوح ودقة ، حيث أنه من المتعارف عليه أن تحديد المشكلة بشكل صحيح هو نصف الحل المنجز؛

– التركيز على البيانات والسيناريوهات العملية: بمعنى لزوم تفضيل السيناريوهات والبيانات العملية المبنية على الأبحاث التاريخية والنظرية المرتبطة بالمشكلات المطروحة؛

– السرعة والتكرار: الفكرة في التفكير التصميمي تتحول بسرعة آلية إلى مشروع كلما وقعت نمذجتها وخضعت لاختبار ميداني، وفي كل مرة يتم تعديلها وفقا للملاحظات التي يبديها المستخدم، وبالتالي فالتفكير التصميمي يعبر عن قارنة خطية لها نقطة عودة من خلال التغذية العكسية من المستخدم، والتي تكون أكثر قيمة بالنسبة لصناع القرار وأصحاب المشاريع والأعمال في مجال السلع والخدمات وكذلك السياسات وغيرها.

ويمكن توضيح خصائص ومميزات التفكير التصميمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مميزات التفكير التصميمي



المصدر: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2017، ص 05.

3.2. أهمية التفكير التصميمي، أهدافه ومبادئه

1.3.2. أهمية التفكير التصميمي

يلعب التفكير التصميمي دورا مهما في تكييف ممارسات منظمات الأعمال مع الزبون من خلال تقديم منتجات واقتراح حلول حسب ما يراه الزبون وتلبية احتياجاته على أكمل وجه، فيتوجب على المؤسسة إدماج عمليات التفكير التصميمي في نشاطها إلى أقصى قدر ممكن نظرا لأهميته الكبيرة. ويمكن تلخيص أهمية استخدام التفكير التصميمي في المنظمات أو إقامة مشاريع ريادية في النقاط التالية

(Rafal and others, pp 13,14) :

- إنشاء أو تحسين منتج أو خدمة جديدة من خلال إشراك الزبون؛
- التكيف والشراكة ونقل المعرفة بشكل أفضل داخل المؤسسة؛
- خلق التعاطف والفهم الجيد للعميل والمستخدم؛
- خلق ابتكارات تسويقية أثر كفاءة؛
- تحسين أساليب توظيف الموظفين، فهو أداة لتدريب موظفي المؤسسة بخصوص العميل واحتياجاته؛
- زيادة الإبداع في فرق العمل؛
- تحسين تجربة المستخدمين ومتلقي الخدمة؛
- أداة للتوظيف حيث استخدمه مؤخرا أحد البنوك البولندية؛
- تقديم نماذج أعمال واستراتيجيات أعمال جديدة.

2.3.2. أهداف التفكير التصميمي

إن الهدف الرئيسي عند تطبيق التفكير التصميمي هو إيجاد حلول مبتكرة وفعالة للمشكلات التي يواجهها رواد الأعمال، فهو وسيلة لتحسين تجربة المستخدم وابتكار منتجات تلبي احتياجاتهم ورغباتهم، ويمكن تلخيص أهداف التفكير التصميمي في النقاط التالية:

- تحسين تجربة المستخدم وتعزيز التفاعل معه؛
- توليد الأفكار الإبداعية فهو يشجع على التفكير خارج الصندوق مما يساهم في توليد أفكار جديدة وتقديم منتجات فريدة تسمح بخلق ميزات تنافسية؛

- تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الفرق مما يضمن تطوير منتج متكامل من جميع الجوانب التقنية والتجارية؛
- تقديم حلول مبتكرة، عملية وفعالة مما يؤدي إلى زيادة فرص النجاح في السوق:
- التركيز على الاستدامة وحل المشكلات البيئية من خلال تصميم منتجات صديقة للبيئة، وتحسين أنظمة الطاقة وإعادة تخطيط المدن الذكية؛
- تحسين الأداء التجاري والتفوق على المنافسين نتيجة الفهم العميق للعملاء وتقليل المخاطر والتكاليف وكذلك من خلال النماذج الأولية والاختبار المستمر عليها؛
- تعزيز التعاون بين التخصصات حيث يسمح بزيادة التعاون بين المصممين والمهندسين ورواد الأعمال لإيجاد حلول مبتكرة لمختلف المشاكل.

3.3.2. مبادئ التفكير التصميمي

يمكن تلخيص المبادئ التي يعمل من خلالها التفكير التصميمي في العناصر التالية (هواري، المعمار، 2018، ص ص 15 - 17)

• التعلم من الفشل:

الفشل أداة مذهلة للتعلم. تصميم التجارب والنماذج، وتفاعلاتها واختبارها هو في لب عملية التفكير التصميمي، وكذلك فهم أنه ليست كل النماذج ستكون مجدية. ولذلك، أثناء السعي لحل مشكلات كبيرة نحن معرضون للفشل، ولكن إذا اعتمدنا منظومة التفكير الصحيحة، سوف نتعلم حتماً شيئاً ما من كل فشل.

"لا نعتبره فشلاً، وإنما تجاربُ تصميمٍ سنتعلم من خلالها."

• التجريب:

يعمل المفكر التصميمي لأنه يؤمن بمدى قوة تحويل الفكرة لواقع ملموس، فعملية تحويل الفكرة لحقيقة هي بحد ذاتها وسيلة للتفكير فيها. عندما يكون الهدف هو الحصول على حلول مؤثرة في العالم، لا يمكن البقاء في عالم النظرية، بل يجب تحويل الأفكار لواقع.

"إننا نخطر أثناء العملية من خلال صناعة شيء بسيطٍ بدايةً. ونتعلم الدروس منه دائماً".

• الثقة الإبداعية:

يمكن لأي شخصٍ الاقتراب من العالم كمصمم. في كثيرٍ من الأحيان كل ما يلزم لفتح المجال لهذه الإمكانية كمبتكرٍ ديناميكي لحل مشكلةٍ ما، هو الثقة الإبداعية. الثقة الإبداعية هي الاعتقاد بأن كل شخصٍ هو مبدعٌ، وأن الإبداع هو ليس القدرة على رسمٍ أو إنشاءٍ أو نحتٍ ولكن الإبداع الحقيقي هو امتلاك القدرة على الاقتراب من العالم، وتصميم حلولٍ مناسبةٍ له.

"الثقة الإبداعية هي أن يكون لدينا أفكارٌ كبيرةٌ، وأن نمتلك الشجاعة والقدرة للعمل عليها."

• التعاطف:

التعاطف هو القدرة على الإحساس بالآخرين، « أن تسر مرتدياً أحذيتهم » لفهم حياتهم، والبدء بحل المشكلات من وجهات نظرهم. يقوم التفكير التصميمي على التعاطف، وعى فكرة أن الناس الذين نصمم لهم هم خارطة طريقنا لحلولٍ مبتكرة. كل ما علينا القيام به هو التعاطف، أن نفهمهم، ونضعهم في اعتبارنا أثناء عملية التصميم.

"لا نستطيع الخروج بأية أفكارٍ جديدةٍ إذا كان كل ما نفعله موجوداً في حياتنا الخاصة."

• تبني الغموض:

يبدأ المفكر التصميمي دائماً من المكان الذي لا يعرف الإجابة فيه على المشكلة التي يبحث عن حل لها. وعى الرغم من أن هذا ليس أمراً مريحاً بشكل خاص، إلا أنه يتيح لنا المجال للابتكار، لمتابعة الكثير من الأفكار المختلفة، والتوصل إلى حلولٍ غر متوقعة. تبني الغموض يسمح لنا أن نعطي أنفسنا الإذن بأن يكون خيالنا مبدعاً.

"ربما لا نعرف ما هو الجواب، ولكن علينا أن نسمح لأنفسنا باكتشافه."

• التفاؤل والايجابية:

التفاؤل هو تبني الاحتمالات، وأننا قد لا نعرف الجواب، إلا إنه موجودٌ وحتماً سنعثر عليه.

"التفاؤل هو الشيء الذي يدفعنا إلى الأمام."

• التكرار:

التفكر التصميمي منهجٌ تكراري في حل المشكلات، لأن أخذ آراء المستهدفين بالتصميم جزءٌ هام من تطوير الحل. بالتكرار المستمر والتنقيح والتحسين، نضع أنفسنا في موضعٍ يمكننا من جمع المزيد من الأفكار وتجريبها، وتوسيع قدرتنا على ابتكار أكبر عددٍ من الحلول الناجحة.

”يسمح لنا التكرار باكتساب المصادقية على طول الطريق، لأننا نسمع آراء من نصمم لهم.“

4.2. نماذج التفكير التصميمي

يمكن إيجاز بعض نماذج التفكير التصميمي في (عاطف المطيعي، سبتمبر 2021، ص ص 422، 423):

- **النموذج الأول:** وهو النموذج الذي وضعته وكالة التصميم IDEO عام 2001 في سياق الابتكار الاجتماعي ويشمل ثلاث مراحل هي (الإلهام Inspiration ، ثم الفكرة Ideation أو التصور، ثم التنفيذ Implementation)؛
- **النموذج الثاني:** نموذج CDH والذي تم بناءه مرتكزا على ثلاثة محاور (السمع والابتكار والتنفيذ) وهذا النموذج هو الأكثر انتشاراً لأنه يعتمد على ثلاث مراحل رئيسية هي نفسها المستخدمة من قبل النموذج الأول، ويعتبر هذا النموذج هو دمج لخبرات وكالة IDEO التصميم الواسعة في عمليات التصميم المتمحورة وبذلك يمكن رؤية النموذج على أنه تطور للنموذج الأول، لكنه يعتمد على سبع عمليات (التعاطف، التفاؤل، التكرار، الثقة الإبداعية، الصناعة، الغموض، وأخيراً التعلم من الفشل) وتقدمها وكالة IDEO من خلال موقعها الإلكتروني www.DesignKit.org ونشر كتابها المجاني (IDEO 2015)؛
- **النموذج الثالث:** نموذج HPI Stanford ستانفورد والذي تم تطويره في معهد Hasso Plattner بجامعة ستانفورد (الولايات المتحدة) عام 2005 وتأثير قوي من المؤسس المشارك لوكالة استشارات التصميم IDEO ديفيد كيلي ويتضمن هذا النموذج خمس خطوات هي (التعاطف ثم التحديد ثم الفكرة ثم النموذج الأولي وأخيراً الاختبار)؛
- **النموذج الرابع:** نموذج HPI Potsdam بوتسدام وهذا النموذج يختلف عن النموذج السابق حيث تم تطويره في جامعة بوتسدام بألمانيا ويشتمل على ست عمليات هم (الفهم، الملاحظة، وجهات النظر، الفكرة، النموذج أولي، ثم الاختبار)؛
- **النموذج الخامس:** نموذج D4 أو الماس المزدوج وتم إنشاء هذا النموذج بواسطة مجلس التصميم البريطاني عام 2005 ويتكون من أربع مراحل (الاكتشاف، التحديد، التطوير وأخيراً التسليم) وهو على عكس النماذج الأخرى، فإنه يظهر متباين بصريا ومراحل عمليات التصميم متقاربة؛

• **النموذج السادس:** نموذج خدمات التفكير التصميمي ويتكون هذا النموذج من أربع مراحل هي (الاكتشاف والإبداع والتأمل والتنفيذ) والفارق بينه وبين النماذج الأخرى في النتيجة فهي عملية ليست نتائجها النهائية هي منتج تصميمي؛

• **النموذج السابع:** نموذج الست مراحل المتطور وهذا النموذج قد تم تطويره كجزء من مشروع D- THINK والذي يهدف تطبيقه على التعليم والتدريب وهو نموذج يتكون من ست مراحل على الترتيب هي(النشأة ثم التعاطف ثم التجريب ثم التفصيل والتحليل ثم العرض وأخيرا التمديد). بغض النظر عن النموذج المستخدم، فإن العديد من خصائص التفكير التصميمي تجعله أداة ممتازة للحل المشاكل المعقدة. وبصورة عامة يمكن أن يتميز التفكير التصميمي بكونه تكرارياً، ومتعدد التخصصات، ويرتكز على الحول البشرية لفكر المصمم، مستعيناً بتصميم النموذج المبدئي، ومراحل تطويره وتحسينه المتغيرة والمتولدة من التقييم والاختيار (أي التفكير المتقارب والمتشعب).

5.2. خطوات تطبيق منهج التفكير التصميمي

تعد عملية التفكير التصميمي غير خطية وتفاعلية تتكون من خمس مراحل، في كل مرحلة ستكون أقرب لفهم احتياجات ورغبات الفئة المستهدفة(العميل أو المستخدم) لتطبيق التفكير التصميمي بنجاح، يجب أن تمر بالمرحل الخمسة التالية:

1.5.2. التعاطف (الفهم والملاحظة)

هي أول مرحلة من مراحل التفكير التصميمي فهي تمثل مرحلة الفهم والملاحظة حيث يتم فيها التركيز على فهم المشكلة من وجهة نظر المستخدم وفهم المستخدمين أنفسهم، في هذه المرحلة لا بد من الفهم العميق والجيد والصحيح لحاجات المستخدمين والمستفيدين الفعلين الذين نود الابتكار لأجلهم واعتبارهم مصدر الأفكار، ويتم التعاطف عادة من خلال وضع نفسك مكان المستخدمين وكأنك واحد منهم من أجل القدرة على الشعور بهم والإحساس بمشكلاتهم ومعرفة اهتمامهم وأفكارهم والاندماج في بيئتهم والتعايش معهم ومعرفة المواقف التي يمرون بها، وهذا لاكتساب نظرة عميقة ودقيقة للمستخدمين واحتياجاتهم.

وتتم هذه المرحلة من خلال الملاحظة ومراقبة سلوك الأفراد، المحادثة، الاستماع لأراء المستخدمين، الزيارات والتعامل المباشر معهم لكشف طريقة تفكيرهم، فالتعاطف مرحلة مهمة لاحتضان المشكلة وتقريب

وجهات النظر من خلال تقديم الاقتراحات القيمة والضرورية وتأطير المحاور الرئيسية التي تقرّبنا من الحلول المناسبة.

2.5.2. تحديد المشكلة (التعرف)

في هذه المرحلة نركز على تقييم وتفسير ووزن النتائج التي جمعناها من المرحلة الأولى، وهي خطوة ملهمة ومهمة في مراحل تطبيق منهجية التفكير التصميمي. كما توضع في هذه المرحلة أيضاً احتياجات ومشاكل الفئة المستهدفة في المركز الأول بعد القيام بعمليات المراقبة والملاحظة لمواقع والاحتياجات التي يتم تحديدها للأفراد في البيئة المحيطة، يتم تعريف المشكلة من خلال معرفة احتياجات ورغبات الفئة المستهدفة (المستخدم) من خلال المعلومات الداخلية التي تم جمعها، وذلك لاكتشاف الروابط والأنماط و صياغة بيان مشكلة ذي معنى وقابل للتنفيذ، باختصار تحديد المشكلة هو أمر بالغ الأهمية لعملية التفكير التصميمي لأنه يؤدي إلى تحديد مدى فهمك الجيد للأشخاص ومساحة المشكلة التي تسعى لمعالجتها، حيث أن صياغة بيان مشكلة أكثر تركيزاً يميل إلى تحقيق حلول ذات جودة عالية مبنية على حاجة حقيقية، وبمجرد أن يتم صياغة المشكلة في كلمات سيضعك في الاتجاه الصحيح للبدء بعملية توليد الأفكار من أجل إيجاد الحلول المناسبة بحيث يجب أن يتضمن بيان المشكلة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي مشكلتك؟ (مرتبطة بنقطة الألم التي تم تحديدها)؛
 - من هو المستخدم ؟ (الشخصية المتأثرة بمشكلتك)؛
 - متى تحدث هذه المشكلة عادة؟(أعط وقتاً أو موقفاً)؛
 - أين تحدث مشكلتك؟(وصف منطقة جغرافية)؛
 - لماذا نحتاج لحل هذه المشكلة؟ لماذا لا تزال موجودة؟
- كرائد أعمال تعتبر مرحلة تحديد المشكلة أهم مرحلة في عملية التفكير التصميمي والتي هي نتيجة لجميع الخطوات والأدوات المتعلقة بعملية الفهم والملاحظة حيث أن إكمال مرحلة التعريف بنجاح سيؤدي إلى التحسين من نتائج عملية التفكير التصميمي بشكل كبير مما يقودنا إلى المرحلة الثالثة؛

3.5.2. مرحلة توليد الأفكار

تعتبر عملية توليد الأفكار الحلقة الثالثة في منهج التفكير التصميمي، وهي عبارة عن عملية توليد وتطوير، واختبار الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى الحلول؛ كما يحمل منهج التفكير التصميمي فلسفة

صريحة في التعامل مع الأفكار، فالفكرة الصالحة هي فقط القابلة للتحقق، و التي تتوافق مع احتياجات حقيقية، كما أن الفكرة يجب تنمو وتتغذى بالتفاعل مع المستخدمين الحقيقيين (ليس الفكرة التي طورت في بيئة سريعة وبعيدة عن العالم الحقيقي)، وفي هذه المرحلة تبدأ عملية توليد الأفكار لإيجاد حلول إبداعية للمشكلة لذلك يجب علينا معرفة مفهوم الإبداع وكيفية تنميته؟

• تعريف الإبداع:

إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مشتقة من بَدَعَ الشيء أو ابتدعه أي أنشأه و بدأه أولاً، و هو إيجاد شيء غير مسبق أو غير موجود(رشدي سلطاني، 2012، ص 13).

أما الإبداع كما جاء في المعجم البسيط هو من بَدَعَ بدعاً أي أنشأه على غير مثال، أي أن الإبداع هو استحداث شيء جديد فهو نقيض التقليد و المحاكاة واجترار المؤلف(عيد، 2010، ص 189).

هناك العديد من التعاريف الاصطلاحية للإبداع، سوف نتطرق إلى البعض منها فيما يلي:
يعد الاقتصادي "Joseph Shumpeter" المنظر الأول للإبداع حيث عرفه بأنه "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه" (Sarkar, 2007, P 03).

وعرف كذلك على أنه الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية و الموضوعية التي تقود إلى إنتاج منتج جديد ذو قيمة من الفرد و الجماعة، و الإبداع بمفهومه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات و المناهج (مراد، أبو موسى، 2011، ص 03).

و بناء على ما تقدم يمكن تعريف الإبداع على أنه التوصل إلى ما هو جديد، سواء تعلق الأمر بفكرة أو منتج (سلعة أو خدمة)، تنظيم، تسويق، برامج و سياسات، أو إعادة تطوير ما هو قائم من سلع وخدمات وغيرها تكون لها أثر إيجابي على أداء المؤسسة و نتائجها.

• عناصر الإبداع، أنواعه و مستوياته:

أشارت البحوث و الدراسات أن الإبداع يتكون من ستة عناصر و هي(الصيرفي، 2007، ص 155-153):

– **الطلاقة:** و هي القدرة على إنتاج العديد من الأفكار و التصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة، شرط أن تكون هذه الأفكار جديدة و نادرة و لم يسبق إليها أحد، فالشخص المبدع متفوق من

حيث كمية الأفكار في موضوع معين و في فترة زمنية محددة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة كبيرة على سيولة الأفكار و توليدها؛

– المرونة: و يقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وهي القدرة على التكيف مع التغيرات و المواقف المستجدة؛

– الأصالة: و تعني تقدم أفكار جديدة و مميزة تكون مناسبة لموقف معين؛

– الإحساس بالمشكلة: أي القدرة على إدراك مواطن الضعف أو النقص في الموقف، وذلك من خلال التعرف على المشكلة من جميع جوانبها، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد لا يستطيع الآخرون رؤيتها. فهو يكشف نواحي القصور والنقص بسبب نظريته للمشكلة بنظرة مختلفة و غير مألوقة، فلديه حساسية للمشكلة أو الموقف المثير أكثر من المعتاد؛

– إدراك التفاصيل: و المقصود تقديم تفاصيل متعددة لأشياء محدودة، و توسيع فكرة ملخصة أو تفصيل موضوع غامض؛

– القبول: يجب أن تكون أفكار المبدع قابلة للتطبيق فلا قيمة للإبداع إذا لم يلق القبول لدى الناس.

• أنواع الإبداع:

لقد اختلف الباحثون و المفكرون في تحديد أنواع الإبداع، حيث قسموه إلى أنواع عديدة طبقاً لوجهات نظرهم المختلفة، فمثلاً الاقتصادي "Joseph Shumpeter" صنف الإبداع إلى خمسة أنواع تتمثل في (Moulaert, 2008, P 41):

- إنتاج منتج جديد؛
- إدخال طرق جديدة في الإنتاج؛
- استعمال مصدر جديد للمواد الأولية؛
- خلق تنظيم جديد لتكوين وضعية احتكار؛
- فتح و غزو أسواق جديدة.

أما تايلور "Taylor 2000" فقد حدد هو الآخر خمسة أنواع من الإبداع و هي (لطفي خصاونة، ص

ص 53، 54):

- **الإبداع التعبيري:** و يتميز بأن المبدعين لهم صفة التلقائية و الحرية و يكون في مجال الفن والأدب؛

- **الإبداع الفني:** و يتمثل في الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف إلى المنتجات، كالمظهر العام وتصميم المنتج و غيرها؛

- **الإبداع المركب:** و هو عبارة عن جمع أفكار مختلفة و وضعها و دمجها في قالب واحد من أجل الوصول إلى معلومات جديدة؛

- **الإبداع الخلاق:** و هو استحداث شيء جديد لأول مرة و لكن عناصره و الأجزاء المكونة له موجودة من قبل مثل اختراع الكمبيوتر؛

- **الإبداع الاستحدثي:** و هو عبارة عن الإضافات و التحسينات و التطورات في النظريات والمبادئ والأسس وضعها علماء من قبل.

- تحسين التنسيق و الرقابة الداخلية و الهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار و إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها بكفاءة و فعالية؛

- إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة و في عملياتها الإدارية؛

- التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها؛

- الارتقاء بمستوى أدائها و أداء العاملين.

● مستويات الإبداع:

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع داخل المؤسسة وهي:

- الإبداع على المستوى الفردي:

يتميز الإبداع الفردي بأنه كل فكرة أو منتج يأتي من مجهود أو عمل فردي، بحيث يكون لدى الفرد القدرة على تطوير العمل و ذلك من خلال الخصائص الفطرية التي يتمتع بها كالذكاء والموهبة أو من التدريب عليها و تتميتها، و يتكون الإبداع الفردي من ثلاث عناصر و هي (**رشدي سلطاني، 2012، ص 148**):

■ **الخبرة:** و هي المعرفة المتراكمة و المهارة التي من خلالها يستطيع الفرد حل المشكلات التي تواجهه؛

■ **مهارات التفكير الإبداعي:** و يشير إلى كيفية نظر الأفراد إلى المشاكل و الحلول وكيفية إدراك العلاقة بين الأمور بالاستفادة من المعرفة المتراكمة؛

■ **المحفز الداخلي:** والذي يحدد ما سيفعله الفرد فعلا، ومن أمثلة المحفزات نجد الأهداف الواضحة للفرد والمؤسسة معا، وكذلك مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

وتعتبر الخبرة والتفكير الإبداعي عن مدى إمكانية الفرد و قدرته على الإبداع، أما المحفز الداخلي فهو تحديد رغبة الفرد في الإبداع.

● **الإبداع على مستوى الجماعة:**

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل جماعة نتيجة تفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم وتبادلهم للآراء والخبرات وبالتالي فإبداع الجماعة أساسه فردي. ويعد إبداع الجماعة أفضل من الإبداع الفردي لأعضاء الجماعة و يتأثر الإبداع على مستوى الجماعة بعدة عوامل أهمها (عبد الحسين الفضل، ص 21):

- الرؤية: و التي تزيد من إبداع الجماعة إن تشارك فيها أعضاؤها؛
- الالتزام بالتميز في الأداء: و الذي يشجع على إيجاد مناخ مناسب يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل؛
- المشاركة الآمنة: و ذلك من خلال توفير الظروف و العوامل المناسبة لإبداع الجماعة، فإن الجماعة لن تبذل حتى ولو كان جميع أفرادها مبدعين ما لم يكن هناك انسجاما بين أفرادها؛
- دعم ومؤازرة الإبداعات الفردية: وذلك حتى يتحقق الإبداع.

● **الإبداع على مستوى المؤسسة:**

هناك مؤسسات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المؤسسات نموذجي ومثالي للمؤسسات الأخرى، وحتى تصل المؤسسة إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي، حيث أن الإبداع الذي يصدر من مؤسسة ما، ينسب إليها كحق فكري ومعنوي ويسجل باسمها لدى الدوائر المعنية بذلك، فالإبداع بالنسبة للمؤسسة أساس التطور وأمر ضروريا لنموها وبقائها.

ومن بين الطرق لتعظيم عملية توليد الأفكار الإبداعية أسلوب العصف الذهني الذي يعتبر ركيزة أساسية في التفكير الإبداعي فهو وسيلة لتوليد وإنتاج الأفكار الإبداعية من الأفراد والمجموعات لحل مشكلة معينة وسوف نتطرق إليه بشيء من التفصيل فيما يلي:

● مؤشرات قياس الأفكار الإبداعية:

و تتمثل فيما يلي (عبود نجم، 2007، ص ص 207، 208):

- عدد الأفكار التي يتم توليدها في فترة جمع الأفكار: حيث أنه كلما كان العدد كبير كانت الفرص أفضل في الحصول على فكرة جديدة و مجدية في مرحلة الغرلة؛
- فترة التوصل إلى الفكرة: كلما كانت أسرع كان ذلك جيدا، و التوصل الأسرع يكون على أساس المعايير مع القادة في السوق أو بالمعايير التاريخية مع فترة التوصل إلى الأفكار الجديدة في الفترة الماضية في المؤسسة؛
- عدد الأفكار الجيدة التي تصبح مرشحة للمتابعة و التطبيق: و هذه الأفكار هي التي تستحوذ على الاهتمام الأكبر في هذه المرحلة لأنها هي التي يمكن تحويلها إلى منتجات ومن ثم تسويقها تجاريا إلى السوق؛
- الفترة إلى المنتج: و هذه الفترة مهمة لأن المنافسة تهدد دائما بالتوصل الأسرع إلى الفكرة الجديدة و نقلها إلى نموذج الأعمال؛
- عدد مقترحات التحسين التي يتم إدخالها على الفكرة الجديدة: كلما كانت عدد مقترحات التحسين أكبر كان ذلك مؤشرا إيجابيا ليس فقط على تطوير الأفكار الأولية و إنما أيضا تقليل أسباب الفشل الناتجة عن عدم ملائمة الفكرة الجديدة لإمكانيات المؤسسة؛
- عدد الأفكار المختارة التي فشلت قبل أن تتحول إلى المنتج الأول: إن بعض الأفكار يتم اختيارها بهدف تطبيقها و تحويلها إلى منتجات إلا أن المؤسسة تتخلى عنها لأسباب داخلية (عدم الحصول على دعم الجهات العليا أو حملة الأسهم، الرغبة في مواصلة جني المنافع لفترة أطول من المنتجات الحالية) أو لأسباب خارجية (الخوف من ردة فعل المنافسين، عدم الحصول على التمويل)؛
- دورة الفكرة: و هي الفترة الزمنية الممتدة بين تقديم الفكرة من طرف صاحبها و تحديد موقف المؤسسة منها بالقبول أو الرفض، حيث أن الفكرة الجديدة قد يتم إحباطها بكثرة

الإجراءات المطولة مما يزيد من دورة الفكرة بشكل تصبح الفكرة غير مجدية مما يؤدي إلى إحباط أصحاب الأفكار الجديدة؛

– عدد الأفكار التي يمكن تبنيها من أجل العمل على تحويلها إلى منتجات جديدة في وقت واحد: إن الأفكار الجديدة تواجه الغربة المستمرة في كل مرحلة من مراحل تحويلها إلى منتج و من ثم وصولها إلى السوق؛

– تكلفة الأولى إلى الفكرة: حيث أن فاعلية التكلفة تعتبر ضرورية في هذه المرحلة لهذا فإن هذا المؤشر يكون ضروريا من أجل تحسين الأداء.

4.5.2. مرحلة بناء النموذج الأولي

إن وضع النموذج الأولي هو المرحلة الرابعة من مراحل التفكير التصميمي وفيه يتم تحويل الأفكار إلى نماذج أولية منخفضة الدقة وسريعة وقليلة التكلفة ولكنها يمكن أن تثير ملاحظات مفيدة من قبل المستخدمين في المراحل اللاحقة، مما يجعل كل من النماذج الأولية وطبيعة الأسئلة أنها تكون أكثر دقة.

يمكن أن يكون النموذج الأولي أي شيء يمكن للمستخدم التفاعل معه، هنا يتم تحويل الفكرة أقرب ما يكون للواقع، للوصول إلى نموذج يمكن عرضه للمستخدم يساعدنا على اختبار أفكارنا أو حلولنا بسرعة وبدون التعرض لمخاطر الفشل مستقبلا مع مستخدمينا المحتملين.

5.5.2. مرحلة الاختبار

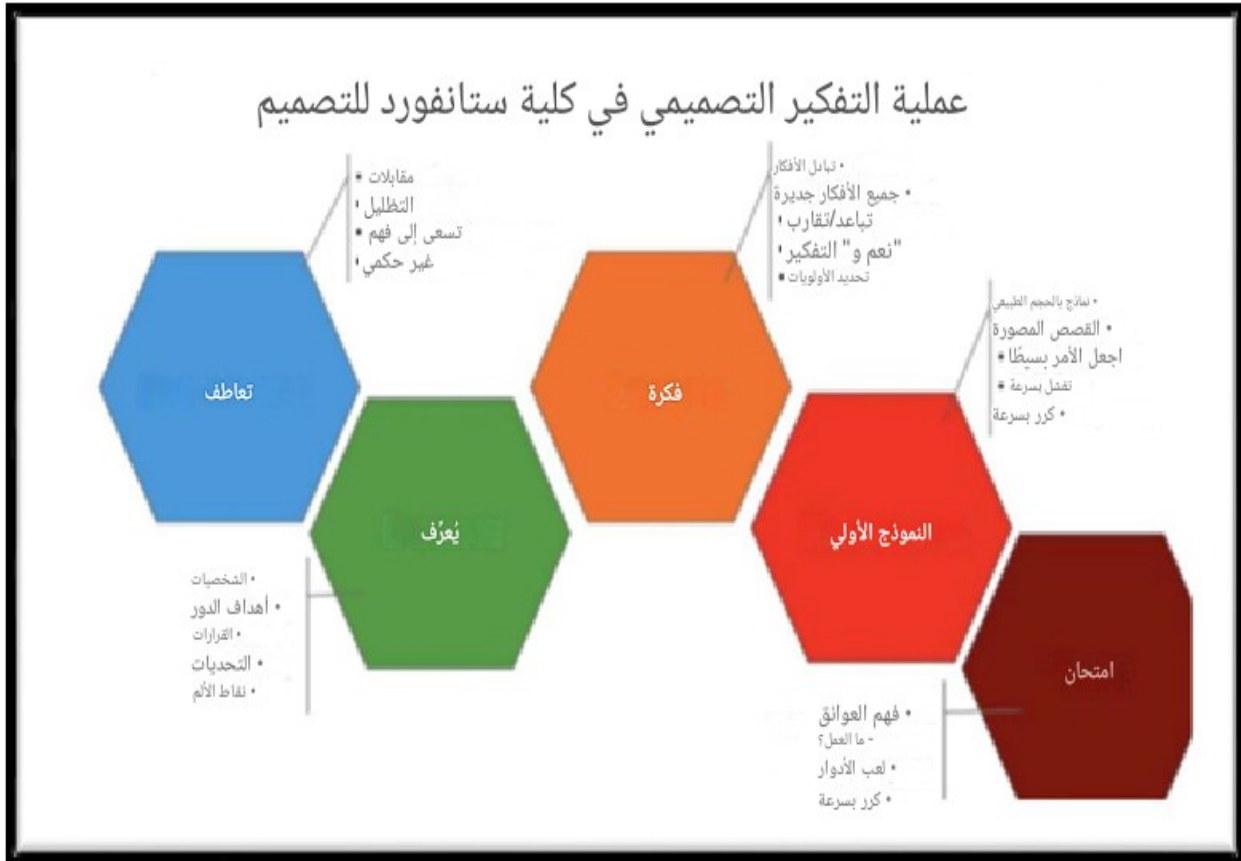
الاختبار هو عندما تطلب ملاحظات حول النماذج الأولية التي أنشأتها من المستخدمين ويتيح ذلك فرصة أخرى لاكتساب التعاطف مع الأشخاص الذين تقوم بتصميم المنتج لهم. إن الاختبار هو فرصة أخرى لفهم المستخدم، ولكن على عكس وضع التعاطف الأولي، فمن المرجح أنك قمت الآن بتأطير المشكلة بشكل أكبر وإنشاء نماذج أولية للاختبار فكل الأمرين يميلان إلى التركيز على التفاعل مع المستخدمين، لتحسين النماذج الأولية والحلول ويوفر الاختبار معلومات حول التكرارات التالية للنماذج الأولية.

ويعد الاختبار فرصة أخرى لبناء التعاطف من خلال الملاحظة والمشاركة، فهو غالباً ما يؤدي إلى رؤية غير متوقعة كما يكشف الاختبار عن الفشل في صياغة المشكلة بشكل صحيح. فهذه مرحلة تكرارية وتزود الفريق بردود فعل المستخدم على أساس اختبار صار للنموذج الأولي حيث أن الهدف الأساسي

للاختبار هو معرفة ما الذي نجح؟ وما الذي لم ينجح بهدف تحسينه وتطويره تضمن هذه المرحلة أن يعود الفريق إلى اللب الأساسي للتصميم أي التعاطف مع المستخدمين والتصميم وفق احتياجاتهم.

ويمكن توضيح مراحل التفكير التصميمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مراحل التفكير التصميمي



Phd.muslim alanoglu, education et science, EFEAcademy publishing, first edition, 2022, p4.

6.2. أدوات وتقنيات التفكير التصميمي

هناك طرق وتقنيات عديدة لحل المشاكل المختلفة وفي جميع المجالات والخروج بحلول إبداعية

ومن أهم هذه التقنيات ما يلي:

• **المحاكاة:** تقليد أفضل ما هو موجود ثم تعديله فكتير من الاختراعات جاءت من تقليد الطبيعة

ومحاكاتها فصناعة الطائرات جاءت بمحاكاة لتقليد الطيور في الفضاء؛

• **قائمة الموصفات:** حيث يتم وضع المميزات أو السمات لفكرة معينة في قائمة ثم بعد ذلك يتم

اختبار كل ميزة على انفراد لمعرفة كيفية تفسيرها أو تحسينها وتطويرها؛

• **عكس المشكلة:** بمعنى عكس العبارات السالبة إلى موجبة فمثلا إذا كانت المشكلة هي خدمة المستهلك؛

• **قبعات التفكير الستة:** تعد القبعات الست إستراتيجية من استراتيجيات تعليم التفكير عامة والتفكير الإبداعي خاصة، أسسها العالم دي بولو وكان هدفه الأساسي توضيح وتبسيط التفكير وممارسته بطريقة سليمة وفعالة حيث يفترض فيها تقسيم التفكير إلى ست أدوار مختلفة يتم استخدام الألوان فيه لإيصال مسألة مهينة (**محمد عيسى عبد الدايم دياب، 2015، ص 398**).

– **القبعة البيضاء:** مأخوذ لون هذه القبعة من اللون الأبيض (غياب الألوان)، وتشير إلى الفكر المحايد حيث أن صاحب هذه القبعة يتميز بالموضوعية والحيادية والتجرد من العواطف عند طرح الأفكار أو الحصول عليها، تهتم القبعة البيضاء بالإجابة على الأسئلة التالية: ما المعلومات الناقصة؟ ما المعلومات المتاحة؟

– **القبعة الحمراء:** لون هذه القبعة مأخوذ من لون الدم، وترمز إلى العواطف والمشاعر حيث يهتم صاحب هذه القبعة بالمشاعر فقط من خلال إظهار المشاعر والانفعالات واستكشاف مشاعر الآخرين دون الحقائق والمعلومات؛

– **القبعة السوداء:** يعبر لون هذه القبعة عن الصرامة والاتجاه نحو النقد والتركيز على النواحي السلبية فقط، من خلال استخدام المنطق، التشاؤم وعدم التفاؤل وكذلك التركيز على العوائق والمشاكل و التجارب الفاشلة وتوضيح الجوانب السلبية في الفكرة. تهتم القبعة السوداء بالإجابة على الأسئلة التالية: هل هذا الأمر صحيحا يمكن تبريره؟ ما هي المخاطر؟ لماذا لا يعمل ذلك؟

– **القبعة الصفراء:** يرمز هذا اللون إلى أشعة الشمس والتفاؤل، حيث أن صاحب هذه القبعة يفكر بإيجابية ويركز على احتمالات النجاح وتدعيم الآراء وتوضيح نقاط القوة، تهتم القبعة الصفراء بالإجابة على الأسئلة التالية: ما الفوائد الموجودة؟ لماذا يعتبر هذا جيدا؟

– **القبعة الخضراء:** يرمز هذا اللون إلى الخصب والنماء وهي تشير إلى الأفكار والطرق الجديدة في النظر إلى الأشياء والاستعداد لتحمل المخاطر، تهتم القبعة الخضراء بالإجابة على الأسئلة التالية: هل هناك أفكار ومفاهيم جديدة ومختلفة؟ هل هناك حلول جديدة للمشكلات؟ إلى أين تقود بي هذه الفكرة؟

– **القبة الزرقاء:** يرمز هذا اللون إلى لون السماء وتشير إلى التفكير المنظم أو الموجه والاستقلال في الرأي وعدم الانحياز والخروج بحلول عملية وفعالة وتهتم تهتم القبة الزرقاء بالإجابة على الأسئلة التالية: ما المشكلة بالضبط؟ ماذا علينا أن نفعل؟

• العصف الذهني:

يقصد به توليد وإنتاج أفكار وآراء إبداعية من الأفراد والمجموعات لحل مشكلة معينة، وتكون هذه الأفكار والآراء جيدة ومفيدة . أي وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح ، بحيث يتاح للفرد جو من الحرية يسمح بظهور كل الآراء والأفكار . أما عن أصل كلمة عصف ذهني (حفز أو إثارة أو إمطار للعقل) فإنها تقوم على تصور "حل المشكلة" على أنه موقف به طرفان يتحدى أحدهم الآخر ، العقل البشري (المخ) من جانب والمشكلة التي تتطلب الحل من جانب آخر . ولابد للعقل من الالتفاف حول المشكلة والنظر إليها من أكثر من جانب ، ومحاولة تطويقها واقتحامها بكل الحيل الممكنة .. أما هذه الحيل فتتمثل في الأفكار التي تتولد بنشاط وسرعة تشبه العاصفة (مطالعة، 1998، ص 204) .

• فوائد العصف الذهني:

العصف الذهني مجموعة من الفوائد وهي:

- خلق مناخا حرا للجاذبية البديهية بدرجة كبيرة نتيجة ترك الحرية لإطلاق الأفكار دون نقد أو حكم مسبق مما تأتي أفكارا أفضل عند الأشخاص؛
- عملية بسيطة حيث لا توجد قواعد تقيد إنتاج الفكرة أو نقدها أو تقييمها فاعصف الذهني يهتم بالحصول على الأفكار الغريبة وغير المألوفة التي تعتبر مصرا للأفكار الإبداعية للمشكلات؛
- المشاركة في حل المشكلة من خلال طرح الأفكار دون النظر إلى غرابتها أو مستوى جودتها فهو يهتم بالكم قبل الكيف؛
- طريقة هامة للتدريب على التفكير الإبداعي.

• مراحل العصف الذهني:

يمر العصف الذهني بمجموعة من المراحل وهي:

- تحديد وتوضيح المشكلة موضوع البحث والنقاش وعرضها على المشاركين في جلسة العصف الذهني؛
- صياغة المشكلة بتحديد أبعادها وجوانبها المختلفة من جديد والخروج من نطاق الموضوع على النحو الذي عرف به، فقد تكون للموضوع جوانب أخرى؛
- تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني وحرية التفكير وتأجيل التقييم؛
- انطلاق عملية العصف الذهني واستمطار الأفكار حيث ينظر للكم لا للكيف؛
- إثارة المشاركين من جديد حتى لا يشعروا بالملل؛
- تقييم الأفكار وتحديد ما يمكن أخذه منها وفي بعض الأحيان تكوين هناك أفكار مفيدة قابلة للتطبيق أو أفكار مفيدة إلا أنها غير قابلة للتطبيق وتحتاج إلى المزيد من البحث، أفكار مستثناة لأنها غير عملية وغير قابلة للتطبيق؛
- المرحلة الأخيرة وفيها يتم تقديم الحلول واختيار أفضلها.

7.2. التحديات التي تواجه التفكير التصميمي

رغم المزايا والفوائد التي يقدمها التفكير التصميمي إلا أنه قد يواجه تطبيقه مجموعة من التحديات يمكن توضيحها فيما يلي:

- مقاومة التغير من قبل الأفراد والمؤسسات المعتمدة على الطرق التقليدية في حل المشكلات، لذلك يجب تغيير ثقافة المؤسسة من خلال التواصل الفعال وشرح فوائد التفكير التصميمي وكذلك إشراك المعنيين في العملية لزيادة دعمهم؛
- نقص الموارد والوقت الكافي للتطبيق الفعال يشكل تحديا كبيرا لتطبيق عملية التفكير التصميمي خاصة المؤسسات ذات الموارد المحدودة؛
- الضغط الزمني حيث يتطلب التفكير التصميمي وقتا كافيا للبحث والتجريب مما قد لا يناسب بيئات العمل السريعة، ولتجنب ذلك يجب تحديد الأولويات وإدارة الوقت بشكل جيد واستخدام الأدوات والتقنيات التي تساعد على تسريع عملية التفكير التصميمي؛

– صعوبة قياس النتائج المستندة إلى التفكير التصميمي بشكل كمي خاصة إذا تعلق الأمر بالابتكارات التحسينية.

8.2. التفكير التصميمي وريادة الأعمال

التفكير التصميمي هو أسلوب لحل المشكلات يركز أساساً على فهم احتياجات ورغبات المستخدمين وكذلك خلفياتهم وسلوكياتهم وطرق تفكيرهم من أجل إيجاد حلول مبتكرة، فهو يعد أحد العوامل الأساسية لتوسيع نطاق المؤسسات الناشئة ونموها من خلال تشجيع رواد الأعمال ومنحهم مجالا للتجريب والتعلم من الفشل وتجاوز العقبات في رحلتهم وبدء أعمالهم.

يعتبر التفكير التصميمي أحد أساسيات العمل يمكن اعتماده في عمليات التخطيط والتطوير الاستراتيجي وفي العمليات اليومية لاتخاذ قرارات أفضل وتحقيق النمو والاستمرار من خلال تعزيز ثقافة التركيز على الحلول لا المشكلات بوضع المستخدم أو العميل مركز عملية التصميم. فهو أسلوباً قوياً لحل المشكلات ويمكنه دفع الابتكار والنجاح في ريادة الأعمال من خلال:

• تحديد المشكلات بوضوح:

التفكير التصميمي يتجاوز حل المشكلات التقليدي، فهو منهجية إبداعية لحل المشاكل والابتكار تركز على احتياجات المستخدم بدلاً من عرض المشكلة من منظور الأعمال فقط، حيث يتم تحديد المشكلة بشكل واضح استناداً إلى الفهم العميق لاحتياجات المستخدمين وصياغة بيان المشكلة بوضوح وتحديد الأهداف والغايات التي نريد تحقيقها بالتركيز على الجوانب الرئيسية للمشكلة وبدلاً من التفكير بمنهجية إطلاق المنتجات كأولوية يصبح التفكير بعقلية ما المشكلات التي تحتاج إلى حلول؛

• التركيز على العملاء:

يوفر التفكير التصميمي فهماً غير متحيز لاحتياجات العميل من خلال دمجها في عمليات التخطيط بدلاً من التفكير بالحلول بعقلية فريق العمل وليس بعقلية العميل، فالتفكير التصميمي يقدم حلول للمشكلات من خلال الفهم الدقيق للعميل المستهدف ووفقاً لتصوراتهم واحتياجاتهم والتفاعل معه؛

• تطوير مهارات الفريق:

يساهم التفكير التصميمي في تعزيز التفاعل والتعاون بين أعضاء الفريق والتفكير خارج الصندوق باستخدام جلسات العصف الذهني مما يمكن طرح الأفكار والحلول ومناقشتها بشكل مريح دون خوف أو تردد من أجل تطوير الحلول واستجابة أفضل لاحتياجات المستخدمين؛

• ابتكار المنتجات:

يعمل التفكير التصميمي على ابتكار منتجات لا تلبي الاحتياجات فحسب بل تفوق التوقعات، وذلك في وقت أقل مقارنة بغيرها من المؤسسات وهذا بتحويله التحديات إلى منتجات باعتمادهم تحسين تجربة المستخدم واعتبارها أولوية، واعتماد نظام تغذية راجعة مستمر يقف على احتياجات العملاء منذ اللحظة الأولى للتفكير بالمنتج وخلال تطويره حتى لحظة إطلاقه؛

• امتلاك ميزة تنافسية والتفوق على المنافسين:

يعد التفكير التصميمي أداة لتحليل السوق بذكاء وفهم احتياجات العملاء من خلال تقمص أدوارهم ومعايشة مشاكلهم والإحساس بألمهم مما يجعل تحديد المشكلة واضح ودقيق وتقديم حلولاً مبتكرة بناءً على ذلك، وبالتالي فإن احتمالية فشل المنتج في السوق منعدمة تقريباً لكونها واقعية وتحقق رضا الزبائن، كل هذا يجعل المؤسسة التي تعتمد على التفكير التصميمي تمتلك خصائص فريدة ومتنوعة عن منافسيها ما يضمن لها اكتساب حصص سوقية كبيرة والتفوق على المنافسين.

المحور الثاني: تحديد الفئة المستهدفة (من هو الزبون)

يعد تحديد الفئة المستهدفة ثاني خطوة في عملية الإستراتيجية التسويقية التي تتكون من ثلاث مراحل وهي تجزئة السوق، الاستهداف وأخيرا التموضع، فقبل تحديد الفئة المستهدفة يجب تجزئة السوق باعتباره أداة لاختيار السوق المستهدفة ولتحقيق الاستهداف الصحيح من خلال تقييم قطاعات السوق التي تناسب المؤسسة من حيث الأهداف والموارد والقدرات وسنتطرق إلى ذلك بشيء من التفصيل من خلال هذا المحور.

1. مفاهيم أساسية حول تجزئة السوق

تطبيق إستراتيجية تقسيم أو تجزئة السوق تبدأ من ضرورة تحديد رؤية ومهمة المؤسسة وذلك لتحديد الزبائن المراد استهدافهم وكذلك معرفة طبيعة المنافسة وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتقديم منتجات تكون حسب رؤية الزبون وليس من زاوية الموارد المتاحة وتجزئة السوق خطوة أساسية في العملية التسويقية.

1.1. تعريف تجزئة السوق

يعرف السوق على أنه تلك القوة الخفية التي تحرك قوى العرض أو الطلب، كما يمكن تعريفه على أنه نقطة التقاء طالب السلعة أو الخدمة مع منتجها لغرض تلبية حاجاتهم ورغباتهم. تعرف تجزئة السوق على أنه تقسيم السوق الكبيرة أو الواسعة أو المتنوعة إلى مجموعات متجانسة وهذا من أجل تركيز جهود التسويق في الأسواق الفرعية ومحاولة فهم احتياجات السوق المستهدفة ورغباتها للحصول على ميزات تنافسية (Dolnicar and others, 2018, p 07).

تقسيم السوق هو عملية فعلية لتحديد قطاعات السوق وتقسيم قاعدة واسعة من العملاء إلى مجموعات فرعية من المستهلكين الحاليين والمحتملين لهم خصائص مشتركة مثل الاحتياجات المشتركة، الاهتمامات المشتركة أو أنماط الحياة المتشابهة وكذلك الخصائص الديمغرافية المتشابهة ومن تم تخصيص برامج تسويقية مختلفة تستهدف العملاء المتنوعين (Camilleri, 2018, p 02).

تجزئة السوق هي عملية تقسيم السوق الإجمالية إلى مجموعات صغيرة من الزبائن لهم نفس الحاجات للمنتج نسبياً، وأية مجموعة من هذه المجموعات يمكن أن يتم اختيارها كسوق مستهدف، بحيث يمكن الوصول إليه من خلال مزيج تسويقي مميز (معراج، 2005، ص 67).

من خلال ما سبق يمكن تعريف عملية تقسيم السوق على أنها العملية التي يتم من خلالها تجزئة السوق الكلي غير المتجانس إلى عدة مجاميع أو قطاعات فرعية متجانسة أي تقسيمه إلى وحدات استهلاكية لها صفات مشتركة مما يساهم في تصميم مزيج تسويقي يتناسب مع توقعات العملاء في السوق المستهدفة.

2.1. فوائد تجزئة السوق

تحقق عملية تقسيم السوق العديد من المزايا، نذكر منها ما يلي (قاطر، 2018-2019، ص ص 102، 103):

- معرفة اختلافات الزبائن بشكل أكثر دقة، مما يمكن المنظمة من تلبيتها بشكل أكثر فعالية؛
- تصميم خطوط المنتجات تتماشى مع الطلب الحقيقي للسوق، وبالتالي تستطيع المنظمة تفادي العشوائية في الإنتاج؛
- يسمح بأحداث عملية موازنة بين الموارد التي تخصصها المؤسسة لكل قطاع من السوق، والعائد الذي يتحقق منه، وهذا ما يساعد على ترشيد وزيادة كفاءة استغلال موارد المنظمة؛
- يسمح بإعطاء مؤشرات مبكرة عن اتجاه تغير السوق، وهذا يساعد المنظمة على أخذ احتياطاتها لمواجهة هذه التغيرات في شتى اتجاهاته؛
- تسمح عملية التقسيم بكسب ميزة تنافسية تمكن المنظمة من التفوق على منافسيها؛
- تسمح عملية التقسيم بتركيز موارد وقدرات المنظمة، لتحقيق أفضل النتائج؛
- تساهم في كشف حاجات ورغبات غير مكتشفة لدى الزبائن، اكتشاف الأسواق الجديدة؛
- تطبيق إستراتيجيات تسويقية أكثر فائدة وربحية.

3.1. أسس وأساليب تجزئة السوق

هناك معايير وأساليب عديدة لتقسيم الأسواق إلى أسواق فرعية تضم مجموعات من المستهلكين تتقاسم خصائص مشتركة يمكن توضيح هذه الأسس فيما يلي:

1.3.1. التقسيم على أساس جغرافي

يعد تجزئة السوق على أساس جغرافي أبسط نوع من تجزئة السوق وأكثره استعمالاً وشيوعاً يصنف العملاء على أسس جغرافية تتمثل في التقسيم على أساس الدول أو المناطق أو المناخ أو حجم المنطقة والكثافة السكانية كلها عوامل تؤثر بدرجة كبيرة على نشاط المؤسسة لكون السلوك الشرائي يختلف باختلاف العادات والتقاليد بين المناطق المختلفة، وكذلك طبيعة المناخ بين المناطق الحارة والباردة، إن أهم ما يميز هذا الأسلوب هو انخفاض تكاليف تطبيقه بسبب وضوح التباين بين المناطق الجغرافية.

2.3.1. التقسيم على أساس ديمغرافي

يعد هذا الأسلوب ثاني أسلوب استخداماً شائعاً لبساطته وسهولة فهمه وتطبيقه من قبل المنتجين لسهولة الحصول على المعلومات عن الزبائن وواقع السوق وتركيبته، يركز أساساً على تقسيم السوق الكلي إلى مجموعات فرعية بناءً على متغيرات مثل: العمر، الجنس، حجم الأسرة، الدخل، المهنة أو الوظيفة، التعليم، العرق، الطبقة الاجتماعية.

إن تقسيم السوق على شرائح عمرية وهي فئة الأطفال، الشباب، الرجال، الشيوخ يمكن المنتجين من معرفة حاجات ومتطلبات كل فئة واستهدافها بذاتها، كما أن التقسيم على أساس الجنس رجال ونساء يؤثر على سلوك الشراء نظراً لاختلاف الخصائص النفسية والسلوكية المميزة لكل جنس، أما التقسيم على أساس حجم الأسرة من خلال معرفة متوسط عدد أفراد الأسرة يمكن المؤسسة من الإنتاج والتسويق بما يلاءم حجم الأسرة، وأخيراً التقسيم على أساس الدخل والذي يتم من خلال تجزئة السوق حسب الدخل الشهري حيث أنه هناك علاقة قوية بين الدخل والاستهلاك.

إن المعيار الديمغرافي يقوم على مبدأ أن المستهلكين الذين ينتمون إلى الفئة نفسها من العمر أو الدخل لديهم حاجات ورغبات وأذواق متشابهة و سيشتركون نفس السلع ولهم سلوك مشترك تجاه ما يعرض عليهم من منتجات وخدمات

3.3.1. التقسيم على أساس أبعاد نفسية

ترتبط تجزئة السوق وفقاً لهذا المعيار بالجوانب النفسية للعميل فهي تتطلب فهماً بحثاً عميقاً لفهمها والكشف عنها، حيث يتم تقسيم السوق استناداً إلى معياري نمط الحياة والشخصية.

يشير معيار نمط الحياة إلى الكيفية التي يعيش بها الفرد وطريقة تفاعله مع محيطه وهذا بالتركيز على معرفة نمط حياته وكذلك أنشطته واهتماماته وأدائه، أما شخصية العميل فتشمل مجموعة الخصائص

الشخصية التي يتصف بها العميل على سبيل المثال مقتصد مثلاً أو مبذر ليتم إعطاء المنتجات خصائص تتناسب مع شخصية العميل.

4.3.1. التقسيم على أساس أبعاد سلوكية

حسب هذا المعيار يقسم الزبائن إلى مجموعات بناء على معارفهم، ومواقفهم، أو استخداماتهم، أو استجاباتهم للمنتج، أي محاولة فهم تصرف العميل بدقة من خلال معرفة عادات الشراء، عادات الإنفاق وغيرها.

إن تقسيم السوق وفقاً للأبعاد السلوكية يتم من خلال اعتماد مجموعة من المعايير أهمها التقسيم حسب المنافع المتوقعة أي المنافع التي يريدها الزبون من المنتج، فهنا المؤسسة ينبغي دوماً تطوير وإيجاد منتجات جديدة تحقق أكبر قدر ممكن من المنافع للعملاء، أو التقسيم على أساس الولاء وهنا يتم تقسيم السوق وتصنيف الزبائن على درجة ولائه للمنتج، كما يتم تجزئة السوق على أساس الموقف اتجاه المنتج بين معادي، سلبي، لا مبالي، ايجابي، متحمس، أو تقسيم السوق حسب حالة الاستعمال إلى غير مستعمل، مستعمل سابق، مستعمل محتمل، مستعمل لأول مرة، ومستعمل منتظم. أو معدل الاستعمال ضعيف، وسط، مرتفع. ومن المعايير السلوكية المفيدة أيضاً في تجزئة السوق هي تقسيم المستهلكين حسب المناسبات فالعملاء يمكن أن يربطوا حاجاتهم بمناسبات معينة. ويمكن تلخيص وتوضيح جملة هذه المعايير من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): المعايير المستعملة في عملية تقسيم أسواق الاستهلاك

منطقة من العالم:	الجزائر، تونس، بريطانيا، الولايات المتحدة، المغرب العربي، شرق آسيا ..
منطقة من البلد:	البلدية، العاصمة، وهران، الوادي، الصحراء، الهضاب العليا...
حجم المدينة:	أقل من 5000 نسمة، بين 5000 و 50000، بين 50000 و 500000
الكثافة:	منطقة حضرية، ريفية أو شبه حضرية.
المناخ:	حار، ممطر، جاف، رطب
العمر:	رضيع، طفل من سنتين، بين سنتين و 06 سنوات، بين 07 و 12 سنوات، بي ن 13 و 19 سنوات، بين 20 و 34 سنوات، بين 35 و 49 سنوات، بين 50 و 64 سنوات، أكبر من 65.
الجنس:	الجنس ذكر أو أنثى
الدخل:	أقل 10000 دج، بين 10000 و 30000 دج، أكثر من 30000 دج
حجم العائلة:	حجم العائلة: فرد، فردين، 03 إلى 04 أفراد، أكثر من 05 أفراد.
الوظيفة:	لوظيفة: مدير، صاحب أملاك، مزارع، طالب، متقاعد، عاطل...
التعليم:	لتعليم: أمي، ثانوي، جامعي، دراسات عليا...
العرق:	العرق: أبيض، أسوي، أسود
الديانة:	مسلم، أرثوذكسي، يهودي، بروتستنتي، بوذي، هندوسي..
الطبقة الاجتماعية:	طبقة عليا، طبقة عاملة، طبقة متوسطة...
الحاجات:	اقتصادية، وظيفية، فيزيولوجية، نفسية، اجتماعية...
الموقف تجاه المنتج:	معادي، سلبي، لا مبالي، إيجابي، متحمس.
الشخصية:	إجتماعي، طموح، مستبد، منطوي...

أبعاد نفسية	نوع المشكلة المعالجة:	روتينية، محدودة، شاملة.
	المعلومات المطلوبة:	مستوى منخفض، متوسط، عالي.
	نمط الحياة:	غربي، شرقي، التشيب، التخفي الواقعي
أبعاد سلوكية	مرحلة الشراء:	غير المدرك، المدرك، الباحث عن المعلومات، التواق إلى الشراء، الذي يريد الشراء.
	المناسبات:	مناسبات خاصة، مناسبات عامة...
	حالة الاستعمال:	غير مستعمل، مستعمل سابق، مستعمل جديد، مستعمل منتظم.
	نسبة الاستعمال:	قليل الاستعمال، متوسط الاستعمال، كثيف الاستعمال
	الولاء للعلامة:	عديم الولاء، متوسط الولاء، قوي الولاء، مطلق الولاء..
	المنافع المرجوة:	الجودة، السعر، الأداء، الأمان..

المصدر: فارس قاطر (2018 / 2019)، دور عملية تقسيم الأسواق في صياغة الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص ص 113، 114.

4.1. متطلبات تجزئة السوق

- للحصول على عملية تقسيم ناجحة للسوق لابد من توفر مجموعة من الشروط الأساسية وهي:
- **التجانس:** يعد الدافع الرئيسي لعملية التجزئة السوقية، ويقصد به كل قطاع يفترض فيه تجانس مجموع الزبائن المكوّين له، أي وجود أكبر قدر من التجانس بين الزبائن المشكّلين للسوق؛
- **القابلية للقياس:** ويقصد به الاعتماد في تقسيم السوق على المعايير القابلة للقياس مثل الحجم، القدرة الشرائية، الجنس وغيرها وتجنب استخدام التصنيفات النفسية التي يصعب قياسها؛
- **إمكانية تنفيذ التجزئة:** يجب أن يكون للمؤسسة القدرة على التطبيق والوصول للأسواق فوضع المعايير دون تنفيذها يعتبر مضيعة للوقت والجهد؛
- **جدوى التجزئة:** يجب أن يحقق تقسيم السوق أهداف المؤسسة ويوفر لها أرباحا كبيرة.

5.1. مراحل وخطوات تجزئة السوق

تتم عملية التقسيم عبر طورين يضم مجموعة من المراحل والخطوات يمكن توضيحها فيما يلي (قاطر، 2019/2018، ص ص 129، 130):

1.5.1. الطور الأول: كشف القطع السوقية

يتكون هذا الطور من ثلاث مراحل تتم عبر خطوات، على النحو التالي:

• المرحلة الأولى: سوق المنظمة وطريقة عملها

في هاته المرحلة تعمل المنظمة على تعريف السوق الذي ستعمل من خلاله، والتعرف على طريقه عمله، ويتم ذلك عبر خطوتين:

– الخطوة الأولى: تعريف السوق

ويتم عبر هاته الخطوة تعريف السوق، ومجال مشروع التقسيم بتحديد المنطقة الجغرافية التي يغطيها هذا المشروع، والفهم الجيد لنوايا الزبائن من دخولهم لهذا السوق؛

– الخطوة الثانية: تخطيط السوق

يتم عبر هاته الخطوة إعداد مخطط للسوق الذي تم تعريفه، يوضح كل من المنافسين، الزبائن، الموردون، والمنتجات وطرق شرائها التي توجد فيه؛

• المرحلة الثانية: صانعو القرارات والصفقات

وتتم هذه المرحلة عبر خطوة واحدة، تمثل الخطوة الثالثة في العملية ككل، وهي:

– الخطوة الثالثة: من يحدد ماذا؟

يتم من خلال هذه الخطوة تحديد من يتخذ القرار في السوق؛

• المرحلة الثالثة: تقسيم السوق

وتتم هذه المرحلة عبر خطوتين تمثلان الخطوتين الرابعة والخامسة من العملية، كما يلي:

– الخطوة الرابعة: لماذا ؟

ومن خلال هذه الخطوة تعرف المنظمة الأسباب التي تجعل صانعي القرار يفاضلون بين المنتجات المقدمة لهم، تحديد حاجاتهم، أهمية السعر .. .؛

– الخطوة الخامسة: تشكيل القطع

يتم عبر هذه الخطوة إستعمال التقنيات الخاصة بتجميع الزبائن المتشابهين، لتشكيل القطع السوقية، التي تتراوح في أغلب الأسواق بين خمسة وعشرة قطع؛

2.5.1. الطور الثاني: تقييم واختيار القطع السوقية

ويتم في هذا الطور تحديد القطع التي ستخدمها المنظمة، وتتم في مرحلة واحدة عبر خطوتين، كما يلي:

• المرحلة الرابعة: تمييز القطع المستهدفة

تتم هذه المرحلة عبر خطوتين:

– الخطوة السادسة: قياس إمكانات القطعة/القطع السوقية

ويتم عبر هذه الخطوة قياس جاذبية القطع، وترتيبها واختيار الأكثر جاذبية لإستهدافها؛

– الخطوة السابعة: تقوية المنظمة بالقطعة/القطع.

إعداد المنظمة وتقويتها من أجل خدمة القطعة بكفاءة، وجعلها قادرة على المنافسة، وبذلك تتحول القطعة مصدر قوة للمنظمة.

2. الاستهداف (اختيار السوق المستهدف)

بعد تجزئة السوق تأتي مرحلة الاستهداف حيث يتم تقييم القطاعات السوقية من حيث حجمها ونموها المتوقع، وكذلك تحديد مدى جاذبيتها والعمل على استهدافها ودخولها من خلال اختيار أفضل الفرص والمزيج التسويقي الملائم لإشباع الحاجات الدقيقة لفئات معينة من المستهلكين.

1.2. تحديد استراتيجيات السوق المستهدف

هناك ثلاث استراتيجيات بديلة يمكن للمؤسسة اختيار من بينها عند تحديد التغطية السوقية كما

يلي:

– إستراتيجية تسويقية موحدة (غير متنوعة): فهذه الإستراتيجية تتجاهل اختلافات السوق

وتعتبر السوق كله كهدف، حيث تركز على العناصر المشتركة للزبائن وتطوير برنامج تسويقي واحد، تسمح هذه الإستراتيجية بتوفير الكثير من الأموال عن طريق تخفيض تكاليف الإنتاج والنقل والتخزين وبحوث التسويق؛

– إستراتيجية تسويقية غير موحدة (متنوعة): هنا تقوم المؤسسة باستهداف عدة قطاعات سوقية تختلف في حاجاتها من خلال تقديم منتجات متعددة حسب القطاعات السوقية المختلفة؛
– إستراتيجية تسويقية مركزة: تقوم هذه الإستراتيجية على التركي على قطاع واحد محدد ومنتج واحد مستهدف في السوق الذي تمت تجزئته وتلاءم هذه الإستراتيجية المؤسسات ذات الإمكانيات المحدودة وذلك لتركيز جهودها ومواردها على جزء واحد من السوق.

2.2. معايير اختيار سياسة الاستهداف

تؤثر مجموعة من المعايير في عملية اختيار سياسة الاستهداف التي تتبعها المؤسسة، نذكر أهمها فيما يلي: .

– **موارد وإمكانات المؤسسة:** تتحكم موارد المؤسسة في تحديد السياسة التي ستتبعها، فيجب عليها أن تتبع السياسة التي تتلاءم مع مواردها فإذا كانت مواردها محدودة فمن الأفضل إتباع إستراتيجية تسويقية متركزة لأنها لا تستطيع التمدد والانتشار في السوق واغتنام كل الفرص الموجودة، على عكس المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على إمكانيات كبيرة يمكنها اختيار أي إستراتيجية موحدة أو غير موحدة فالشيء الذي يحد عملها فقط هو مدى مردودية ومقدار ربحية ما تقوم به؛

– **درجة تجانس المنتج:** إن درجة تجانس المنتجات تحدد نوع الإستراتيجية التسويقية المتبعة فالمنتجات المتجانسة يكون إستراتيجية التسويق الموحد أو غير المتنوع هو الملائم لها، أما إذا كانت المنتجات غير متجانسة فالإستراتيجية المناسبة التسويق المتنوع أو التسويق المركز؛
– **المرحلة في دورة حياة المنتج:** غالبا ما تبدأ المنظمة عند تقديمها لمنتج جديد في السوق، بشكل واحد أو أشكال محدودة منه، وهذا بغرض خلق الطلب الأولي عليه كمرحلة أولية، وفي هذه الحالة فإن التسويق غير المتنوع أو التسويق المركز هو الإستراتيجية الملائمة للمنظمة ولكن إذا وصلت السلعة إلى مرحلة النضج وكانت السوق متشعبة تكون السياسة المثلى هي السياسة غير الموحدة؛

– **تجانس السوق:** يقصد بتجانس السوق أن للمشتريين نفس الأذواق والرغبات والحاجات، وبالتالي ففي هذه الحالة يكون من الأفضل إتباع إستراتيجية التسويق الموحدة والعكس صحيح؛

– **الاستراتيجيات التسويقية للمنافسين:** تعني تلك الاستراتيجيات التي يستخدمها ويطبقها المنافسون فيجب على المؤسسة إتباع الإستراتيجية المناسبة بناءً على المنافسين فإن هؤلاء يخدمون قطاعات سوقية متعددة يكون من الخطأ أن تتبع المؤسسة الإستراتيجية الموحدة، أما إذا كان المنافسون يخدمون سوقاً موحدة فإن إتباع الإستراتيجيتين غير الموحدة والمركزة يحقق مزايا للمؤسسة في السوق.

3.2. إجراءات استهداف السوق

يتكون إجراء استهداف السوق من خطوتين (سليمان عبد الرزاق، 2022، ص 67):

- **تقييم قطاعات السوق:** يتطلب تقييم قطاعات السوق قياس مدى ملائمة القطاعات. حيث يتم تقييم القطاعات وفقاً لمعايير معينة ذات صلة لتحديد جدواها، ولتحديد الجاذبية العامة وملائمة القطاع يتم استخدام عاملين:

– **جاذبية القطاع:** من أجل تحديد جاذبية القطاع، يجب على المؤسسة التفكير في الخصائص والشروط التي تعكس جاذبيتها، مثل الحجم والربحية وقابلية القياس وإمكانية الوصول والقابلية للتنفيذ وإمكانية النمو وحجم الاقتصاد وما إلى ذلك، فقد تكون تكلفة الدخول إلى الأسواق مرتفعة جداً مما يضعف من جاذبية السوق المستهدف إضافة إلى قدرة الزبائن على المساومة ووجود العديد من المنتجات البديلة تؤثر في الحد من جاذبية السوق، تساعد هذه الخصائص في تحديد ما إذا كان القطاع جذاباً أم لا؛

– **أهداف وموارد المؤسسة:** يجب على المؤسسة أن تفكر فيما إذا كان القطاع يناسب أهداف التسويق أم لا. أي يجب أن يكون القطاع ضمن حدود مواردها.

- **اختيار قطاعات السوق:** عندما ينتهي تقييم القطاعات، يتعين على المؤسسة أن تُقرّر أي قطاعات السوق سوف تدخل، فتقوم باختيار الشريحة السوقية المناسبة والتي تكون هي الأفضل من جميع الشرائح السوقية الأخرى.

المحور الثالث: القيم المقترحة، ما هو الحل؟

بعد تحديد الفئة المستهدفة وشرائح العملاء تأتي مرحلة تحديد القيم المقترحة والتي هي عبارة عن مجموع المنافع التي تقدمها المؤسسة لعملائها، كما تعد القيم المقترحة القلب النابض لأي نموذج عمل تجاري وركيزته الأساسية لكونها سبب وجود وبقاء المؤسسة الناشئة بتقديمها حلول لمشاكل يعاني منها العملاء وتلبية احتياجاتهم، وسنحاول من خلال هذا المحور التعمق في فهم القيمة المقترحة و كيفية تحديد نموذج عمل تجاري دقيق وواضح.

1. ماهية نموذج العمل التجاري BMC

1.1. مفهوم ونشأة نموذج العمل التجاري

يعد نموذج العمل التجاري الإطار الأساسي لنجاح أي مؤسسة ناشئة، فهو أداة من الأدوات الحديثة للتخطيط للمشاريع الابتكارية قبل انطلاقتها، وقد تزامن ظهوره مع ظهور المؤسسات الناشئة التي تسعى لتقديم منتجات جديدة لم تكن موجودة سابقا في السوق، حيث يعتبر مخطط نموذج العمل التجاري من الأدوات التي لبت حاجة رواد الأعمال في التخطيط لمشاريعهم قبل انطلاقتها ثم دراسة الجدوى الاقتصادية ثم مخطط العمل على عكس المشاريع التقليدية التي كانت تقوم بدراسة جدوى المشروع أولا ثم مخطط العمل.

فدراسة الجدوى هي إجابة عن سؤال هام هو لو نفذنا هذا المشروع بهذه المعطيات هل سيربح أم سيخسر؟ بينما خطة العمل تجيب عن السؤال كيف سننفذ العمل ونديره؟ أما مخطط نموذج العمل التجاري يبدأ من مرحلة مبكرة وهي الإجابة عن السؤال مالذي يجب أن نقدمه؟ ولمن؟

يعود الفضل لابتكار نموذج العمل التجاري إلى الباحثين ألكسندر أوستروالدر و إيف بينيور سنة 2008 في جامعة لازانيا بفرنسا في إطار التحضير لشهادة الدكتوراه، ثم قدما كتابا بعنوان ابتكار نموذج العمل التجاري سنة 2010.

عرف نموذج العمل التجاري BMC بأنه الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في خلق قيمة ما وتحقيقها والاستفادة منها (Alexander Osterwalder and Yves Pigneur , 2010, 14).

نموذج العمل التجاري هو أحد الأساليب التخطيطية التي تساعد أصحاب المشاريع المبتكرة بالأخص الناشئة على قصف مشروعهم بطريقة بسيطة ومنظمة (رباني خير الله، بن عيسى، ديسمبر 2024، ص 204).

كما يمكن تعريف نموذج العمل التجاري على أنه طريقة تخطيطية تصورية تستخدمه المؤسسات الناشئة في مرحلة التخطيط لتقديم منتجاتها الابتكارية للسوق من أجل تدارك الوقوع في الأخطاء قدر الإمكان.

2.1. أهمية نموذج العمل التجاري

لنموذج العمل التجاري دور بالغ الأهمية في نجاح المؤسسات الناشئة وغيرها من المؤسسات مهما كان نوعها وحجمها ويمكن تلخيص أهميته في النقاط التالية:

- تحديد رؤية شاملة من خلال تحديد وفهم جميع مكونات نموذج العمل، فهو نظام يمكن من خلاله رؤية كيفية ترابط جميع عناصر المشروع والتأثير على بعضها البعض؛
- بساطته وسهولة فهمه من خلال توفيره لغة مشتركة وتمثيلا بصريا يعزز التعاون والتواصل بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة؛
- التكيف والمرونة والقيام بتعديله حسب الظروف مما يشجع الابتكار وتقديم منتجات جديدة كليا إلى الأسواق؛
- يساعد رائد الأعمال على فهم فكرته الابتكارية وبلورتها وتحويلها إلى شيء قابل للتطبيق ومعرفة توجهاته المستقبلية؛
- يسمح بالتركيز على القيم المقترحة وسبب وجود المشروع الابتكاري من خلال الفهم الدقيق لحاجات العملاء وحل مشاكلهم؛
- يعد أساس نجاح المشاريع الابتكارية ، فنموذج العمل التجاري الصحيح هو أساس الوصول إلى خطة صحيحة وبالتالي دراسة جدوى اقتصادية صحيحة.

3.1. وظائف نموذج العمل التجاري

الأدوار التي يلعبها نموذج العمل التجاري من الأهمية القصوى في إدارة الأعمال، والمنظمات، وخاصة فيما يتعلق بقضايا الأعمال الإلكترونية، لذا تم تحديد خمسة أدوار للوظائف الأساسية لنموذج الأعمال وهي (خليل طه سمور، عطية بحر، 2023، ص ص 376، 377):

- **الفهم:** يمكن أن تساهم نماذج الأعمال التجارية في فهم جوهر وطبيعة نشاط الأعمال، ومشاركتها منطق المؤسسة بشكل عملي ملموس، حيث تساعد نماذج الأعمال على الالتقاط، والتصور، والفهم، والتواصل، ومشاركة منطق الأعمال في المنظمات؛
- **التحليل:** يمكن أن تساهم نماذج الأعمال التجارية في مفهوم نموذج الأعمال، من خلال تحليل منطق الأعمال للمؤسسة بشكل ملموس، الأمر الذي يمكن من التحسين، والقياس، والمراقبة، والمقارنة لمنطق الأعمال في منظمة ما؛
- **الإدارة:** مساهمة نماذج الأعمال التجارية هو تحسين إدارة الأعمال لمنطق المؤسسة، حيث يساعد مفهوم نموذج العمل التجاري في تحسين التصميم، والتخطيط، والتغيير، وتنفيذ نماذج الأعمال، بالإضافة إلى ذلك، يمكن لنموذج الأعمال في الاستجابة بشكل أسرع للتغيرات في بيئة الأعمال. أخيرا يعمل مفهوم نموذج الأعمال على تحسين مواءمة الإستراتيجية، وتنظيم الأعمال والتكنولوجيا؛
- **الآفاق المستقبلية:** يشير لمساهمة نماذج الأعمال إلى الآفاق المستقبلية المحتملة للمؤسسة، ويعتقد أن مفهوم نموذج العمل التجاري يمكن أن يساعد في تعزيز الابتكار، وزيادة الاستعداد للمستقبل من خلال إدارة محافظ نماذج الأعمال، والمحاكاة لبيئة التغيير في المستقبل للتحضير الجيد لكل ما هو قادم مستقبلا وغير واضح مضمونا؛
- **براءات الاختراع:** حيث يسعى رواد أعمال المؤسسات في مجال الأعمال الإلكترونية بشكل متزايد، إلى الحصول على براءات اختراع لعمليات الأعمال الإلكترونية الجديدة، أو حتى تغطية جوانب كاملة من نموذج أعمالهم، لذلك قد يكون لنمذجة الأعمال أهمية للدور الذي تلعبه في هذا المجال القانوني لبراءة الاختراع .

بالإضافة للأدوار المذكورة أعلاه، هناك وظائف رئيسية لنموذج العمل التجاري وهي:

- توضيح عروض القيمة التي يتم إنشاؤها للمستخدمين، من خلال العرض القائم على التكنولوجيا؛
- تحديد قطاع السوق وتحديد المستخدمون الذين تفيدهم التكنولوجيا، والعروض المقدمة لهم؛
- تحديد هيكل سلسلة القيمة داخل المؤسسة المطلوبة، إنشاء وتوزيع وتحديد الأصول اللازمة لدعم مكانة المؤسسة، وكيفية الحفاظ على مكانة الفرد في هذه السلسلة؛
- تقدير هيكل التكلفة والربح المحتمل؛ لإنتاج العرض المقدم، بالنظر إلى اختيار عروض القيمة، وهيكل سلسلة القيمة؛
- وصف موقف المؤسسة داخل شبكة القيمة، وربط الموردين والعملاء، بما في ذلك تحديد العناصر المكملة، والمنافسين المحتملين؛
- صياغة إستراتيجية تنافسية تكسب المؤسسة المبتكرة من خلالها، وتحفظ بها ميزة على منافسيها.

4.1. مكونات نموذج العمل التجاري

ينقسم نموذج العمل التجاري إلى تسعة مكونات رئيسية يمثل كل قسم جانبا محددا من جوانب العمل، حيث أن مكونات نموذج العمل التجاري وضعت بناء على الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماذا يتضمنه المشروع الابتكاري؟
- ما هي المنتجات الجديدة التي يقدمها المشروع الابتكاري؟
- من هم العملاء وكيف يمكننا تحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم؟
- ما هي أنواع العلاقات لدى صاحب المشروع الابتكاري أو التي سيؤسسها مع العملاء في المدى الطويل؟
- كيف نصل إلى هؤلاء العملاء عند تقديم المنتجات أو تكوين علاقات وتطويرها معهم؟

- ما هي الأنشطة الرئيسية التي تمكن صاحب المشروع الابتكاري من تقديم عروضه أو تطوير علاقته مع العملاء؟
 - ما هي الموارد الرئيسية لتحقيق ذلك؟
 - هل هناك شركاء؟ وإذا كان الأمر كذلك ما هي الأنشطة التي يقومون بها؟
 - ما هي تكاليف المشروع؟ وكيف يتم تنظيمها؟ وما هي مكوناتها؟
 - ما هي أشكال الدخل المختلفة التي يمكن تحصيلها من هذا المشروع؟
- إن مكونات نموذج العمل التجاري تعرف باللبات أو حجارة البناء الرئيسية وهي مرتبة كما يلي:
- **شرائح العملاء:** تمثل شرائح العملاء مجموع الأفراد والمؤسسات والجهات التي تسعى المؤسسة لخدمتهم من خلال منتجاتها، حيث يعتبر شرائح العملاء أساس بقاء وديمومة المؤسسة فهم محور نشاطها، ويتم تحديد شرائح العملاء من خلال الدراسة المعمقة للسوق حيث هنا أربع أنواع لقطاعات شرائح العملاء وهي:
 - السوق بأكمله: هنا توجه المؤسسة منتجاتها إلى السوق بأكمله واعتباره كتلة واحدة من الزبائن المتشابهين؛
 - السوق المخصص: تقوم المؤسسة بتلبية احتياجات شريحة دقيقة من السوق بتوجيه كافة الأنشطة إليها؛
 - التجزئة: هما يتم تقسيم السوق إلى مجموعات فرعية من العملاء لهم نفس الخصائص والسمات ومن ثم تحديد الفئة المستهدفة حقا بدقة وبالتالي معرفة احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم؛
 - التنوع: يتم تلبية احتياجات شرائح مختلفة من العملاء لهم خصائص وقيم مختلفة.
- **القيم المقترحة:** بعد تحديد شرائح العملاء هنا تظهر أهمية القيم المقترحة والتي تمثل مجموع العناصر التي تميز منتجات المؤسسة عن منافسيها في حل مشاكل العملاء وتلبية احتياجاتهم وإرضائهم من خلال ابتكار منتجات جديدة في السوق أو إحداث تحسينات على المنتجات القائمة بحيث تؤدي إلى خلق قيمة؛

• **القنوات:** هي الطرق والوسائل المستخدمة في التواصل مع العملاء من أجل تقديم القيمة أو التواصل مع أصحاب المصالح المشاركين في نموذج العمل التجاري، من خلال تحديد طريقة الوصول إليهم ونوعية قنوات التوزيع المستخدمة وكيفية دمجها في المؤسسة باختيار أفضلها وأقلها تكلفة، فالقنوات هي واجهة المؤسسة التي يلمسها العملاء و تلعب دوراً مهماً في تجربة العميل. ويمكن للمؤسسة الاختيار بين الوصول إلى عملائها عبر قنواتها الخاصة أو عبر القنوات الشريكة أو عبر مزيج بينهما. حيث هناك قنوات خاصة مباشرة وتشمل فريق مبيعات المؤسسة أو موقع إلكتروني، وقنوات خاصة غير مباشرة وتتمثل في محلات تجزئة ملك للمؤسسة أو تدار من قبلها أما القنوات الشريكة فهي قنوات غير مباشرة وتشمل التوزيع بالجملة والتجزئة أو المواقع المملوكة للشركاء.

تؤدّي القنوات وظائف متعدّدة منها (Alexander Osterwalder and Yves Pigneur , 2010,

:P26)

- رفع مستوى معرفة العملاء لمنتجات المنشأة وخدماتها؛
- مساعدة العملاء في تقييم القيم المقترحة الخاصة بالمنشأة؛
- إتاحة الفرصة للعملاء لشراء منتجات أو خدمات محدّدة؛
- إيصال القيم المقترحة إلى العملاء؛
- توفير دعم ما بعد البيع للعملاء.

• **العلاقة مع العملاء:** هي العلاقة التي تنشئها المؤسسة مع عملائها من أجل كسبهم والحفاظ عليهم أو تنشيط المبيعات لجذبهم، حيث يتم ضمن نموذج العمل التجاري تحديد العلاقة التي ستقيمها المؤسسة مع عملائها وحاوله بناء علاقة قوية ومستدامة معهم خاصة مع اشتداد المنافسة.

هناك عدة أشكال للعلاقات مع العملاء وهي:

- العلاقات الشخصية: تقوم المؤسسة بالتواصل بشكل شخصي سواء وجاهيا أو عبر وسائل الاتصال لتقديم مساعدات للزبائن حسب طلبهم؛

– الخدمة الذاتية: هنا لا تقوم المؤسسة بتقديم خدمات للزبائن عن طريق أشخاص وإنما خدمة الزبائن لأنفسهم من خلال تقديم معلومات أو توصيات أو فيديوهات توضيحية حول المنتج؛

– الخدمة الآلية: تقوم المؤسسة بإحلال الآلات والمعدات والأنظمة محل الأشخاص لخدمة الزبائن كالصراف الآلي؛

– المحتوى المساعد: حيث يمكن لعملاء المؤسسة المساعدة في التعريف بمنتجاتها والتأثير على قرارات العملاء المحتملين من خلال إبراز إيجابيات المنتج، فيتم إشراكهم وحثهم على تقديم محتوى ومشاركته مع الجمهور؛

– الشبكات الاجتماعية: تعد وسائل التواصل الاجتماعي أداة مهمة لإبقاء المؤسسة على تواصل دائم مع عملائها وليس فقط استغلالها عمليات التسويق والبيع وإنما بناء علاقة دائمة مع الزبون.

• **مصادر الإيرادات:** وهي جميع الطرق التي تشجع المؤسسة لتوليد تدفقات مالية لها، نتيجة الأرباح المتولدة من كل شريحة من شرائح العملاء، كما يمكن للمؤسسة تحقيق إيرادات أخرى غير بيع المنتج بمعنى أن نموذج العمل التجاري ينطوي على نوعين من الإيرادات وهما:

– إيرادات المعاملات: وهي الإيرادات الناتجة عن مدفوعات العملاء؛

– إيرادات متكررة: وهي الإيرادات الناتجة عن دفعات متواصلة إما لتحقيق القيم المقترحة وإما لتوفير دعم ما بعد البيع للعملاء.

وهناك عدة طرق لتوليد الإيرادات نذكر منها:

– بيع الأصول عن طرق بيع حق ملكية منتج إلى الزبون؛

– رسوم الاستخدام التي تفرض على العميل مقابل استخدام المنتج؛

– رسوم الاشتراك بفرض رسوم على العميل لاستخدام المنتج بشكل منسق ومنتظم؛

– رسوم الترخيص نتيجة السماح باستعمال حقوق الملكية الفكرية كالعلامة التجارية من قبل العميل؛

– التأجير حيث يقوم العميل بدفع مستحقات نظير استخدام أحد الأصول لفترة زمنية محددة؛

– الإعلانات وهذا بفرض رسوم على العميل لاستخدامه منصات المؤسسة للإعلان؛

– رسوم الوساطة حيث الإيرادات التي تحققها المؤسسة نتيجة العمل كوسيط بين طرفين أو أكثر.

• **الموارد الرئيسية:** وتتمثل في المدخلات الرئيسية التي يحتاجها المشروع من أجل إنشاء القيمة المقترحة ولإنجاح المشروع، حيث يتم وضع الموارد الأساسية فقط ضمن نموذج العمل التجاري ولا نضع الموارد الفرعية، سواء كانت هذه الموارد مملوكة للمشروع أو مستأجرة وتتمثل الموارد الرئيسية في الموارد البشرية كالموظفين، الخبراء والمستشارين، والموارد المالية النقدية والتسهيلات الائتمانية، الموارد المادية كالمعدات والتجهيزات والمباني والموارد الفكرية كالعلامة التجارية والتراخيص وبراءات الاختراع؛

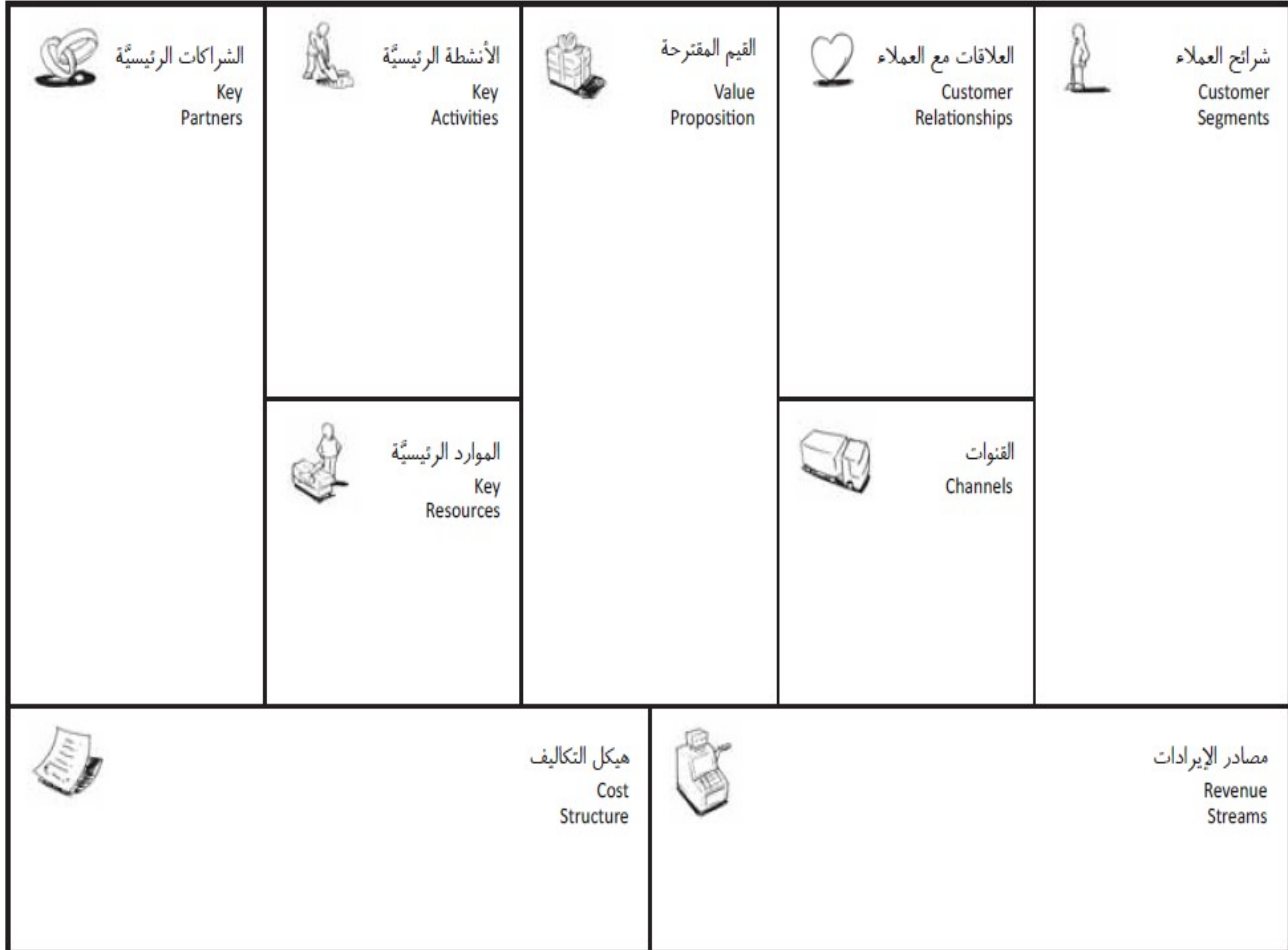
• **الأنشطة الرئيسية:** تتمثل في مجموعة الإجراءات المساهمة في تحقيق عرض القيمة للعملاء وتوليد الإيرادات، وتكون من خلال الإنتاج والأنشطة الفرعية المرتبطة به، حل المشاكل التي تواجه العملاء، أو إدارة المنصات التي توصل بين الأطراف المختلفة وهذا من أجل ضمان تقديم عروض القيمة لشرائح العملاء عبر مجموعة من القنوات لضمان نجاحها والحفاظ على علاقات العملاء فيها وتحقيق الأرباح للمؤسسة؛

• **الشركات الرئيسية:** وهم الشركاء والجهات والأطراف الخارجية التي تساهم في تنفيذ المشروع وخلق القيمة من خلال تقليل المخاطر والحصول على الموارد، ومن الشركاء الضروريين هي الجهات الحكومية التي يفترض الحصول على تراخيص منها أو التواصل المستمر للبقاء تحت رقابتها، الشراكات أو التعاقد مع الموردين للحصول على المواد الأولية، وكذلك الموزعين لتوزيع المنتجات في حالة عدم بيع منتجاتها بنفسها، أو القيام بتحالفات إستراتيجية أو مشاريع مشتركة؛

• **هيكل التكاليف:** ضمن نموذج العمل التجاري يتم تحديد التكاليف المرتبطة بالأنشطة الرئيسية التي سبق تحديدها، حيث يصبح تحديد التكاليف سهلاً بعد تحديد الأنشطة الرئيسية والموارد والشركاء الرئيسيين مما يجنب صاحب المشروع دفع تكاليف لا حاجة لها، وهناك نوعين من التكاليف تكاليف ثابتة لا تزداد بزيادة الإنتاج مثل تكلفة شراء المباني والآلات والمعدات وتكاليف متغيرة مثل تكاليف المواد الأولية الداخلة في عملية الإنتاج.

بعد تحديد مكونات نموذج العمل التجاري يسهل وضع مخطط هذا النموذج، فنموذج عمل تجاري صحيح ينتج عنه مخطط عمل صحيح وبالتالي جدوى اقتصادية صحيحة، ويمكن توضيح شكل نموذج العمل التجاري من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(03): مخطط نموذج العمل التجاري BMC



المصدر: إسماعيل صالح، ابتكار نموذج العمل التجاري، جبل عمان للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 44.

2. القيم المقترحة

عنصر القيمة المضافة هو أهم عنصر في مخطط نموذج العمل التجاري، لأنه يجيب على السؤال الأول والأساسي، ما هو المنتج أو الخدمة المقدمة؟ ما هو الحل الذي أقدمه للمشكل الوجود؟ ما هي قيمة هذا الحل لدى العملاء؟ القيمة المضافة ليس بالضرورة ان تكون منتج أو خدمة جديدة بشكل تام لكن يجب ان تكون مميزة عن باقي المنافسين.

1.2. تعريف القيمة المقترحة وأهميتها

تعبر القيم المقترحة مجموع المنافع التي يتحصل عليها الزبائن وهي سبب توجههم نحو منتجات مؤسسة معينة دون غيرها لكونها تحل مشكلة يعاني منها المستهلك أو أنها تلبي إحدى احتياجاته مما يسمح بتمييزها عن منافسيها وقد تكون بعض هذه القيم مبتكرة وبعضها مماثل لعروض قائمة لكن مع خصائص إضافية (عويسي، 2024، ص 16).

2.2. مصادر القيم المقترحة

تخلق القيم المقترحة لشريحة معينة من العملاء من خلال مجموعة من العناصر تلبي احتياجاتها وتتمثل هذه القيم في:

- **الحدثة:** ويقصد بها أنها القيم المقترحة تلبي احتياجات جديدة ولم يدركها العملاء من قبل لكونها لم تكن هناك عروض مماثلة من قبل خاصة في مجال التكنولوجيا الحديثة؛
- **الأداء:** ويقصد بها أن يكون أداء المنتج (السلعة أو الخدمة) أعلى أو مساوي لتوقعات العميل؛
- **التكيف والمرونة:** ويقصد بذلك تكيف المنتجات تبعا لاحتياجات العميل بأحداث تعديلات وتغييرات بما يتناسب وذلك؛
- **انجاز مهمة:** ويعني بذلك مساعدة العميل على انجاز مهمة معينة ومحددة مما يجعل العملاء يعتمدون اعتمادا كليا على المؤسسة في الحصول على المنتجات؛
- **التصميم:** بجعل التصميم تتوافق مع رغبات وظروف العميل وجعلها متميزة، حيث تبر أهمية التصميم في بعض الميادين والصناعات مثل عالم الموضة، صناعة السيارات، الصناعات الاستهلاكية والالكترونية؛
- **السعر:** يعد السعر من أحد مصادر خلق القيمة من خلال تقديم منتجات وتلبية طلبات شرائح العملاء بسعر أقل؛
- **تخفيض التكاليف:** وهذا من خلال مساعدة العملاء على تخفيض تكاليفهم للحصول على المنتج مثل تقريب المنتج من العميل لتقليل تكلفة النقل؛

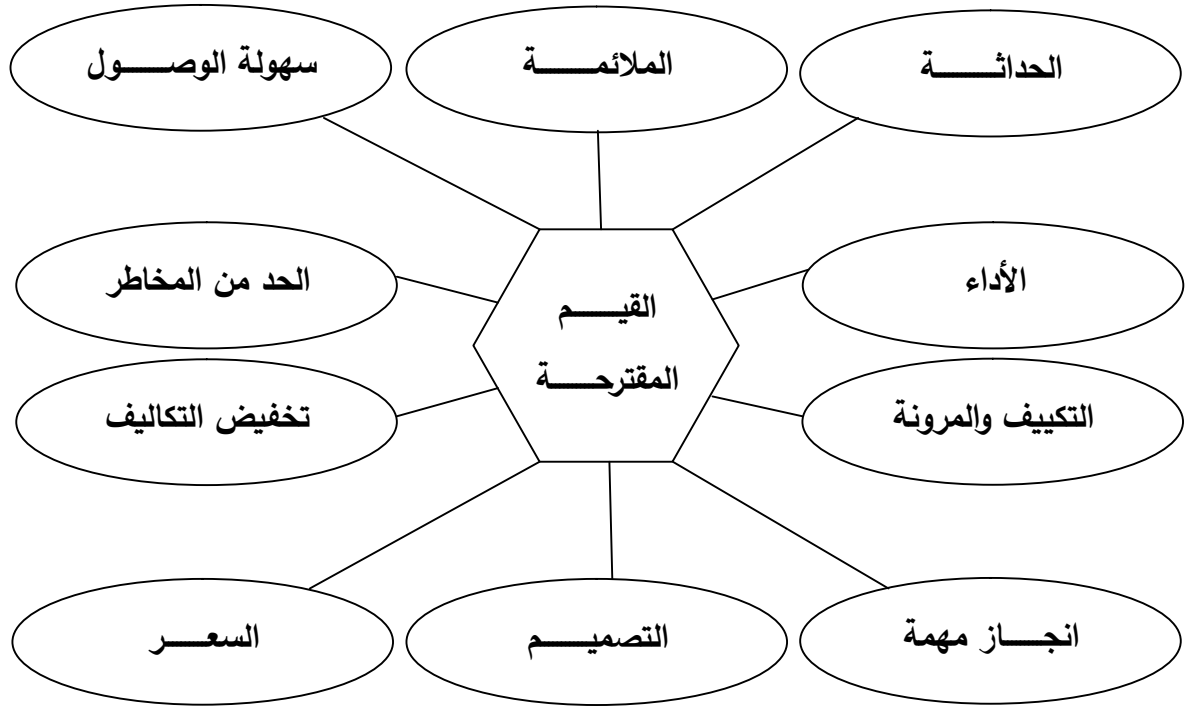
– الحد من المخاطر: وهذا من خلال تقليص احتمال تعرض العملاء للمخاطر لدى شرائهم للمنتجات بتقديم ضمانات؛

– سهولة الوصول: بجعل منتجات المؤسسة متاحة للعملاء الذين لم يكن بإمكانهم من قبل الوصول إليها؛

– الملائمة: وهذا من خلال جعل الأشياء سهلة وبسيطة الاستخدام.

ويمكن توضيح مصادر القيم المقترحة وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم (04): مصادر القيم المقترحة

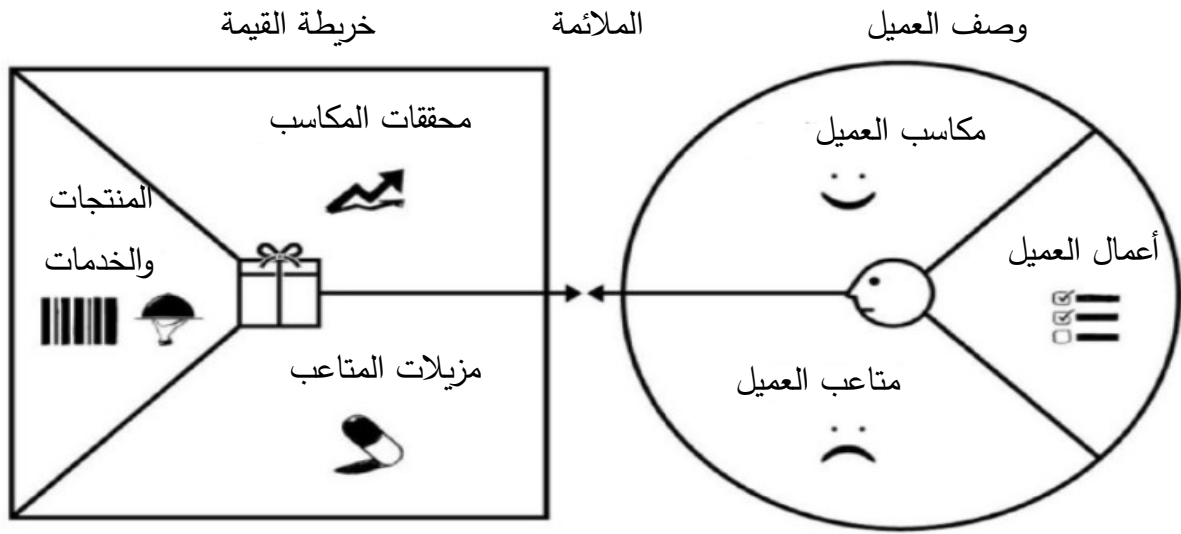


المصدر: من إعداد الباحثة

3.2. نموذج القيمة المقترحة

يتكون نموذج القيم المقترحة من خريطة القيمة ووصف العميل ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): مخطط القيمة المقترحة للعملاء



يمكن شرح هذا النموذج كما يلي:

- **وصف العميل:** ويكون ذلك مفصلاً من خلال البحث عن العملاء واستخراج صفاتهم وخصائصهم وتصنف إلى:

– **أعمال العميل:** فمن أجل تحديد أعمال العميل بدقة يجب ترتيبها من الأكثر أهمية في حياته أو عمله إلى الأقل أهمية، ويمكن أن تكون هذه الأعمال أعمال وظيفية بهدف انجاز عمل أو حل مشكلة محددة، أو أعمال اجتماعية يريد من خلالها العملاء أن يراهم الآخرين بمظهر عصري أو أنهم يتمتعون بكفاءة في عملهم، كما يمكن أن تكون أعمال شخصية أو عاطفية يسعى العملاء من خلالها إلى الوصول إلى حالة شخصية أو عاطفية محددة مثل الشعور بالطمأنينة وراحة البال في حياتهم والشعور بالأمان في عملهم؛

– **متاعب العميل:** يجب تحديد المتاعب التي يعاني منها العميل بترتيبها من الأكثر شدة أو سوءاً من حيث تأثيرها على العميل إلى أقلها شدة وتتنوع المتاعب أو الصعوبات التي يواجهها العملاء إلى متاعب وظيفية لعدم وجود حل جيد وله ثار سلبية ومتاعب اجتماعية مثل الظهور بمظهر سيء عند القيام بمهمة معينة أو متاعب عاطفية مثل الشعور بالسوء عند القيام بالعمل؛

– **مكاسب العميل:** هنا يجب التفريق بين المكاسب المهمة التي يحصل عليها العميل والمكاسب الجيدة فقط حيث تتمثل المكاسب في جميع الفوائد التي يحصل عليها العملاء سواء كانت وظيفية أو اجتماعية أو عاطفية.

• **خريطة القيمة:** بعد التحديد الدقيق لشرائح العملاء يتم التفصيل في خريطة القيمة من حيث خصائصها والتي نراها مناسبة لهم وذلك بتجزئة القيمة إلى:

– **المنتجات والخدمات:** يجب تحديد قائمة المنتجات والخدمات المراد تقديمها للعملاء إلى أساسية تساعد العملاء على انجاز الأعمال الأكثر أهمية وإلى منتجات تساعد على انجاز الأعمال الأقل أهمية في حياتهم وقد تكون هذه المنتجات ملموسة سلع وبضائع وغير ملموسة مثل حقوق التأليف والنشر، رقمية مثل البرامج والحواسيب ومالية مثل التأمينات؛

– **مزايا المتاعب:** هنا يتم تحديد مزايا المتاعب من الأساسية إلى الأقل أهمية وتشمل مزايا المتاعب جميع المنتجات التي تزيل أو تقلل من المتاعب والمشاكل التي يعاني منها العميل والمحددة في مرحلة التعرف على المشكلة أو جزء منها؛

– **محققات المكاسب:** وتصف كيفية تحقيق المكاسب للعملاء بحيث يجب ترتيبها من المكاسب الأساسية التي تقدم فوائد مهمة إلى تلك تعطي فوائد أقل.

• **الملاءمة:** تتحقق الملاءمة عندما تتوافق خريطة القيمة مع وصف العميل وتتمكن من معالجتها بكفاءة عالية، حيث يجب تحقيق هذه الملاءمة بتصميم قيم جديدة أو إحداث تعديلات على قيم المؤسسة.

المحور الرابع: تحديد هيكل العمليات

من خلال هذا المحور سيتم تحديد أهم الخطوات التي يجب إتباعها للحصول على المنتج النهائي، وكذلك التمويل بتحديد الموردين وسياسات الشراء وسياسات الدفع والاستلام وكذلك اليد العاملة والأطراف والشركات الرئيسية للمشروع، وهذا من أجل إنتاج منتجات ترضي الزبون وتلبي احتياجاته.

1. عملية الإنتاج

إن تنفيذ خطة الإنتاج يتطلب فريق فني ماهر ومزود بالمعرفة والمهارات اللازمة، كما ينبغي أيضا إتباع الإرشادات والمعايير القياسية المعمول بها لضمان جودة المنتج النهائي، وأهم الخطوات التي يجب إتباعها لتحويل الأفكار والوصول إلى المنتج النهائي هي تحديد المواد الأولية، التصنيع، تكييف المنتج، التعبئة والتغليف.

1.1. تحديد المواد الأولية والمعدات

يعتمد إنتاج السلع و تقديم الخدمات على مدى توافر المواد التي تدخل ضمن عملية الإنتاج وكذلك على مدى صلاحية هذه المواد من حيث الكم النوع و الأوقات و الأماكن المطلوبة، فالمقصود تحديد المواد الأولية تحديد المواد اللازمة لصناعة المنتج بالكمية والنوعية والوقت المناسب حيث يمكن أن تكون مواد أولية أو مواد نصف المصنعة، إضافة إلى اقتناء الآلات والأجهزة اللازمة لصناعة المنتج من موردين موثوقين واقتناء المواد والمعدات التي تقوم بأداء العمل بأفضل طريقة إضافة إلى صيانة المعدات وتوفير قطع الغيار وطريقة إصلاحها لتجنب أي تعطيل في عملية الإنتاج وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

تحديد التجهيزات والمستلزمات المطلوبة لكل مرحلة ومواصفاتها على النحو التالي:

- أنواع الآلات الرئيسية والعدد المطلوب من كل نوع والمواصفات الفنية له؛
- أنواع الأدوات المساعدة في تشغيل والعدد المطلوب من كل منها ومواصفاتها؛
- وسائل النقل داخل كل مرحلة، والعدد المطلوب من كل منها ومواصفاتها؛
- أنواع الأثاث المطلوب والعدد اللازم من كل نوع ومواصفاته؛

- نوع الوقود المستعمل في تشغيل الآلات والتجهيزات المطلوبة له ثم الكمية المطلوبة على مدارا لسنة؛
- أنواع المواد الأولية والسلع نصف المواد التعبئة المستخدمة في كل مرحلة وكمياتها ومواصفاتها مصنعة؛
- تحديد التجهيزات الضرورية المطلوبة للوظائف التي يحتاج إليها المشروع لكي ينتظم عمله كوظيفة التسويق، الشراء،....الخ)

2.1. تقدير احتياجات المشروع من مواد الخام والمواد الأولية

يعتبر من المسائل الهامة والتي تتضمنها الدراسة الفنية هي تقدير احتياجات المشروع المقترح من المواد الخام والمواد الأولية ونصف مصنعة التي تحتاجها العملية الإنتاجية وبصورة مستمرة وبصفة منتظمة ومستمرة وخلال فترة زمنية معينة وهنا لابد من تقدير كلفة هذه المواد ونسبتها إلى كلفة الإجمالية للإنتاج أن التقدير المناسب للاحتياجات من المواد الأولية وعلى نحو الذي يؤمن استمرارية العملية الإنتاجية وعليه يأخذ بعين الاعتبار المسائل التالية

- تحديد المواد المباشرة التي تدخل في العملية الإنتاجية ومواصفات كل مادة؛
- تقدير ما تحتاجه الوحدة الإنتاجية من المواد المختلفة؛
- تقدير الكمية المطلوبة من كل مادة وخلال فترة زمنية معينة؛
- تقدير الكلفة الإجمالية للمواد المراد استخدامها ولذلك ينبغي تحديد كمية ، ونوعية وتكاليف المواد غير المباشرة اللازمة لعملية الإنتاج كالحاجة إلى الزيوت والمواد الثانوية ومستلزمات التشغيل والتعبئة.

3.1. التصنيع

التصنيع هو تجميع الأجهزة المكونة للمنتج وفقا للتصميم المحدد بعد شراء المواد الأولية والتجهيزات وجعله قابل للاستخدام من خلال اختيار الأسلوب الامناجي المناسب وذلك لأنه يمكن أن تكون هناك عدة أساليب إنتاجية لإنتاج سلعة معينة ولكل أسلوب تكاليفه ومتطلبات تشغيله كما لكل صناعة أسلوبها الإنتاجي الملائم ولابد أن تأخذ بعين الاعتبار للمسائل التالية:

- التأكد من مسألة الاختيار والمفاضلة بين المستويات المختلفة للتكنولوجيا مع استبعاد تكنولوجيا غير المتطورة أو تلك التي لا تتناسب مع ظروف البلد المعني البيئية ، أو الاجتماعية، أو مع

مستوى تطوره والإمكانيات التمويلية وتوفير مستلزمات الإنتاج المحلية وكذلك توفير اليد العاملة الماهرة؛

– الطاقات الإنتاجية لكل بديل من المعدات والمكائن ومدى إمكانية استغلالها والظروف والمستلزمات الفنية اللازمة لتشغيلها بكفاءة عالية؛

– تكاليف التركيب والصيانة والتشغيل ؛

– العمر الإنتاجي المتوقع للبديل مدى توفر القوى العاملة اللازمة لتشغيل الآلات ودرجة المهارة المطلوبة؛

– مستوى جودة المنتجات في نطاق استخدام كل بديل؛

– سهولة الاستخدام ومدى توفر قطع الغيار بأسعارها الملائمة؛

– مدى توفر الطاقة ونوعها والمياه وكلفتها اللازمة؛

– درجة الأمان في التشغيل ، ومقدار الآثار السلبية على البيئة؛

وعلى ضوء اختيار الأسلوب الإنتاجي الملائم والتكنولوجيا المناسبة يتم تحديد دقيق وتفضيلي لأنواع السلع التي يستطيع المشروع الجديد إنتاجها حالياً ومستقبلاً وكذا الأشكال والمقاسات وتفاصيلها.

4.1. تكيف المنتج

تكيف المنتج يعني ضبطه ومعاينته للحصول على أداء دقيق وموثوق، مع إرفاق المنتج بالإرشادات اللازمة لتحليل البيانات فسياسة تكيف المنتج تجعله أكثر جاذبية وهذا لمراعاة اختلاف العادات والتقاليد واختلاف المعتقدات الدينية وظروف استخدام المنتج كالطقس مثلاً أو تباين القطاعات السوقية ومن تم تلبية رغبات وتفضيلات الزبائن وتوسيع قاعدة العملاء أو الدخول إلى أسواق جديدة،

5.1. التعبئة والتغليف

تعبئة وتغليف المنتج فتم من خلال تصميم العبوات المناسبة للمنتج وكذلك توضيحه وتغليفه لضمان سلامته، والحفاظ عليه خلال عمليات الشحن والتخزين السليم والتأثير على عملية الشراء وزيادة المبيعات.

2. التموين

1.2. سياسة الشراء (مواد أولية، مواد ولوازم، تجهيزات)

إن سياسة الشراء من الموردين عندما يكون المشروع مؤسسة ناشئة يمكن أن تكون أكثر تحدياً وتعقيداً بسبب قيود الموارد والميزانية المحدودة وفيما يلي بعض السياسات التي يمكن أن تكون مفيدة لمشروع مؤسسة ناشئة:

- تحليل الاحتياجات والأولويات؛
- بناء شبكة موردين موثوق بها؛
- المفاوضة بشكل فعال مع الموردين للحصول على أسعار مناسبة؛
- التعاون مع الموردين مثل إقامة شراكات إستراتيجية أو تبادل المعلومات والخبرات؛
- مراقبة أداء الموردين بانتظام للتأكد من استمرارية جودة المنتجات؛
- التكيف والتحسين المستمر مع التغييرات في سوق الموردين؛
- تنويع قاعدة الموردين لتقليل المخاطر وضمان التوفر المستمر للموارد؛
- التحكم في التكاليف والحصول على أفضل ميزات تنافسية نتيجة التوفير في التكاليف.

3. الموردون

يعتبر الموردون أحدي أهم الحلقات الأساسية في عملية التصنيع والإنتاج ويمكن تصنيفهم إلى:

- موردين المواد والمعدات الأساسية؛
- موردين التعبئة والتغليف؛
- موردين قطع الغيار.

4. سياسة الدفع ووقت الاستلام

لكل مشروع له سياساته في الدفع والاستلام أو إستراتيجيته في التسير

■ سياسة الدفع:

- الدفع المسبق: دفع المبلغ كاملاً من العميل قبل توصيل المنتج؛
- الدفع عند التسليم؛

– الدفع بالتقسيط.

▪ وقت الاستلام

– التوصيل الفوري: توفر المؤسسة خدمة توصيل سريعة للعملاء؛

– التوصيل القياسي: يستغرق التوصيل وقتاً أطول (يومين إلى أسبوع) في حالة ما إذا كان موقع العميل بعيداً؛

– توصيل مجدول: تحديد وقت التوصيل مسبقاً بناءً على اتفاق بين المؤسسة والعملاء.

5. اليد العاملة

تعتبر هذه المسألة من العناصر الأساسية التي تتضمنها الدراسة الفنية للمشروع من خلال تقدير ما يحتاجه المشروع من القوى العاملة ومن مختلف الاختصاصات وهي تختلف من باختلاف مراحل إقامة المشروع وتشغيله أن تقدير الصحيح والدقيق للاحتياجات الفعلية من القوى العاملة من مختلف الاختصاصات يمكن التوصل إليها من خلال ما تم اختيار الشخص يسمى بالتوصيف العمل الذي يتم موجهه تحديد مواصفات الوظيفة أولاً المناسب الذي تتوفر فيه مواصفات المطلوبة لشغل تلك الوظيفة.

تعتبر القوى العاملة للمشروع من أصعب الموارد من ناحية إدارتها والتعامل معها، وفريق المشروع هو حجر أساسي لنجاحه لذلك يجب على صاحب المؤسسة الناشئة التخطيط لليد العاملة من حيث الكمية والنوعية المناسبة من أجل تأدية نشاطها على أكمل وجه وهذا من خلال التنبؤ بالتكاليف المرتبطة باليد العاملة ومحاولة تدنيتهما، بالإضافة إلى معرفة مدى توفر اليد العاملة الماهرة والمناسبة للمشروع ومحاولة جذبها واستقطابها حيث يجب على صاحب مشروع مؤسسة ناشئة أن:

– يحدد عدد المناصب التي يمكن أن يخلقها المشروع؛

– تحديد طبيعة ونوعية اليد العاملة التي يحتاجها وأماكن تواجدها مع تحديد إمكانية اللجوء إلى المناولة.

6. الشراكات الرئيسية

هنا يذكر صاحب المشروع الأطراف التي يمكن أن تساعد في انجاز المشروع وتقديم الإضافة من خلال الدعم أو التكامل (موردين، هيئات عمومية، مخابر، بنوك، حاضنات)

المحور الخامس: الدراسة المالية- لمشروع المؤسسة - هيكل التكاليف والأرباح

إن قرار قبول فكرة مشروع أو رفضها يتم استنادا إلى دراسة جدواها التسويقية والفنية والمالية وهذا من أجل معرفة العوائد المتوقعة مقارنة بالتكاليف المتوقعة، ومساعدة صاحب فكرة المشروع على اتخاذ القرار الاستثماري المناسب انطلاقا من منظومة متكاملة من البيانات. ضمن هذا المحور يضع الطالب جدول التكاليف والأعباء ويتم التحديد الدقيق لكافة تكاليف المشروع والاستثمارات المطلوبة مع التطرق لمصادر التمويل إلى جانب كيفية استرداد الأموال، ثم التطرق إلى رقم أعمال المشروع وتقديمه من خلال وجهتي نظر واحدة تفاؤلية والأخرى تشاؤمية، ثم يتم إدراج جدول حسابات النتائج والذي يلخص إجمالي المبيعات والأعباء خلال سنة وحساب الاحتياجات من رأس المال العامل، وأخيرا خطة الحزينة التي تسمح بتحديد كل الإيرادات والنفقات المتوقعة خلال السنة الأولى من نشاط المؤسسة.

1. مفهوم الدراسة المالية للمشروع وأهدافها

1.1. تعريف الجدوى المالية وأهميتها

تعرف الدراسة المالية أو دراسة الجدوى المالية بأنها مجموعة الدراسات المتعلقة بتقييم الفرص الإنتاجية والاجتماعية والتسويقية لمشروع معين. وتتطلب هذه الدراسات توافر بيانات ومعلومات تمكن متخذ القرار من اتخاذ القرار الاستثماري السليم (الحلاق، العجلوني، 2010، ص 34).

الدراسة المالية للمشروع استثماري تركز أساسا على تحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للمشروع والتي تبين مدى قدرته على مواجهة الاحتياجات المالية وتحقيق الربح المطلوب، بحيث تسعى إلى التأكد من مدى توافر الموارد المالية اللازمة لإقامة وتشغيل المشروع في الأوقات المناسبة بتكلفة معقولة، بحيث تقوم على إعداد التقديرات عن إيرادات المشروع والتكاليف الاستثمارية وكذا تكاليف التشغيل خلال العمر الإنتاجي للمشروع (السيبي، 2003، ص 73).

تعرف دراسة الجدوى المالية بأنها تجميع بيانات السوق والبيانات الفنية والتعبير عنها في صورة قوائم مالية مقدرة، وتستخدم البيانات التي يتضمنها التحليل المالي في تحديد درجة مقابلة المشروع لمعايير الاستثمار الموضوعة أي درجة تحقيق المشروع للمستوى المقبول من الربحية (الحناوي، 1992، ص 159).

من خلال ما سبق يمكن تعريف الدراسة المالية بأنها قياس ربحية المشروع من خلال تقدير إجمالي تكاليف المشروع الاستثماري وتحديد الاحتياجات المالية وتحديد الهيكل التمويلي المناسب.

2.1. أهمية الدراسة المالية وأهدافها

● **أهمية الدراسة المالية:** تكمن أهمية دراسة الجدوى المالية للمشروع في النقاط التالية

(عطية، 2008 ، ص 56):

- تحدد الرؤية المالية للمستثمرين وتحدد كافة الاحتياجات المالية اللازمة لإنشاء وتشغيل المشروع بعد تقديم العناصر التسويقية والهندسية التي تحدد أوجه التكلفة وعناصر التشغيل للمنتج، حيث يبدأ التحليل المالي بعد التأكد من الدراسة التسويقية من أنه سيكون هناك طلب كافي ومنظم على منتجات أو خدمات المشروع؛
- تساعد على تحديد أفضل مصادر التمويل المتاحة وأعباء او تكلفة كل مصدر بما يساعد على اختيار أفضل المصادر وبما ينعكس إيجابا على رأس مال المستثمر؛
- تساهم في إعداد تقديرات لتدفقات النقدية الداخلة والخارجة والتي تمكن من تقدير الربحية التجارية للمشروع والتي يتقرر في ضوءها قبو المشروع أو رفضه.

● **أهداف الدراسة المالية:** تهدف الدراسة المالية إلى ترجمة المشروع إلى قيم و أرقام مالية

فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقدير التكاليف الرأسمالية للمشروع؛
- تقدير تكاليف الإنتاج، التشغيل والصيانة؛
- تحديد مصادر التمويل والالتزامات المالية المترتبة عنها؛
- تقدير إيرادات المشروع والتدفقات النقدية.

2. تقدير تكاليف وأعباء المشروع

يعتبر تحديد التكاليف الكمية للمشروع وتحديد الاحتياجات المالية هي نقطة البداية في إعداد تقديرات رت مبدئية للاحتياجات المالية بمعنى تقدير إجمالي حجم الأموال

1.2. تكاليف الاستثمار

تتمثل تكاليف الاستثمار في:

● **تكاليف الاستثمار الثابت:** ويتمثل في الأرض والمباني والمعدات ووسائل النقل وغيرها

وهو ما يطلق عليه رأس المال الثابت ممثلا في الأصول الثابتة.

أما إذا كانت الأرض مؤجرة فإنها لا تدخل ضمن التكاليف الاستثمارية ولكن تدخل ضمن تكاليف التشغيل.

- **تكلفة المباني والإنشاءات :** حيث يتم دراسة المواصفات المطلوبة للمباني ويضاف إليها الرسوم الهندسية والإشراف على التنفيذ؛
- **تكلفة الأثاث والمفروشات :** كأثاث الإدارة والأثاث الخاص بالإنتاج، الحاسبات، الأدوات المكتبية... إلخ؛

• **احتياطي النفقات الطارئة :** هذا البند يخصص لمواجهة تغيّرات أسعار البنود السابقة بسبب التضخم مثلاً أو سوء التقدير؛

• **تقدير مصروفات التأسيس :** مثل تكاليف الرسوم والتراخيص وتكاليف إجراء الدراسات وتدريب العاملين والدعاية والإعلان عن المشروع؛

• **رأس المال العامل :** هو مجموعة الأموال اللازمة للتشغيل أي شراء المواد والخامات والأجور وتكاليف الصيانة والمصروفات الإدارية والعمومية وغيرها من الأموال اللازمة لتوفرها عند بدء التشغيل؛

2.2. تكاليف التشغيل

وهي تضم تكاليف التصنيع والتكاليف العامة الإدارية، وتكاليف الإهلاك وتكاليف التسويق والبيع، وتتم دراسة التكاليف التشغيلية التقديرية لغرض التوصل إلى تحديد صافي الربح السنوي المتوقع من المشروع، ويتم التمييز بين نوعين من التكاليف التشغيلية:

• **التكاليف الثابتة :** هي التكاليف التي لا تتأثر بتغير حجم النشاط وتبقى ثابتة خلال فترة من الزمن، وكذلك ما دامت البنية الأساسية للمؤسسة لم تتغير مثل إيجار المباني والمعدات والآلات.

• **التكاليف المتغيرة :** هي تكاليف تتغير وفق تغير حجم الإنتاج، أي أن العلاقة بين حجم الإنتاج والتكاليف المتغيرة هي علاقة طردية، والتغير يكون بالنسبة نفسها وتتعدى في حالة توقف النشاط.

3. الهيكل التمويلي للمشروع

1.3. ماهية التمويل

• **تعريف التمويل وخصائصه:** التمويل هي مجموعة الطرق والأساليب المعتمدة للحصول على الأموال وتوفير احتياجات والتزامات المؤسسة المالية بالكمية والنوعية المناسبة واستثمارها لتحقيق عوائد مستقبلية.

ويتصف التمويل بمجموعة من الخصائص وهي (توين، 2018، ص ص 254، 255):

- **الاستحقاق:** يعني أن الأموال التي يحصل عليها المشروع من تمويل لها فترة زمنية وموعد محدد ينبغي سدادها فيه بغض النظر عن أي اعتبارات أخرى؛
- **الحق على الأجل:** ويعني أن مصدر التمويل له الحق الأول بالحصول على أمواله والفوائد المترتبة عليها من سيولة أو دخل المشروع؛
- **الحق على الموجودات:** بحيث سيكون الحق الأول لمصدر التمويل بالحصول على أمواله والفوائد المترتبة عليها قبل تسديد أي التزامات؛
- **الملائمة:** مصادر التمويل وتعددتها يمنح للمستثمر فرصة الاختيار للمصدر التمويلي الذي يناسب المشروع في التوقيت والكمية والشروط والفوائد.

• **أنواع التمويل:** يمكن تقسيم التمويل إلى عدة أنواع وهي:

- **من حيث المدة الزمنية:** يقسم التمويل حسب المدة الزمنية إلى:
 - **تمويل قصير الأجل:** وهي الأموال التي لا تزيد فترة استغلالها عن سنة ويتم تسديدها من إيرادات نفس الدورة الإنتاجية كأجور العمال وشراء المواد الأولية؛
 - **تمويل متوسط الأجل:** وهي الأموال التي تتراوح فترة استغلالها بين سنتين وخمس سنوات كشراء الآلات والمعدات؛
 - **تمويل طويل الأجل:** وينشأ هذا النوع من التمويل من العمليات التي تتطلب استعمال الأموال لفترة تزيد عن خمس سنوات مثل التوسيعات والتحسينات التي تنوي المؤسسة القيام بها؛

▪ **من حيث المصدر:** ينقسم التمويل إلى:

– تمويل داخلي (ذاتي): ويعبر عن مجموع مصادر التمويل الداخلية التي حققتها المؤسسة بنفسها؛

– تمويل خارجي: ويقصد به مواجهة المؤسسة احتياجاتها المالية من المدخرات المتوفرة في السوق المالي؛

▪ من حيث الغرض: ينقسم التمويل من حيث الغرض الذي تستخدم لأجله إلى

– تمويل الاستغلال: وهي جميع الأموال المستعملة لتمويل نفقات العملية الإنتاجية لشراء المواد الخام، دفع أجور العمال؛

– تمويل الاستثمار: وهي جميع الأموال المخصصة لمواجهة نفقات الاستثمار من خلال إنشاء طاقات إنتاجية جديدة أو توسيعها كافتناء الآلات والمعدات والنفقات المترتبة عنها؛

▪ من حيث الإقليم: وينقسم التمويل إلى:

– التمويل المحلي: وهو الحصول على الأموال من المؤسسات والأسواق المالية المحلية؛

– التمويل الدولي: وهو الحصول على الأموال من الأسواق و الهيئات المالية الدولية كصندوق النقد الدولي والبنك الدولي وبعض المؤسسات والهيئات الإقليمية بالإضافة إلى البرامج التمويلية الدولية كالإعانات.

• مبادئ اتخاذ قرارات التمويل: تتمثل قرارات التمويل في مجموعة القرارات المتعلقة بتحديد وصياغة الهيكل التمويلي المناسب وبأقل تكلفة وحسن استثمارها، لذلك فإن قرار التمويل يركز على العديد من المبادئ التي يجب أخذها بعين الاعتبار وهي (توين، 2018، ص 255):

– الموازنة بين المخاطرة والعائد؛

– الأخذ بين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود؛

– كفاءة أسواق رأس المال: الهدف من التمويل هو تعظيم ثروة الملاك أو حملة الأسهم، حيث لا يمكن قياس هذه الثروة إلا من خلال كفاءة الأسواق المالية حيث أن السوق الكفء هو ذلك السوق الذي تعكس فيه قيمة الأصول والسندات في أي لحظة مقدار المعلومات المتاحة للجمهور؛

– التأثيرات الضريبية: القرارات التمويلية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار التأثيرات الضريبية بحيث يجب حساب جميع التدفقات النقدية بعد خصم الضرائب؛

– إشكالية الوكالة: وهذا يظهر نتيجة مبدأ فصل الملكية عن التسيير، فالمالك يبحث عن تعظيم ثروته والمسير يبحث عن تعظيم منافعه الخاصة من حيث المرتبات والحوافز مما يجعلهم يتجنبون الدخول في مشروعات غير مربحة.

2.3. مكونات الهيكل المالي

يقصد بالهيكل المالي مجموع المصادر المختلفة لتمويل الاستثمارات سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل ويمكن توضيح مختلف المصادر فيما يلي (توين، 2018، ص ص 255، 256):

• أموال الملكية: وتتكون من:

– **الأسهم:** هي أداة ملكية طويلة الأجل، تمثل حقا لحائزها في الحصول على أرباح في أصول المؤسسة المصدرة له، وتقسم إلى:

أ. **الأسهم العادية:** وهي مستند ملكية تخول لحائزها الحصول على أرباح المؤسسة المصدرة له، حيث يتمتع حاملها بمجموعة من الحقوق بما يكفلها القانون ومنها:

- الحصول على الأرباح التي تقوم المؤسسة بتوزيعها؛
- إمكانية نقل الملكية لأي شخص آخر؛
- الحصول على حصة في موجودات المؤسسة في حالة تصفيتها؛
- الحق في لتصويت.

ب. **الأسهم الممتازة:** هي مستند ملكية له قيمة اسمية ودفترية وسوقية، تجمع في سيماتها بين الأسهم العادية والسندات وتتميز بجملة من الحقوق وهي:

- الأولوية في الحصول على الأرباح؛
- الأولوية في اقتسام موجودات المؤسسة في حالة التصفية؛
- تحويل هذه الأسهم وفقا لرغبة الحملة وتحت شروط منصوص عليها في القانون النظامي للمؤسسة.

ج. الأرباح المحتجزة: هي عياره عن جزء من حقوق الملكية الذي تستمده المؤسسة من ممارسة عملياتها المربحة بعد تجنب الاحتياطات المختلفة والتوزيعات المقررة وعدم توزيعها على المساهمين بغية استثمارها في فرص أخرى.

• القروض: وتنقسم إلى:

- القروض المصرفية قصيرة الأجل التي تأخذ في العادة شكل ائتمان مصرفي؛
 - القروض المتوسطة وطويلة الأجل؛
 - السندات: وهي أداة دين تعطي لحاملها الحق في الحصول على القيمة الاسمية لسند عند تاريخ الاستحقاق، مقابل فائدة ثابتة أو متغيرة؛
- الائتمان التجاري: هو قيمة المشتريات الآجلة التي يحصل عليها المشتري من الموردين عند قيام هذا الأخير بشراء الخامات أو البضائع لغرض تصنيعها أو إعادة بيعها وقد تكون متوسطة وطويلة الأجل في حالة شراء الأصول الثابتة؛
- التمويل بالاستئجار: يعتبر بديل لشراء الأصول الثابتة وبذلك يتفادى المشروع دفع ثمنها.

4. خطوات الدراسة المالية للمشروع

لإعداد دراسة الجدوى المالية للمشروع يمكن إتباع الخطوات التالية:

• إعداد القائمة التقديرية للدخل وحساب التدفقات النقدية : ولإعداد تلك القائمة عليك أن تحدد البيانات الآتية على هيئة أرقام:

- الإيرادات الناتجة من بيع المنتجات أو الخدمات المقدمة، ومتى تتحقق؛
- تكاليف الإنتاج والتسويق والإدارة؛
- ناتج طرح التكاليف (الإنتاج والتسويق والإدارة) من الإيرادات الناتجة (من بيع المنتجات)، وهل هو ربح أم خسارة ؟
- ما هي توقعاتك لتغير الأرقام أعلاه خلال الثلاث سنوات القادمة ؟

• قياس مدى ربحية المشروع، ويتم هذا بالإجابة على الأسئلة الآتية باستخدام الأرقام

المذكورة في الخطوة السابقة على النحو التالي:

- هل التحليلات ونتائج الأرقام السابقة تدل على أن المشروع لديه قدرة عالية على الربح؟

- هل تظهر هذه التحليلات أن المشروع يستطيع تغطية نفقاته ومصروفاته (على المدى القصير وعلى المدى الطويل)؟
- هل توضح التحليلات السابقة أن المشروع قادر على سداد أقساط القروض؟
- ما هو مقدار الربح المناسب من وجهة نظرك؟ وهل تم تحقيقه في هذا المشروع ؟
- **حساب التكاليف الاستثمارية:** ويكون ذلك عن طريق:
- ما هي قيمة التكاليف الرأسمالية (أى كافة ما تم صرفه قبل بدء الإنتاج، مثل مصاريف التسجيل والتدريب والإنشاءات للمشروع) ؛
- حساب قيمة الأصول الثابتة (أرصدة ومباني ومعدات وآلات وغيرها.)؛
- حساب قيمة الأصول المتداولة (أو العاملة) مثل الخامات والأجور اللازمة.

5. رقم الأعمال

رقم الأعمال هو إجمالي المبيعات من المنتجات والخدمات والناتج من الأنشطة المحققة يجب أن تقدم وجهتي نظر حول رقم الأعمال المتوقع واحدة تفاؤلية والأخرى تشاؤمية، وتكون صياغة هذا الجزء على النحو التالي:

- **النظرة التفاؤلية:** باعتبار أن المؤسسة تنتج ثلاث منتجات وجميعها تباع يتم وضع جول يوضح رقم الأعمال خلال خمس سنوات؛
- **النظرة التشاؤمية:** يتم وضع جدول يوضح كمية المبيعات والإنتاج في الخمس سنوات مع احتمال إنتاج كمية أقل أو لم يتم بيع كامل الكمية.

6. جدول حسابات النتائج

هو جدول يوضح ملخص الأعباء والإيرادات المحققة من قبل المشروع أو المتوقعة خلال السنة المالية بحيث لا يأخذ في الحسبان تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب، فهو وثيقة تبين النتيجة المتوقعة في مرحلة التنبؤ والتقدير مع إعطاء نظرة شاملة عن الانحرافات في الاستغلال في مرحلة الرقابة.

يمكن تقديم جدول حسابات النتائج وفقا للشكل الموالي:

الجدول رقم(02): جدول حسابات النتائج

حسابات النتائج	
الإيرادات	المصاريف
- إيرادات الاستغلال - إيرادات مالية - إيرادات استثنائية - النتيجة: خسارة (رصيد مدين)	- مصاريف الاستغلال - مصاريف مالية - مصاريف استثنائية - ضرائب على الأرباح - النتيجة ربح (رصيد دائن)

7. خطة الخزينة

هي وثيقة تسمح بتحديد كل الإيرادات وكل النفقات المتوقعة خلال السنة الأولى لنشاط المؤسسة يتم حساب الإيرادات والنفقات كل شهر على مدى سنة كاملة، تهدف خطة الخزينة إلى توضيح مداخل ومخرجات المؤسسة المتوقعة على أساس شهري، وتوضيح توازن الصندوق في نهاية كل شهر .

المحور السادس: تحديد بيئة المؤسسة PESTEL ET 6 FORCES DE PORTER

إن دراسة وتحليل مكونات بيئة المؤسسة يعد أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة وكشف الفرص الأكثر جاذبية وهذا من خلال معرفة الفرص التي يجب استغلالها والمخاطر والتهديدات التي يجب تجنبها أو الحد منها، حيث أن بيئة المؤسسة تشمل كافة المتغيرات التي تؤثر على كفاءة وفعالية المؤسسة وعلى تحقيق أهدافها ويمكن تقسيمها إلى بيئة داخلية وتشمل كل العوامل داخل المؤسسة وتخضع لسيطرتها وهي الموارد المادية والبشرية والتنظيمية، وبيئة خارجية وتشمل كل العناصر والقوى التي تقع خارج حدود المؤسسة وتمثل مصدر للفرص والتهديدات.

1. ماهية بيئة المؤسسة

1.1. مفهوم بيئة المؤسسة

يقصد ببيئة المؤسسة كل الثوابت والمتغيرات الموجودة خارج المؤسسة وذات علاقة حالية، أي أن المحيط هو كل شيء عدا المؤسسة (رحيم، 2008، ص 55).

كما تعرف بيئة المؤسسة على أنها مجموعة عناصر مؤثرة ولكن غير متحكم فيها من قبل المؤسسة، فهي تؤثر عليها إما إيجاباً أي فرص نجاح أو سلباً كتهديد مباشر وتصنف بيئة المؤسسة إلى (بن حبيب، 2006، ص 37):

- الماكرو بيئية: وهي الإطار الكلي الذي ينطوي على الاتجاهات الكبرى لتطور المجتمع؛
- الميكرو بيئية: وهي الإطار الجزئي الذي ينطوي على العناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن تعريف بيئة المؤسسة بأنها جميع العناصر والمتغيرات الداخلية والتي تستطيع المؤسسة التحكم والسيطرة عليها وتشمل ثقافة المؤسسة والهيكل التنظيمي، ونمط القيادة وكذلك الموارد المتاحة وتمثل هذه العناصر نقاط قوتها وضعفها، وكذلك المتغيرات الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها مثل السوق، الموردون، الزبائن، المنافسون، الشركاء وغيرها، وهي تعد مصدر للفرص والتهديدات وتؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة، فكل هذه المتغيرات تؤثر على حياة المؤسسة وعلى وظائفها وأنشطتها.

2.1. خصائص بيئة المؤسسة

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المؤسسة والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ أي قرار وهي (طيباوي، 2018، ص ص 13-16):

– **التعقيد:** قد تمضي بيئة المؤسسة من أبسط شكل إلى أكثرها تعقيدا، وهذا ما يعني أن بيئة ما تعتبر معقدة إذا كانت تتطلب من المؤسسة امتلاك معارف واسعة وصعبة في منتجاتها أو زبائننها، أو أي عنصر آخر، وبالعكس تكون بسيطة إذا كانت المعارف المستخدمة (المطلوبة) من الممكن اكتسابها دون عناء؛

– **الاستقرار:** قد تكون بيئة المؤسسة متسمة بالاستقرار أو بالحركية، وهناك بعض العوامل التي قد تجعل البيئة غير مستقرة مثل اضطراب سياسي، أحداث اقتصادية غير متوقعة، تغيرات مفاجئة في طلب الزبائن أو المنافسة، تغير سريع في حجم المؤسسة نفسها، طلب متزايد من الزبائن على الإبداع والتجديد في المنتجات، تغير سريع في التكنولوجيا أو في المعرفة (كما في حالة الصناعات الإلكترونية)، أو في ظروف مناخية طارئة كما في حالة الزراعة؛

– **تنوع الأسواق:** قد تمارس المؤسسة نشاطها في أسواق مدمجة أو أسواق تتميز بالتنوع. إن تنوع الأسواق قد ينبع من تنوع الزبائن (مؤسسة خدمات معلوماتية)، أو من تنوع المنتجات والخدمات، أو من تعدد الجهات حيث يتم تسويق المنتجات والخدمات، ويؤثر تنوع الأسواق على المؤسسة في تعدد العمل المطلوب منها القيام به. حيث يؤدي ارتفاع عدد المهام التي يجب على المؤسسة أن تقوم بها للدخول إلى الأسواق المتنوعة إلى زيادة المهارات والكفاءات المطلوبة لديها، كما يؤدي إلى اختلاف نمط التسيير والتنسيق بين وظائفها الداخلية، وكذا تعدد أنواع الاستراتيجيات التي تتبناها في إطار العمل داخل كل قطاع نشاط تمارس فيه؛

– **العدائية:** قد تكون البيئة مرعبة أو عدائية اتجاه المتواجدين أو الداخلين الجدد. درجة الترحيب أو العدائية تتأثر بطبيعة المنافسة، أو بعلاقات المؤسسة مع النقابات، الحكومة والهيئات المختلفة، وجماعات خارجية أخرى، وأيضا بتوفر الموارد الضرورية بالنسبة لها.

3.1. أهمية دراسة بيئة المؤسسة

يمكن تلخيص أهمية دراسة بيئة المؤسسة في النقاط التالية:

- تحديد الفرص والتهديدات وكذلك نقاط القوة والضعف التي تعد سببا لنجاح المؤسسة من خلال المساعدة في التخطيط وصياغة السياسات والقدرة على تحقيق الأهداف المنشودة بناءا على تلك الدراسات، إضافة إلى تجنبها للمخاطر لتعرفها على التهديدات بشكل مبكر؛
- تحديد الموارد المتاحة والاستخدام الأمثل لها مما يكسبها ميزات تنافسية والتفوق على المنافسين؛
- الفهم الجيد لبيئة المؤسسة يمكنها من التعامل والاستجابة للتغيرات السريعة وفي الوقت المناسب؛
- معرفة القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد مما يسهل معرفة خصائص وسمات المجتمع الذي تتعامل معه المؤسسة.

2. أدوات تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة

هناك مجموعة من الأدوات التي تستخدم في تقييم أثر العوامل الخارجية على المشروع خاصة قبل انطلاقه وسنتناول هذه العوامل بشيء من التفصيل فيما يلي:

1.2. القوى التنافسية لبورتر

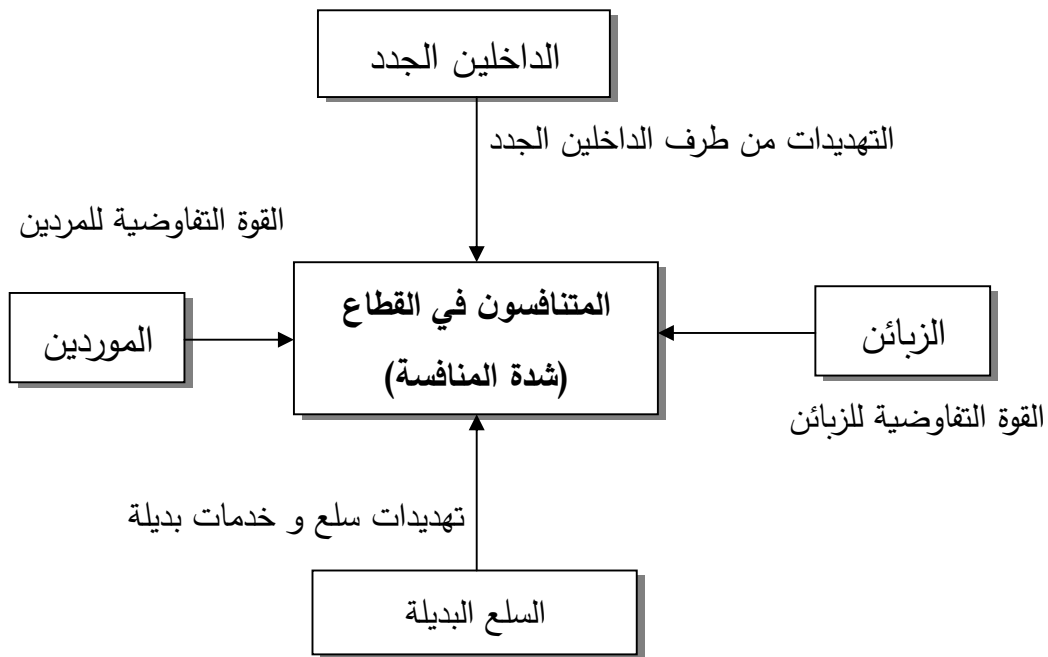
يعد تحليل القوى الخمس لبورتر أحد الأدوات الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة لدراسة بيئتها الخارجية وتشخيص مدى التغير الحاصل في المحيط التنافسي وتحديد الفرص والتهديدات، فهو يوفر المعلومات للمؤسسة وبالتالي التحكم في أنشطتها وتوجيهها حسب تلك المعلومات، كما سمح بصياغة الأهداف بدقة والاستفادة من الموارد المتاحة، وكذلك تحديد نطاق السوق المرتقب وفهم خطط واستراتيجيات المنافسين فهو وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية.

إن الهدف من وضع الإستراتيجية التنافسية لأي مؤسسة هو إنشاء موقف معين لها تستطيع أن تقيم وسائل دفاعية فاعلة أمام القوى التنافسية أو تستطيع التأثير في هذه القوى، حيث أن المؤسسة تتأثر بهذه القوى و لكن بدرجات متفاوتة، و حسب M.Porter فإنه توجد خمس أنواع وهي:

- شدة المنافسة بين المتنافسين الحاليين؛
- التهديدات من الداخلين الجدد؛
- التهديدات من السلع البديلة؛
- قوة المفاوضة من طرف الزبائن؛
- قوة المفاوضة من طرف الموردين.

و يمكن توضيح القوى الخمس لبورتر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): القوى التنافسية لبورتر



Source : Daniel Blondel : Innovation et bien être, une relation équivoque, Paris, France, 2010, P 69.

• شدة المنافسة بين المتنافسين الحاليين

إن التسابق بين المتنافسين هو الذي يحدد قوة المؤسسة في السوق حيث أن المتنافسين الحاليين أو المباشرين هم الذين يقدمون نفس المنتجات و يتنافسون من أجل كسب حصص سوقية وبالتالي زيادة

أرباحهم و حتى يتحقق ذلك لابد من مراعاة عدة عناصر أهمها (سمير أحمد، 2009، ص ص324،
325):

- **التكاليف الثابتة:** و هي التكاليف المرتبطة مباشرة بهوامش الربحية، حيث أنه في حالة التكاليف الثابتة المرتفعة يتوجب على المؤسسة تقديم خدمات إضافية للزبائن مثل خدمات ما بعد البيع وتخفيض أسعار السلع والخدمات ومن ثم تميز منتجاتها عن منتجات المنافسين؛
- **تكاليف الإحلال:** يجب على المؤسسة تبني إستراتيجية مختلفة عن المنافسين تجعل الزبون يميز منتجاتها ومنتجات المنافسين لتجنب مشاكل إحلال منتجات المنافسين.
- **تهديدات المنافسين المحتملين أو الجدد**

و يتعلق الأمر بالمنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق و الذين لا يمكن تجاهلهم نظرا لكونهم يتوفرون على إمكانيات و قدرات مع الرغبة في الدخول إلى السوق و كسب حصة سوقية فتكون النتيجة سحب جزء من حصة المؤسسة في السوق (داودي، 2007، ص 40).

يعتمد تهديد المنافسين الجدد للقطاع على طبيعة المعوقات التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية، وعلى رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلين الجدد من قبل المتنافسين المتواجدين ومن ثم فإن الإستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل، ويمكن حصر تلك الحواجز في العوامل التالية (بوشمال، حريز، 2014 ، ص ص 146 - 148):

- **اقتصاديات السلم والتكاليف غير المرتبطة بالإنتاج:** تهدف اقتصاديات السلم إلى إحداث تخفيضات في تكلفة الوحدات المنجزة من خلال زيادة حجم الإنتاج، مشكلة بذلك حاجزا أمام المنافسين الجدد لعدم استطاعتهم تحمل مخاطر الانطلاق بحجم كبير أمام ردود فعل المنافسين المتواجدين القوية؛
- **تميز المنتج:** إن امتلاك المؤسسة لعلامة تجارية أو زبائن أوفياء أو تميز منتجات المؤسسة يمنحها مكانة خاصة في القطاع الذي تنشط فيه وهذا ما يخلق حاجز دخول أمام المؤسسات الراغبة في الدخول؛

– **النفاذ إلى قنوات التوزيع:** إن عدم توافر قنوات التوزيع للداخلين الجدد يخلق عائقا أمام دخولهم، فالخبرة في مجال التوزيع أو محدودية قنوات التوزيع تعد بمثابة حواجز تقف كعائق أمام الداخلين الجدد وتجعل من عملية الدخول مكلفة جدا؛

– **سياسة الحكومة:** يمكن للحكومات الحد من دخول منافسين جدد من خلال ما تسنه من قوانين وتشريعات أو دخولها كطرف متعامل داخل القطاع، إما بصفة زبون كما هو الحال لبعض التجهيزات العسكرية أو صفة مورد حينما يتعلق الأمر ببعض المواد الإستراتيجية وخاصة في الدول النامية؛

– **سياسات التسعير:** إن تخفيض سعر المنتج لا يشجع المؤسسات الجديدة على الدخول.

• **تهديدات السلع البديلة**

تشكل السلع البديلة تهديدا للمؤسسة و هذا عن طريق سحب الزبائن و الموردين أيضا من التعامل مع المؤسسة مما يؤثر على مبيعاتها و أرباحها. و تتمثل المنتجات الإحلالية في المنتجات التي يمكن أن تؤدي نفس الوظيفة التي يؤديها منتج القطاع، والذي يتطلب الكثير من المهارة لذا تحاول مؤسسات القطاع أحيانا التصرف جماعيا بهدف مواجهة المنتجات البديلة كالمتابعة الجماعية لتطور المنتجات المهددة للقطاع (بوشمال، حريز، 2014، ص 149):

• **القوة التفاوضية للموردين**

تحتل قوة المفاوضة للموردين تهديدا حقيقيا للمؤسسة بزيادة الأسعار و تخفيض جودة المنتجات والخدمات هذا ما يؤثر على أرباح المؤسسة، ويمكن اختصار شروط سيطرة الموردين والتي تتصف بالقوة فيما يلي (بوشمال، حريز، 2014، ص ص 148، 149)

- توفر بدائل قليلة للمنتج الذي يبيعه، مع أهمية هذا المنتج للمؤسسة المشتريه؛
- لا تمثل المؤسسة زبونا مهما للموردين مما يجعلهم أقل رغبة لخفض الأسعار وتحسين الجودة؛
- تميز منتج الموردين وتفردته بتكاليف تحويل مرتفعة، تحول دون التحول من مورد إلى آخر بسهولة.

• القوة التفاوضية للزبائن

يمكن للزبائن ممارسة قوتهم التفاوضية على مؤسسات القطاع من خلال محاولات فرض قوتهم لخفض الأسعار و الحصول على جودة أعلى. إن القوة التفاوضية للزبائن أمام الموردين تجعلهم يلتزمون بضمان تحقيق أكبر المنافع للزبائن، فضلا على إجبارهم بتقديم خدمات واسعة للزبون وشروط دفع وتسديد متميزة ومناسبة لهم؛

بالإضافة إلى القوى الخمس لبورتر هناك من يضيف المنتجات المكملة ويعتبرها قوة تنافسية حيث يتجاهل الكثير هذه القوى، وتتمثل في مجموع المنتجات المكملة لبعضها البعض مثل السيارة والبنزين والشاي والسكر حيث لا يمكن تقديم المنتج بدون أحدها كما تتأثر المؤسسة بمدى تواجد المنتج المكمل ففي بعض الأحيان لا يمكن تقديم المنتج في السوق بدونه كما يمكن أن تشكل هذه المنتجات تهديدا بتحويلها إلى منتجات بديلة نتيجة إمكانية دخولها للسوق وتصبح منافسة للمؤسسة لذلك يجب على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار وتقوم بدراسة دقيقة لها نظرا لأهميتها.

2.2. تحليل PESTEL

يستخدم في صياغة وتكوين تحليل بستل مجموعة من المتغيرات تعبر عن مختلف الظروف والمتغيرات الخارجية التي تحيط بالمؤسسة وتؤثر فيها وتوضح كافة الفرص والتهديدات.

1.2.2. مفهوم تحليل بيستل PESTEL

يعتبر تحليل بيستل PESTEL أحد الأدوات التي تساهم في تحديد ودراسة المتغيرات الخارجية التي تؤثر على منظمات الأعمال الأمر الذي ينعكس على استمرارية ونجاح واستقرار المؤسسات في تحقيق أهدافها ومن ثم تحقيق مزايا تنافسية تدعم المركز التنافسي للمؤسسات. وترجع أهمية استخدام تحليل بيستل إلى أنه يساهم في توفير معلومات يمكن استخدامها في تحديد الفرص والتهديدات الخاصة بالمؤسسة، حيث أن معرفة وتحديد الفرص والتهديدات بالنسبة لأي مؤسسة أمر بالغ الأهمية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، يتمثل محور عمل تحليل بيستل في المتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات وتحدد مسار عملها وأنواع وطبيعة الاستثمارات المتوقعة مزاولتها والدخول فيها. وهذه المتغيرات بعضها سياسية وبعضها اقتصادية وبعضها اجتماعية، والبعض الآخر قانونية.

2.2.2. مكونات تحليل بيستل PESTEL

تتمثل المتغيرات المكونة لتحليل بيستل في (محمد عمر محمد، 2023، ص ص 411 - 413):

• **العوامل السياسية:** ويرمز إليها بالحرف P وهو اختصار لكلمة Political وتتضمن مجموعة من العوامل التي تحدد تأثير أي تغيير سياسي أو تشريعي أو إجراء حكومي على تسيير الأعمال والاقتصاد أو صناعة معينة فقد تفرض الحكومة ضريبة أو رسم جديد بسبب تغيير الهياكل التي تحقق إيرادات للمؤسسة وتشمل تلك العوامل والسياسات الضريبية والسياسات المالية وأيضا التعريف الجمركية وبرامج التشريعات المزمع مناقشتها؛

• **العوامل الاقتصادية:** ويرمز إليها بالحرف E اختصار لكلمة Economics وتتضمن هذه العوامل مجموعة من العوامل التي تعد بمثابة محددات للأداء الاقتصادي والتي تؤثر بصورة مباشرة على المؤسسة ولهذه العوامل آثار بعيدة المدى على مستقبل وحاضر واستمرار ونجاح المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن المتغيرات السياسية لا تعمل بشكل مستقل حيث أنها تعمل في بيئة تفاعل معها، تؤثر فيها وتتأثر بها نظرا لأن العوامل والمتغيرات والقرارات السياسية العامة لها آثار اقتصادية أي أن المؤسسات تتأثر بكافة المتغيرات الاقتصادية للنظام المحلي أو الدولي، فارتفاع معدل التضخم في أي اقتصاد يؤثر على طريقة تسعير المنتجات وخدماتها كذلك تتأثر القوة الشرائية للمستهلك ونماذج العرض والطلب وعوامل هي معدل التضخم، أسعار الفائدة، أسعار الصرف الأجنبي؛

• **العوامل الاجتماعية:** ويرمز لها بالحرف S اختصار لكلمة Social قد تكون هذه العوامل هي الأكثر صعوبة في القياس والتنبؤ، وتتضمن العوامل الاجتماعية الأحداث التي تؤثر على السوق والمجتمع اجتماعيا.

تحليل العوامل الاجتماعية تتناول مزايا وعيوب سكان منطقة إقامة المشروع أو تعمل فيها المؤسسة وأيضا يجب أن تتضمن هذه الأحداث التوقعات الثقافية والمعايير وديناميكية السكان، الوعي الصحي، ومستويات التعليم وأنماط التوظيف وتوضح هذه العوامل تحليل البيئة الاجتماعية للسوق وقياس المحددات مثل الاتجاهات الثقافية، التركيبية السكانية والتحليلات السكانية وغيرها؛

• **العوامل التكنولوجية:** ويرمز لها بالرمز T وهو اختصار لكلمة Technological وتتناول هذه العوامل كل من الارتباطات التكنولوجية التي تؤثر على عمليات التشغيل الصناعية وعلي

السوق حيث أن التغيير التكنولوجي السريع تكون له آثار بعيدة المدى على الأعمال التجارية، ويتضمن العوامل التكنولوجيا التكنولوجيا، البحوث والتطوير، الوعي التكنولوجي بالإضافة إلي جميع الأمور التي تؤثر علي التكنولوجيا. نظرا لما تتعرض له التكنولوجيا من تقادم خلال فترة زمنية قصيرة وهذا الأمر يجب مراعاته وكذلك مراعاة كافة الحواجز التي تحول دون دخول أسواق معينة وتغيرات القدرات المالية؛

- **العوامل القانونية:** ويرمز لها بالحرف L وهو اختصار لكلمة Legal ويتضمن هذا العامل جميع الجوانب القانونية مثل التوظيف، الضرائب وارادات، صادرات كم أنه هناك قوانين معينة تؤثر علي بيئة الأعمال في بلد معينة وفي نفس الوقت سياسات تحتفظ بها المؤسسة ويلاحظ أن التحليل القانوني أخذ في الاعتبار هاتين الزاويتين ثم رسم الاستراتيجيات في ضوء هذه التشريعات مثل قوانين المستهلك، معايير السلامة المهنية، قوانين العمل؛
- **العوامل البيئية:** ويرمز لها بالحرف E وهو اختصار لكلمة Environment وتتضمن هذه العوامل جميع العوامل التي تحددها البيئة وتؤثر على المؤسسة حيث تشمل عوامل التحليل البيئي للأعمال المناخ، الطقس، الموقع الجغرافي، التغيرات المناخية، ظروف الأرض، التلوث، مصادر المياه.

3.2.2. مراحل وخطوات تحليل PESTEL

يتبع تحليل بيستل مجموعة الخطوات الآتية (محمد عمر محمد، 2023، ص ص 413 - 415):

- **تحديد الموضوعات أو القضايا محل الاهتمام:** يقتضي استخدام تحليل بيستل توافر معلومات عن مختلف الجوانب (سياسية، اقتصادية، اجتماعية وغيرها التي يتناولها التحليل ويلاحظ أن منفعة تحليل بيستل لا تعتمد علي كمية المعلومات التي يتم جمعها، ولكن على مدى ملائمة هذه المعلومات للعوامل محل التحليل ولعملية التحليل، وذلك مع مراعاة العوامل التي يتوقع أن تؤثر في أداء المؤسسة مع التركيز على مجال عمل المؤسسة بالإضافة إلي مجالات العمل التي قد تكون نشطة في المستقبل؛

- **تحديد كيفية جمع المعلومات ومن يقوم بجمعها:** بعد أن يتم تحديد الموضوعات محل التحليل تبدأ عملية تحديد كيفية جمع المعلومات تمهيدا لعملية جمع المعلومات المطلوبة والتي يتم جمعها فعلا ومتوفرة داخل المؤسسة في التقارير والمذكرات والمستندات المتعلقة بالتخطيط

ففي هذا السياق وفي المؤسسة الكبيرة فمن الحكمة ضرورة استشارة ذوى الخبرة في مجالات محددة وتفويضهم لجمع بعض أنواع من المعلومات؛

• **تحديد مصادر المعلومات المناسبة:** بعد أن يتم تحديد المعلومات الملائمة وكيفية تجميعها تبدأ مرحلة تحديد مصادر هذه المعلومات فقد تكون هذه المعلومات واقعية مما يجعلها أقوى من غيرها ومن أمثلة تلك المعلومات ما يتعلق بالتوظيف، التضخم ، أسعار الفائدة، التركيبة السكانية، وهى معلومات متاحة بسهولة ومن المصادر الإحصائية الرسمية ومن المراجع؛

• **جمع المعلومات:** لإتمام هذه المرحلة بصورة سليمة يراعى التركيز على عدة أمور منها أهمية عمليات تنظيم المعلومات وتخزينها وأيضاً وجود أنظمة الكمبيوتر اللازمة لإتمام عمليات التخزين والتحليل وبالإضافة إلى ما سبق ضرورة الأخذ في الاعتبار والتركيز على عوامل أخرى منها الموارد المتاحة والموظفين المطلوبين للوصول إلى المعلومات؛

• **تحليل النتائج:** بعد أن تتم عملية جمع المعلومات تبدأ مرحلة تحليل النتائج حيث يتم تحديد وتقييم معدل التغير لكل مجال نشاط وما هي التغيرات الهامة سواء الثانوية أو الكبيرة والتي من المحتمل أن تكون لها آثار ايجابية أو لذا يكون من الضروري مقارنتها ببعضها البعض؛

• **تحديد الخيارات الإستراتيجية:** بعد أن تتم عملية تحديد الموضوعات محل التحليل وتحديد كيفية جمع المعلومات وتحديد مصادر المعلومات ، وتحليل النتائج تأتي مرحلة تحديد الخيارات الإستراتيجية وفيها يتم اقتراح وعرض الاستراتيجيات التي تحقق أفضل فرص النجاح والإجراءات التي ينبغي اتخاذها لتخفيض التهديدات وتعظيم الفرص الجيدة لصالح المؤسسة؛

• **كتابة التقرير:** وفي هذه المرحلة يتم تلخيص النتائج التي يتم التوصل إليها ومن ثم تحديد التهديدات والفرص الخاصة بالمؤسسة والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار والتي تتضمنها أي مصادر أخرى وذلك لتقييم المعلومات ذات الصلة كما ينبغي إدراج وذكر التوصيات الأولية للعمل والتي يجب الاهتمام بها؛

• **نشر النتائج:** بعد القيام بالمرحلة السابقة لتطبيق تحليل بيستل يصبح هناك توافر قدر كبير من المعلومات وأيضاً تكون نتائج التحليل مفيدة للمسؤولين في المنشأة والمسؤولين عن صنع القرارات وصياغة الاستراتيجيات ومن ثم تكون هناك فرصة لنشر وتعميم النتائج ومن ثم إمكانية الاستفادة من هذه النتائج؛

• **تحديد الاتجاهات التي يجب رصدها:** وفي هذه المرحلة يتم مراجعة التطورات في مختلف المجالات بالإضافة إلي دعم الفروض التي تشكلت خلال مراحل التحليل وضرورة الاستفادة بها في باقي مراحل التحليل.

4.2.2. أهمية تحليل PESTEL

يمكن توضيح أهمية استخدام تحليل PESTEL في النقاط التالية:

- يساهم في توفير المعلومات التي يمكن استخدامها في تحديد الفرص والتهديدات؛
- الاستفادة من الفرص المتاحة للمؤسسة واستغلالها لتحقيق ميزات تنافسية؛
- العمل على مواجهة التحديات والتهديدات التي تعترض مسيرة المؤسسة والتخفيف من آثارها السلبية؛
- يمكن إجرائه على جميع المستويات سواء الدولة أو القطاع أو المؤسسة بتوفيره للمعلومات حول البيئة الخارجية.

المحور السابع: النموذج الأولي التجريبي

في هذا المحور يقدم صاحب المشروع نموذج أولي ملموس لفكرته يقدم للجنة حيث يمكن تصوير مقطع فيديو أو مجموعة من الصور تثبت وصوله إلى إتمام النموذج الأولي، كما يمكن تقديم شرح المراحل الأساسية المتبعة للوصول إلى النموذج الأولي، ويمكن لأصحاب التطبيقات والمنصات الرقمية عرض نموذج أولي للتطبيق إلكترونياً، فالنموذج الأولي يمكن نمذجته برسم تخطيطي يوضح شكله الخارجي وأيضاً أجزائه المكونة له. وسنحاول من خلال هذا المحور التطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالنماذج الأولية بشيء من التفصيل لصقل مهارات الطلاب أصحاب مشاريع مؤسسات ناشئة في بناء النموذج الأولي لمنتجاتهم الخاص بكل سهولة.

1. تعريف النموذج الأولي

تشير النماذج الأولية إلى إنشاء نموذج أو عينية أولية تتيح للمصممين والمهندسين باختيار تصميم المنتج وتحسينه قبل إنشاء النموذج النهائي، فالنماذج الأولية هي المرحلة التي يتم فيها إنشاء نموذج أولي مادي أو رقمي لاختبار مفهوم التصميم وتحسينه فهذه المرحلة مهمة في دورة حياة المنتج لأنها تتيح للمصممين والمهندسين تحديد العيوب المحتملة أو مجالات التحسين قبل الانتقال إلى مرحلة الإنتاج الكمي (جودة الجزار، إسحق توفليس داود، 2025، ص 385).

يعد النموذج الأولي جزء من عملية تصميم المنتج تمنح للمصممين القدرة على استكشاف بدائل التصميم ووضع النظريات محل الاختبار والتأكد من الأداء قبل خوض مرحلة الإنتاج الفعلي حيث يتم تصميم سلسلة من النماذج الأولية وإنشائها واختبارها تدريجياً لتتقيد التصميم استناداً إلى التحليل الذي يجري على النموذج (محمد جلال محمد، 2024، ص 289).

النموذج الأولي هو تمثيل تطبيقي للأفكار والمنتجات الجديدة، وهو الدليل الذي يملكه رائد الأعمال لإثبات كيفية عمل المنتج المقترح ومواصفاته وإمكانية إختباره للوصول للمنتج النهائي (Guilhom alain et Stephane liarte 2018,p114).

يعرف النموذج الأولي على أنه نسخة ملموسة من المنتج فهو محاكاة له، يمكن المصممين وكذلك المديرين والمطورين والعملاء والمستخدمين النهائيين من استخدام هذه النماذج وتجريبها والتأمل فيها بدقة لاختبار جدوى أفكارهم وتصاميمهم وتنقيحها للوصول إلى الأداء الأمثل وتلبية احتياجات العملاء.

تعد النماذج الأولية هي الأساس لنجاح المشاريع الريادية لأنها تضمن تطوير المنتج من خلال التجريب إلى منتجات نهائية سليمة وناجحة تلبي احتياجات ورغبات الزبائن.

2. أهمية النماذج الأولية

- للنماذج التجريبية أهمية قصوى لنجاح أي مؤسسة يمكن حصرها في النقاط التالي:
- اختبار الأفكار الجديدة من خلال ترجمتها إلى واقع فعلي واختبار الأداء الوظيفي لها واختيار أكثر من فكرة، مما يسمح بتقليل الأخطاء و كشف المشاكل التي يصعب معرفتها من خلال الملاحظات والتوقعات وبالتالي التعديل عليها لتحسين قابلية استخدام المنتج النهائي؛
 - التقليل من المخاطر والتكاليف المرتبطة بالمنتج نتيجة معالجة المشاكل التي يتم اكتشافها من خلال النماذج الأولية وعدم فشل منتجات حقيقية وإنما نماذج أولية؛
 - المساهمة في تطوير المنتجات النهائية، فهي أداة لتطوير وتحسين جودة المنتجات من خلال إجراء تعديلات والتغييرات المناسبة على النماذج الأولية؛
 - اختبار خصائص النماذج الأولية يسمح بتوجيه جهود التطوير بشكل دقيق وفعال؛
 - تعزيز التواصل والتفاعل مع العملاء وأعضاء الفريق وبالتالي فهم تفضيلات المستخدم وأنماط الاستخدام وتكوين رابط بين العملاء والمنتج لمشاركتهم في عملية التطوير وبالتالي نجاح المنتج النهائي؛
 - توفير الوقت والموارد من خلال اكتشاف المشاكل في مرحلة مبكرة مما يجنب المنتج التعديلات المكلفة في مراحل متقدمة.

3. أنواع النماذج الأولية

- **النماذج الورقية:** يتم فيها رسم الأفكار على الورق لتوضيحها واختبارها، حيث تسمح النماذج الأولية الورقية بترجمة الأفكار الجديدة بسرعة وببساطة وأقل تكلفة وهي تناسب المراحل الأولى من الفكرة؛
- **النماذج الرقمية:** نستخدم أدوات تصميم رقمية لإنشاء نماذج تفاعلية ثلاثية الأبعاد أو برامج محاكاة؛

- **النماذج الفيزيائية:** تُبنى باستخدام مواد بسيطة (مثل البلاستيك أو الخشب) أو عبر الطباعة ثلاثية الأبعاد لتقديم شكل واقعي للمنتج أو من خلال مواد بسيطة لمحاكاة المنتج، وتستخدم هذه النماذج في المنتجات المادية مثل الأجهزة والأدوات؛
- **النماذج التفاعلية:** وهي عبارة عن تطوير البرمجيات أو واجهات المستخدم من خلال إنشاء نسخة يمكن التفاعل معها لاختبار التجربة، حيث تسمح النماذج الأولية الرقمية بالوصول إلى المنتج النهائي بشكل سريع.

4. مراحل بناء النماذج الأولية

إن بناء النموذج التجريبي الأولي يمر بمجموعة من المراحل يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **المرحلة الأولى: جمع وتحليل المتطلبات**

إن بناء النموذج الأولي يستند أساساً على جمع المتطلبات والاحتياجات التي يلبيها المنتج والتي تجمع من العملاء أو المستخدمين بطرق مختلفة؛

- **المرحلة الثانية: مرحلة إعداد تصميم سريع**

يتم بناء أبسط نسخة من النموذج الأولي رسوم تخطيطية أو نماذج المحاكاة بناءً على المتطلبات التي تم جمعها في المرحلة الأولى، حيث يتم في هذه المرحلة التركيز على الجوانب الأساسية التي تظهر الفكرة العامة للمنتج دون التركيز على التفاصيل الدقيقة؛

- **المرحلة الثالثة: بناء النموذج الأولي**

في هذه المرحلة يتم تصميم نموذج أولي فعلي يعتمد على التصميم السريع الذي تم إعداده في المرحلة الثانية، وقد يتخذ هذا الأخير أشكالاً عديدة ولكن هدفه الرئيسي هو تقديم منتج عالي الدقة وجودة عالية؛

- **المرحلة الرابعة:**

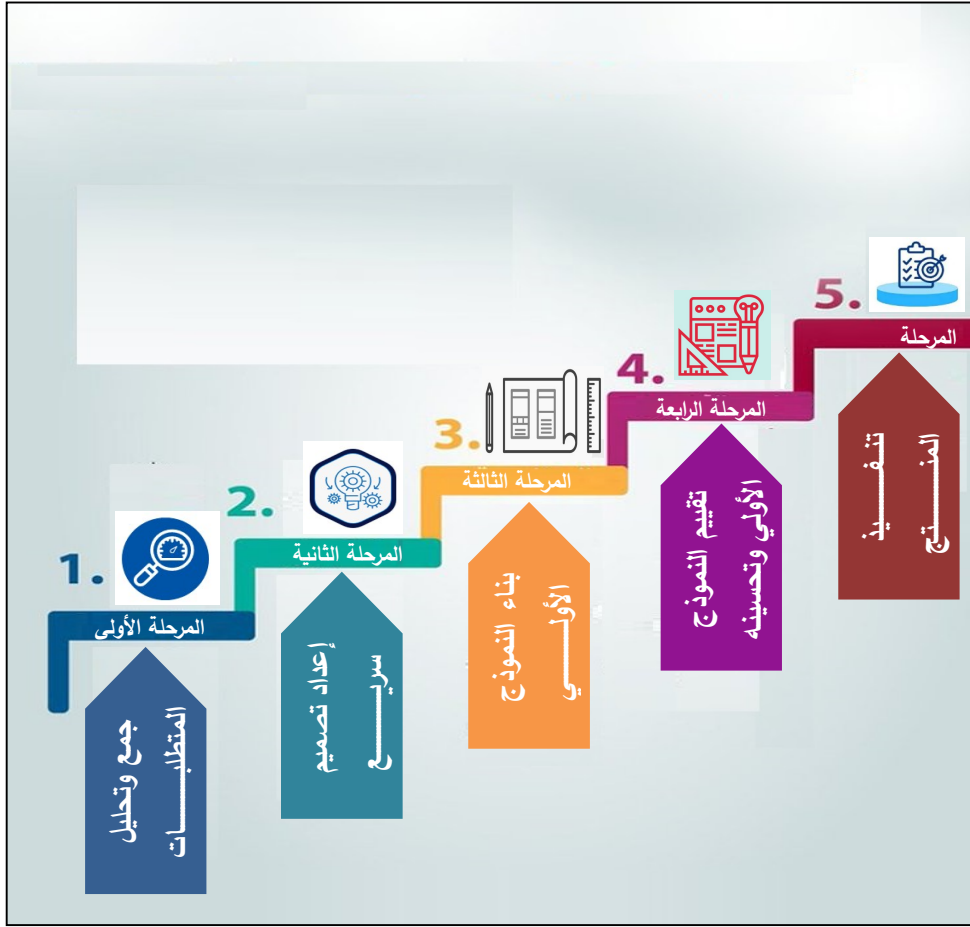
في هذه المرحلة يتم عرض النموذج الأولي لتحديد نقاط القوة والضعف في النموذج وتحديد ما إذا كانت المتطلبات قد تم تلبيتها بشكل كافٍ؛

- **المرحلة الخامسة: تنفيذ المنتج**

يتم عرض النموذج الأولي التجريبي على فريق العمل لتبدأ عملية التطوير بعد عملية الاختبار وتسجيل الملاحظات والوصول إلى المنتج النهائي.

والشكل الموالي يوضح مراحل إعداد النماذج الأولية:

الشكل رقم (07): مراحل إعداد النموذج الأولي



المصدر: من إعداد الباحثة

5. استخدامات النماذج الأولية

تلعب النماذج الأولية دورا هاما ومحوريا في تطوير الأفكار وتحسينها كما تساهم في تقليل الجهد والتكلفة، فهي أداة مهمة ولا يمكن الاستغناء عنها في جميع المجالات أبرزها التصميم والهندسة فهي تساعد المصممين والمهندسين على محاكاة المنتج النهائي بطريقة مبسطة قبل عملية الانجاز أو التنفيذ الكامل ومعرفة مدى قابلية تطبيق أفكارهم، كما تساهم النماذج الأولية في تطوير البرمجيات من خلال توفير واجهات مبدئية للمستخدمين لتقييم تجربة الاستخدام واكتشاف الأخطاء مبكرا، أما في مجال تطوير المنتجات فهي تساعد على اختبار الأشكال والأحجام والوظائف مما يتيح تحسين المنتج قبل إنتاجه.

المحور الثامن: MVP

إن أول ما تحتاج إلى التفكير فيه عند إنشاء مؤسسة ناشئة هو كيفية إنشاء الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق أو MVP حيث يتم فيه إصدار المنتج بشرط أنه يحتوي على الحد الأدنى من الميزات اللازمة لإيصاله إلى العملاء والحصول على التعليقات، فهو نسخة أولية من المنتج النهائي تم تطويرها بأقل قدر من الموارد والجهود.

1. تعريف نموذج الحد الأدنى للمنتج القابل للتطبيق MVP

يعرف نموذج الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق MVP على أنه إصدار منتج جديد يتضمن الميزات أو المكونات الرئيسية فقط للتحقق من قابليتها لدخول السوق ومدى تقبلها من قبل العملاء، فهو منتج أو خدمة أولية من المنتج النهائي يحتوي على أقل قدر ممكن من الميزات ويوفر لرائد الأعمال فرصة اختبار الافتراضات والتعلم، فهو منتج جديد يحتوي على ميزات كافية لجذب المستخدمين الأوائل بهدف الحصول على آراء العملاء التي يمكن استخدامها لتوجيه جهود تطوير المنتج مستقبلاً (Guilhom ,Alain et Stephane Liarte 2018,p111).

كما يعرف على أنه إستراتيجية وعملية موجهة نحو صنع منتج وبيعه للعملاء، فهو يمثل أبسط إصدار من المنتج والذي يتضمن الميزات الأساسية فقط واللازمة لحل مشكلة أو تلبية حاجة الجمهور المستهدف، هدفه الأساسي هو إطلاق المنتج بسرعة وجمع آراء المستخدمين القيمة التي تساعد المؤسسات على التحقق من الطلب على منتجاتها، واتخاذ قرارات مدروسة قبل إطلاق المنتج النهائي (Lenarduzzi, Taibi , pp 03, 04).

من خلال ما سبق يمكن تعريف MVP بأنه بناء الشكل الأولي للمنتج أو الخدمة بشكل مصغر وبشرط أنه يوفر ويمثل الميزات الأساسية فقط والتي تلبي الاحتياجات الأساسية للعملاء، وبشرط أيضاً أنه بشكله الحالي قابل للاستخدام من أجل معرفة وقياس أدائه في السوق.

2. أهداف نموذج الحد الأدنى للمنتج القابل للتطبيق MVP

تكمن مزايا بناء MVP في التكلفة المنخفضة والتطوير السريع فهو أداة للتحقق من صحة المنتج ومن اختيار جمهورك المستهدف بشكل صحيح ، ومعرفة ما هي الميزات الأكثر أهمية وقبولاً، وتحديد المشاكل المحتملة وإنشاء قاعدة مستخدمين أولية للمنتج. ويمكن حصر أهداف MVP في النقاط التالية:

- انخفاض تكاليف التطوير لكون MVP يحتوي على الميزات الأساسية وتحديده للأولويات من الوظائف الأساسية فقط واستبعاد التعقيدات، مما يساعد على تقليل الموارد وتسريع عملية التطوير وتجنب الخسائر؛
- يساعد المؤسسات على طرح منتجاتها في السوق بشكل أسرع؛
- التحقق من صحة الافتراضات وجمع ملاحظات العملاء حيث يسمح MVP الحصول على تعليقات من العملاء في وقت مبكر من عملية التطوير، مما يساعد على التحقق من صحة مفهوم المنتج وتحديد الميزات الأساسية التي يحتاجها العملاء وكذلك العيوب ومجالات التحسين في المنتج؛
- تقليل مخاطر الفشل عن طريق اختبار قابلية المنتج للتطبيق في السوق قبل الاستثمار في عملية تطوير المنتج الفعلية؛
- يعد MVP أسلوباً شائع لدى المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة، لكونه يتيح لهم التحقق من صحة أفكارهم بسرعة وبتكلفة منخفضة، كما يمكن تطبيق مفهوم MVP على أي منتج أو خدمة جديدة، بغض النظر عن حجم المؤسسة أو نوعها.

3. خصائص نموذج الحد الأدنى للمنتج القابل للتطبيق MVP

تتمثل خصائص نموذج الحد الأدنى للمنتج القابل للتطبيق MVP في:

- يحتوي نموذج الحد الأدنى للمنتج القابل للتطبيق MVP على جوهر فكرة المنتج ومدى تمتعه يقيم مميزة تمنح للمستخدمين الأوائل الفكرة عن المنتج النهائي والمشاكل المحتملة التي يمكن معالجتها؛
- تكلفة بناء نموذج الحد الأدنى للمنتج القابل للتطبيق MVP منخفضة، لكونه تم بناءه بالحد الأدنى أو بتكاليف بسيطة وبأقل قدر من الجهد بهدف اختباره وتعديله؛
- قابلية التكرار حيث يتيح نموذج الحد الأدنى للمنتج القابل للتطبيق MVP بناء الميزات الأساسية والتكرار بناءاً عليها لتقديم منتجات نهائية مميزة وتلبي احتياجات شريحة واسعة من العملاء؛
- يجمع نموذج الحد الأدنى للمنتج القابل للتطبيق MVP بين أربع مكونات رئيسية وهي العملاء أو الجمهور المستهدف بتحديد احتياجاتهم وحل المشاكل التي يواجهونها، وكذلك القيمة وتتمثل في المنافع المقدمة للعملاء، ثم القنوات التي تستخدم في التواصل مع هؤلاء العملاء، وأخيراً العلاقة

وتشير هذه الأخيرة إلى الطريقة التي يتم بها جذب العملاء نحو المنتج والاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة.

4. خطوات بناء MVP

- تتمثل الخطوات الأساسية لبناء نموذج الحد الأدنى للمنتج القابل للتطبيق MVP في:
 - **تحديد المشكلة:** تحديد وفهم المشكلة التي يحاول المنتج حلها بالإضافة إلى تحديد الفئة المستهدفة بدقة وفهم البيئة التسويقية، ولضمان اتخاذ قرارات مبنية على بيانات واقعية وبالتالي زيادة فرصة نجاح المنتج واستمراره في السوق؛
 - **تصور وبناء خريطة المنتج:** في هذه المرحلة يتم تصور الفكرة والتوصل إلى رؤية المنتج من خلال وضع خطة إستراتيجية لتطوير المنتج وذلك من خلال تحديد الأهداف الرئيسية والجمهور المستهدف والوقت والموارد من أجل تديم عرض قيمة يلبي احتياجات الزبائن وتحديد مدى استجابة المستخدمين له، وتلقي الملاحظات اتجاهه؛
 - **تحديد الميزات الأساسية MVP:** في هذه المرحلة يتم تحديد الميزات الرئيسية المطلوبة لدعم تجربة المستخدم، لذلك يجب ترتيب هذه الميزات حسب أهميتها لتحقيق القيمة الأساسية فالهدف الأساسي من MVP هو تلبية احتياجات العملاء بأبسط شكل ممكن دون التضحية بجوهر الفكرة؛
 - **بناء MVP :** تسمح هذه الخطوة ببناء واختبار MVP وكذلك بالتحقق من صحة الفرضيات وجمع التعليقات من المستخدمين سواء كانت إيجابية أو سلبية، حيث ستكون هذه التعليقات حاسمة في المساعدة على التكرار والتجارب على MVP وبناء منتج أفضل وبشكل فعال.

5. الفرق بين النموذج الأولي والحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق

إن كلا من النموذج الأولي التجريبي والحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق MVP يمثلان ركيزتين أساسيتين في مسار تطوير المنتجات، خاصة في مجال ريادة الأعمال والمؤسسات الناشئة، حيث أن النموذج الأولي التجريبي يستخدم لاكتشاف الفكرة وتصميم تجربة المستخدم بطريقة مرئية وتفاعلية فهو بمثابة إثبات المفهوم، مما يوفر فرصة لاختبار المستخدم و التغذية العكسية المبكرة. فمحور تركيز النموذج الأولي هو التحقق من صحة فكرة المنتج والتأكد من أنها قابلة للتطبيق وتستحق المتابعة،

بينما الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق MVP هو نسخة أولية وعملية من المنتج تتضمن الميزات الأساسية والمطلوبة لحل المشكلة الرئيسية التي صمم لمعالجتها. حيث أن MVP يتجاوز مرحلة إثبات المفهوم، فهو يعبر عن مرحلة أكثر تقدماً تسمح بطرح المنتج في صورته الأولية لإرضاء المستخدمين الأوائل وجمع ملاحظات شاملة ومعرفة كيفية أداء المنتج على أرض الواقع، مما يجعل من عملية تطوير المنتج أكثر كفاءة وفعالية.

ويمكن توضيح الفرق بين النموذج الأولي التجريبي والحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق MVP في النقاط التالية:

- الهدف الرئيسي للنموذج الأولي التجريبي هو تصور الفكرة وتوضيحها بصرياً وتفاعلياً، بينما الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق MVP يسمح بإطلاق المنتج بنسخته الأولية في السوق لاختبار ردود فعل المستخدمين؛
- النموذج الأولي التجريبي وظيفته الأساسية عرض التصميم دون التركيز على وظائفه، بينما الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق MVP يركز على تقديم الوظائف الأساسية التي تلبي احتياجات الزبائن المستهدفين؛
- الفئة المستهدفة من قبل النموذج الأولي التجريبي هي فرق العمل والمستثمرين أو الزبائن المحتملين في المراحل المبكرة، بينما الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق MVP يستهدف الزبائن الفعليين في السوق خاصة الزبائن الأوائل؛
- يتطلب النموذج الأولي التجريبي وقتاً وموارد أقل لتطويره بسرعة على عكس الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق MVP الذي يتطلب وقتاً وموارد أكبر لتقديمه في السوق؛
- النموذج الأولي التجريبي قد يحتوي على أخطاء أو لا يعمل بالكامل على عكس الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق MVP يعمل بشكل كامل ولكنه يحتوي على الميزات الأساسية فقط؛
- يعد النموذج الأولي التجريبي سهل التعديل والتكرار بناءً على الملاحظات، بينما الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق MVP يتطلب تكلفة ووقت عند التعديل؛
- مخاطر النموذج الأولي التجريبي منخفضة لعدم استثمار موارد كبيرة، بينما الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق MVP مخاطره أعلى نظراً للموارد الكبيرة المستخدمة.

المحور التاسع: ماهية البحث العلمي

سنحاول من خلال هذا المحور التعرف على ماهية البحث العلمي والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها والتي تتنوع حسب طبيعة البحث والنتائج المتوصل إليها، وتحديد أنواع البحوث العلمية والتي تصنف إلى بحوث نظرية وبحوث تطبيقية إلى جانب معرفة المناهج العلمية التي اتباعها عند إعداد البحوث العلمية والأخلاقيات التي يجب أن يتحلى بها البحث العلمي.

2. مفهوم البحث العلمي

يعد البحث العلمي وسيلة فعالة للوصول إلى الحقيقة والكشف عنها وسنحاول معرفة مفهومه بشيء من التفصيل فيما يلي (حفاف، 2019، ص ص 109 - 111):

• تعريف البحث العلمي لغة:

إن معنى كلمة بحث كما جاء في لسان العرب لابن منظور تدل على طلبك الشيء في التراب. وبنفس المعنى أيضا وردت في معجم مقاييس اللغة لابن فارس في قوله: الياء والحاء والثاء أصل واحد يدل على إثارة الشيء في التراب.

والبحث هو طلبك الشيء في التراب وسؤالك مستخبرا تقول أستبحث عنه وأبحث وهو يبحث بحثا، كما وردت كلمة بحث في قوله تعالى: "فبعث الله غرابا يبحث في الأرض" والأصل اللغوي لمصطلح البحث يدل على الحفر والتنقيب عن الشيء في الأرض أو التراب.

• التعريف اصطلاحا

يعرف البحث اصطلاحا على أنه الموضوع أو العمل الذي يتناوله طالب البحث العلمي، سواء أكان هذا الموضوع أو العمل ذا علاقة بالأدب واللغة، أم بالتفسير والفقه، وكذا الحديث الشريف، أم له مساس بكتب التاريخ ومراسد البلدان، أم أنه ذو صلة بالعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، وأيضا علوم الطب والهندسة أو الفيزياء والكيمياء... إلخ فيتضح لنا من خلال هذا التعريف أن البحث العلمي لا يقتصر على ميدان محدد أو مجال معين، وإنما تتسع دائرة استخدامه باتساع اهتمامات الإنسان و تباينها، وباختلاف العلوم وتعددتها.

كما عرف بأنّه الوسيلة التي يسعى من خلالها الباحث لاكتشاف المعرفة والتتقيب عنها وفحصها وتحقيقها بتقص ونقد عميق، ثم عرضها عرضا متكامل بذكاء وإدراك لكي تسير في ركب الحضارة الغربية. فالبحث العلمي هو الأداة العلمية التي يستعين بها الباحث للكشف عن الأشياء المخبوءة و البحث عن الحقائق، و الإجابة على الأسئلة و الحل للمشكلات، فهو استقصاء هادف و منظم، يسعى لإيجاد توضيح أو تفسير لظاهرة غير واضحة، كما أنّه يوضح الحقائق المشوهة و المشكوك بها و يصحح الحقائق الخاطئة.

فالبحث العلمي إذا هو ذلك المعمار المعلوماتي المنظم الذي يركز في تشييده على مجموعة من المقومات أو العناصر التي تنهض بعملية بنائه، فهو عملية فكرية منظمة يقوم بها شخص يسمى الباحث من أجل تقصي الحقائق في شأن مسألة أو مشكلة معينة تسمى موضوع البحث، بإتباع طريقة علمية منظمة تسمى منهج البحث، بغية الوصول إلى حلول ملائمة للعلاج أو إلى نتائج صالحة للتعميم على المسائل أو المشكلات المماثلة، تسمى نتائج البحث، و لا تستوي هذه العملية البحثية إلا باستيفاء جميع هذه العناصر التي تشكل مع بعضها البعض بحثا علميا مسبوکا بالدقة و الموضوعية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف البحث العلمي بأنه أسوبا علميا ومنهجيا منظما يتم من خلاله جمع المعلومات وتحليلها حول موضوع أو ظاهرة معينة لكشف حقائق وتفسيرات لها وإيجاد حل للمشكلات والوصول إلى نتائج.

3. أهداف البحث العلمي

تتنوع أهداف البحث العلمي وفقا لنوعه وطبيعة النتيجة التي سيتوصل إليها ومن بين أهم أهداف البحث العلمي ما يلي (محمد جاسم الشويلي، 2020، ص 134):

– الوصول إلى حقائق جديدة: استخدام التفكير المنهجي وتحليل الظواهر والمشكلات والسعي لإيجاد حلول محققة لها، مع الاستناد على الحقائق الموثوقة يتيح لنا استنتاج حقائق وتوصيات جديدة؛

- الوصف العلمي: إن تحليل ظاهرة ما وتتبع أساسها وتقنيد مسبباتها وتحليل أعراضها للوصول إلى الوصف الدقيق لها، باكتمال أجزاء البحث العلمي وتحليل المشكلة أو الفرضية ومكوناتها وتداعياتها الظاهرة والتوصل لوصف موضوع يشمل التوجيهات للحلول الأمثل؛
- التنبؤ بالمستقبل: وهو التنبؤ المبني على الدليل العلمي والمنهجية الموثقة والخطوات المنطقية المتتالية، كل ذلك سيكفل الوصول إلى معرفة مستقبلية أقرب ما تكون للحقيقة مع البحث العلمي الصحيح؛
- تقديم حلول منطقية للمشكلات: يدور موضوع البحث العلمي حول مشكلة مستعصية، يلجأ الباحث لتقنيدها وحلها عن طريق البحث العلمي وطرح الفرضيات والملاحظة والقياس وغيرها، إلا أنه يتمكن أخيراً طرح جملة من الحلول المدعمة بالدلائل العلمية والتجارب الميدانية المؤكدة على جدواها وصلاحيتها؛
- الابتكار والتجديد: إذا نظرت إلى الاختراعات والمنتجات عالية الجودة ستجد أنها مصممة وفق معايير مثالية نتجت عن عدد هائل من الأبحاث والتجارب، فاستناد الأبحاث على حقائق ومعلومات وتجارب جديدة سيتيح للباحث الوصول لنتائج مبتكرة وجديدة مبنية على ما آلت له آخر الوقائع والأبحاث؛
- المعرفة: فالإنسان لا يتطور مع الجهل ولا ينافس غيره بالركود، ولذلك البحث العلمي أداة فعالة لتطوير مهارات الإنسان ومعارفه، ليكتسب المعرفة العلمية الموثقة والمثبتة ميدانياً العملية والدليل الموثق.

4. أهمية البحث العلمي

- إن موضوع البحث العلمي يوحي بشكل أو بآخر لأهميته، ويمكن ملاحظة هذه الأهمية في نواحي عديدة من حياة الإنسان منها (حفاف، 2019، ص 113):
- يفيد البحث العلمي في تصحيح الفكر الإنساني وتصويبه؛
 - يفتح البحث العلمي آفاقاً للإبداع والابتكار أمام الأفراد والشعوب في المجتمعات مهما تعددت واختلفت ثقافاتهما؛

- كما أن أهمية البحث العلمي تظهر بشكل واضح من خلال تنقيبه في التراث وإعادة إحياء الأفكار القديمة والعمل على تحليلها وتطويرها والتحقق من مصداقيتها، وبالتالي الانطلاق من هذه المراجع العلمية القديمة للوصول إلى مبتكرات جديدة؛
- ويفيد البحث العلمي أيضا في التغلب على الصعوبات التي نواجهها سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية وغير ذلك؛
- يساعد البحث العلمي في تقوية الروابط بين الأمم من خلال تبادل الأفكار والثقافات والتعاون على إيجاد الحلول التي تفيد الإنسانية جمعاء.

5. أنواع البحث العلمي

للبحث العلمي عدة أنواع تتشكل حسب الأساس الذي يبنى عليه البحث، وفيما يلي تفصيل تلك الأسس والأنواع: حسب الغرض منها تتمثل أنواع البحث حسب الغرض منها في ما يلي (محمد جاسم الشويلي، 2020، ص 135):

- البحوث النظرية: وهي تلك البحوث التي تعنى بالنواحي العلمية، والتي يستخلص منها مجموعة من القوانين والنظريات المحققة، وهي تساهم في نمو المعارف وتخدم الدراسات وتؤسس أرضية موثقة للعلوم التطبيقية؛
- البحوث التطبيقية: وهي البحوث التي تختص بالشؤون العملية وتطبيق المعرفة المتوفرة للوصول إلى معارف جديدة أكثر فاعلية، أو لحل المشاكل الميدانية وتطوير أساليب العمل لتحقيق إنتاجية أعلى حسب الأسلوب المستخدم فيها تتمثل أنواع البحث حسب الأسلوب المستخدم في:
- البحوث الوصفية: حيث تستخدم لوصف الظواهر ورصد ظروفها المكانية والزمانية وجمع الحقائق عنها، وهي تزود بتوصيات لتصويب الوضع الحالي للوصول للوضع المنشود ضمن معايير وقيم يجب توفيرها وتطبيقها عمليا، وتستخدم في هذا النوع من البحوث عدة أساليب ومنها: الملاحظة والمقابلة الشخصية واختبارات الاستقصاء الورقية أو الالكترونية؛
- البحوث التاريخية: وهي البحوث التي تتخذ الشكل الوصفي ولكن للأحداث والظواهر التي حدثت وانتهت، فهي تعنى بتاريخ الماضي وتحليل تداعيات تلك الأحداث، وتستخلص منها الأساليب الجديدة لتألفي العثرات التي حدثت والتنبؤ بمستقبل متجدد، حيث يتركز جهد

الباحث في تحسين التصورات والأفكار والسلوكيات العامة للأفراد والمؤسسات، إذ يعتمد على نوعين من المصادر للحصول على المعلومة وهما المصادر الأولية والمصادر الثانوية وذلك يتطلب جهداً مضاعفاً في الاستقراء والتمحيص؛

– البحوث التجريبية: هي تلك البحوث التي تحلل المشاكل والظواهر وفق المنهج التجريبي، القائم على الملاحظة ، فالباحث يضبط كل المتغيرات وطرح الفرضيات وضبط تفاصيلها للتحقق من صحتها ووجودها فعلياً، فالباحث يضبط كل المتغيرات ويحدد تفصيلاتها ليتحكم بها فيما يخدم محتوى بحثه ولعل هذا أكثر ما يميز البحوث التجريبية عن غيرها.

6. خصائص البحث العلمي

يتميز البحث العلمي بجملة من الخصائص وهي:

- الموضوعية والواقعية: ويعني عدم التحيز والابتعاد عن الميولات الشخصية عند التفكير والتحليل والالتزام بالقوانين العلمية والمنطق السليم؛
- المنطقية التنظيم: يجب أن تكون عملية البحث العلمي منظمة ومرتبطة وفقاً لخطوات ومراحل معينة تكون متسلسلة ومتكاملة لتشكل ما يسمى بوحدة التحليل المنطقي، ودراسة الموضوع أو الظاهرة بشكل موضوعي وإخضاعها لقواعد المنطق؛
- الدقة والقياس: استخدام القياس الكمي في التحليل وتحري الدقة المعرفية في العملية البحثية؛
- التنبؤ بالظواهر المستقبلية ومواجهة التطورات المستقبلية؛
- التعميم: حيث يمكن تعميم النتائج على الظواهر المتشابهة وعلى نطاق واسع.

7. مناهج البحث العلمي

• مفهوم المنهج العلمي

هناك تعريف عديدة للمنهج العلمي من بينها نذكر (طواهر، عثمان، ص 23):
هو مجموع القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية أو أنه الطريق المؤدي إلى الكشف في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.
كما يعرف على أنه مجموعة الخطوات العلمية الواضحة والدقيقة التي يسلكها الباحث في مناقشة أو معالجة ظاهرة اجتماعية، سياسية أو إعلامية معينة.

كما أن المنهج العلمي هو عبارة عن جواب لسؤال كيف نصل للأهداف؟ في حين أن التقنيات تشير إلى الوسيلة التي يتم استخدامها للوصول إلى هذه الأهداف.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف المنهج العلمي على أنه الأسلوب أو الطريق الذي يسلكه الباحث للكشف عن الحقائق والوصول إلى النتائج وهو جزء من منهجية البحث العلمي التي تعتبر الأساس التي يتم من خلالها ترتيب المادة العلمية والمعرفية وفقا لقواعد وأحكام مضبوطة تتماشى والقواعد العلمية المتعارف عليها من قبل الباحثين.

• أنواع المناهج العلمية

للقيام بأي بحث علمي يقوم الباحث باعتماد منهج معين يتناسب وطبيعة الموضوع أو الظاهرة المدروسة حيث هناك مناهج عديدة تتمثل في:

➤ المنهج التاريخي:

– مفهوم المنهج التاريخي

المنهج التاريخي هو أسلوب بحث علمي يسعى للكشف عن الحقائق التاريخية من خلال تحليل وتوليف الحقائق والأحداث الماضية المسجلة في مختلف الوثائق التاريخية، بعد التحقق من مصداقية معلوماتها وتقدم تفسيرات علمية يف شكل قوانين عامة مستقرة نسبيا (مالية، نوفمبر 2022، ص 22).

يعد المنهج التاريخي أبسط المناهج استخداما كطريقة بحث وأهمها من حيث التطبيق فهو عملية الفحص والتحليل الدقيق لما وقع من أحداث في الماضي من أجل التوصل إلى حقائق ومعلومات تساعدنا على فهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل فهو العلم الذي يدرس ظواهر التطور البشري والطبيعي في مختلف مجالات الحياة .

– مزايا المنهج التاريخي

للمنهج التاريخي العديد من المزايا التي يوفرها من بينها نذكر (مالية، نوفمبر 2022، ص 23):

- يساعد في الكشف عن النظريات والأساليب العلمية التي اعتمد عليها السلف لحل مشاكلهم والتغلب على الصعوبات التي ربما واجهوها في ذلك الوقت، من خلال دراسة الأسباب والحيثيات، ثم الربط بين الظواهر الحالية والظواهر الماضية؛
- . يساعد على فهم الجوانب لإيجابية والسلبية بالنسبة لحياة الناس في الماضي، وبالتالي يستفيد الإنسان من نقاط القوة في الماضي ويسعى لاستخدامها لحل مشاكله الحالية، ويأخذ العبرة من نقاط الضعف ويعمل على تفاديها؛
- يعطي فكرة صغيرة عن العلاقة بين الظواهر الاجتماعية والعوامل التي أدت إلى ظهور تلك المشاكل التي واجهها الناس في فترة زمنية معينة.

عيوب المنهج التاريخي

أما عيوبه فهي (مالية، 2022، ص 23):

- المعرفة التاريخية معرفة جزئية بطبيعتها، لأنه من المستحيل الحصول على معرفة كاملة بالماضي، وذلك بسبب طبيعة مصادر المعرفة التاريخية وقابليتها للتلف والتزوير، لذلك تظل المعرفة التاريخية معرفة نسبية؛
- المادة التاريخية أكثر تعقيدا من المعلومات والمعارف في مجالات الحياة الأخرى، لذلك يصعب على الباحث وضع فرضيات معينة، لأن العلاقة السببية في العديد من الحوادث التاريخية ليست علاقة بسيطة فالأسباب مترابطة ومن الصعب إعادة النتيجة إلى أحدها؛
- المادة التاريخية لا تخضع للتجريب، لذلك من الصعب اختبار الفرضيات وتحقيقها تجريبيا، فالمصادر التاريخية عرضة للخطأ ومن الضروري قبول ملاحظات الآخرين وأقوالهم لأن الباحث لا يستطيع الاتصال مباشرة بالمادة التاريخي؛
- من الصعب تحقيق نتائج مناسبة للتعليم في مجال البحث التاريخي، لأن الظاهرة التاريخية مرتبطة بظروف زمنية ومكانية محددة يصعب استنتاجها بنفس الظروف، وكل ما يمكن للباحث التاريخي فعله هو التنبؤ بما يمكن أن يحدث وليس ما سيحدث بالفعل.

➤ المنهج الوصفي

– مفهوم المنهج الوصفي

ويعتبر المنهج الوصفي أكثر المناهج استخداماً، حيث تعتمد البحوث الوصفية على القيام بجمع المعلومات حول مشكلة معينة، بهدف معالجتها عن طريق توصيفها من جميع جوانبها وأبعادها . ويقوم هذا المنهج على دراسة الظواهر كما هي في الواقع، والتعبير عنها بشكل كمي يوضح حجم الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، أو بشكل كيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، فالبحث الوصفي يختلف عن البحث الاستكشافي، من حيث أنه أكثر تحديداً للمشكلة وفرضياتها، وأكثر تفصيلاً للمعلومات التي تحتاجها، وبموجب هذا النوع من البحوث الوصفية تجمع المعلومات والبيانات المطلوبة عن طريق توصيف موضوع الظاهرة، أو توصيف الجماهير موضوع البحث، كإجراء البحث على جمهور العملاء مثال، لمعرفة صفاتهم من حيث السن والمستوى الثقافي والتعليمي، والعادات الشرائية، والذي يعتبر توصيفاً لهذا الجمهور (بوراس، أبريل 2023، ص 186).

يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه المنهج الذي يصف الظاهرة المدروسة كمياً ونوعياً والوصول إلى نتائج صحيحة ودقيقة يمكن تعميمها بإتباع مجموعة من الخطوات وهي الشعور بالمشكلة وتحديدها، وضع الفرضيات واختيار العينة لإضافة إلى تحديد أدوات البحث وجمع المعلومات بطريقة منظمة ودقيقة واستخلاص النتائج وتحليلها.

– خصائص المنهج الوصفي وأهميته:

يتميز المنهج الوصفي بجملة من الخصائص التي تميزه عن غيره من المناهج منها على سبيل المثال (بوراس، أبريل 2023، ص 186):

- أنه يستند إلى التحليل؛ فتحصره جميع جزئيات الموصوف وتصنف وترتب حسب النظام الذي تحدده إشكالية البحث؛
- أنه يتطلب الارتباط بالواقع قدر الإمكان، دون الخيال أو الشاعرية الفنية؛
- يتحكم فيه العقل دون سيطرة العواطف والوجدان، والانطباعات الشخصية والنفسية المتحيزة؛

- يستخدم المنهج الوصفي عادة في الدراسات التي تصف الماضي، أو الواقع الحالي للأفراد والجمعيات والدول والأنشطة، وكذا آثار الأنشطة البشرية وسجلاتها والدراسات التي قامت عليها.
- كما تبرز أهمية المنهج الوصفي كونه (برماتي، أكتوبر 2022، ص 407):
- المنهج الوحيد الممكن لدراسة بعض الموضوعات الإنسانية، كما يستخدم في دراسة الظواهر الطبيعية المختلفة من مثل وصف الظواهر الفلكية والبيولوجية. كما يقدم فوائد كثيرة في فهم مختلف الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وذلك بسبب تقديم حقائق ومعلومات وبيانات دقيقة عن واقع الظاهرة المدروسة؛
- يقدم توضيحاً للعلاقات بين الظواهر المختلفة، كالعلاقات بين الأسباب والنتائج، والعلاقة بين الكل والجزء، مما يساعد الإنسان على فهم هذه الظواهر. إضافة إلى تقديم تفسير وتحليل للظواهر المختلفة، مما يساعد الإنسان على فهم العوامل التي تؤثر في هذه الظواهر؛
- يساعد إلى حد ما في التنبؤ بمستقبل الظواهر المختلفة من خلال تقديم صورة عن معدل التغير السابق في ظاهرة ما، مما سمح للإنسان بالتخطيط العام لبعض جوانب المستقبل، بل إنه المنهج الأكثر استخداماً وملائمة في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية لصعوبة إخضاعها للتجريب.

- أهداف المنهج الوصفي

- إن الأهداف المرجوة من استخدام المنهج الوصفي في الدراسات الإنسانية عموماً يمكن إظهارها على النحو التالي: (بوراس، أبريل 2023، ص ص 186، 187) :
- جمع معلومات حقيقية ومفصلة لظاهرة معينة؛
 - تحديد المشكلات الموجودة أو توضيح بعض المظاهر؛
 - 1- تحديد ما يجب أن يفعله الأفراد في مواجهة مشكلة محددة؛
 - 2- إجراء مقارنات مع الظواهر الأخرى، أو بين حال الظاهرة في أوقات متباعدة؛
 - 3- إيجاد العالقة بين الظواهر؛
 - 4- تحديد أفضل السبل والأدوات للرصد من مختلف الجوانب، بما يسمح للباحث بتقدير أفضل وأدق للموقف حتى يتجنب المفاجآت، ويتمكن من الإنذار المبكر.

➤ المنهج التجريبي

– مفهوم المنهج التجريبي

هناك تعريف عديدة للمنهج التجريبي من بينها نذكر (حفصي، عاشوري، جوان 2020، ص 93) :

المنهج التجريبي دراسة تستلزم بدقة تصميم البحث العلمي إذا يتيح للباحث الفرصة للسيطرة على الظروف المحيطة بالتجربة، ويقوم الباحث مع البيانات واختبار صحة الفرضيات و النتائج إما تؤكد صحة الفرضية أو نفيها.

المنهج التجريبي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية طريقة منظمة هي سلسلة العمليات التي يتعين القيام وتجنب الخطأ من اجل اختبار صحة الفرضية ويتطلب الأمر صياغة فرضيات و التحقق منها على ارض الواقع.

فالمنهج التجريبي يشمل على استقصاء العلاقات السببية بين المتغيرات المسؤولة على تشكيل الظاهرة أو الحدث و يقوم الباحث بتكرار التجربة التي يجريها مرات عدة وفي كل مرة يركز على دراسة وملاحظة أثر العامل المتغير ويفترض ثبات العوامل الأخرى.

من خلال ما سبق يمكن تعريف المنهج التجريبي على أنه المنهج الذي يعتمد على التجارب العلمية التي تخص ظاهرة ما لمعرفة العلاقات بين المتغيرات والأثر الي يحدثه متغير على متغير آخر وكذلك معرفة الظروف المحيطة بها حيث يستخدم في العديد من المجالات الفيزيائية، الإدارية، الطبيعية.

– مميزات وعيوب المنهج التجريبي

للمنهج التجريبي مجموعة من الخصائص والمميزات ينفرد بها منها التدخل الواضح للباحث حيث لا يكفي فقط بالوصف؛إضافة أنه يستقصي العلاقات السببية بين المتغيرات المسؤولة عن حدوث الظاهرة؛ مع إمكانية تكرار التجربة عبر الزمن مما يعطي الباحث فرصة التأكد من النتائج.كما لا يخلو هذا المنهج من عيوب إذ قد لا تمثل العينة المجتمع أحسن تمثيل مما يصعب عملية تعميم النتائج، إلى جانب صعوبة ضبط العوامل المؤثرة في الظاهرة خاصة في العلوم الإنسانية (طواهير، عثمان، ص 29).

➤ المنهج المقارن

– مفهوم المنهج المقارن

يمكن تعريف المنهج المقارن على أنه أحد الأدوات المستخدمة في الأبحاث القائمة على مجموعة المقارنات في مختلف المجالات والاختصاصات والوصول إلى استخراج مفاهيم جديدة، فالمنهج المقارن هو الطريقة المتبعة من قبل الباحث لتفسير وتحليل الظواهر المتشابهة من حيث تعريف كل منها وتحديد أوجه التماثل والتمايز بينها من أجل الوصول إلى نتيجة مرضية وحقيقة علمية (حمزة، ديسمبر 2021، ص ص 217، 218).

فالمنهج المقارن يمكن التعرف على وظيفته والغاية التي يقوم بتأديتها من خلال تسميته، فهو يعتبر من أحد المناهج العلمية المستخدمة في جميع العلوم والتخصصات يستخدم المقارنة الجادة والعميقة بين ظاهرتين أو أكثر كمياً ونوعياً وذلك بتحديد أوجه الاختلاف والتشابه للوصول إلى نتائج دقيقة.

– أهمية المنهج المقارن

يمكن تلخيص أهداف المنهج المقارن في النقاط التالية (حمزة، ديسمبر 2021، ص 218):

- معرفة جزئيات الدراسات أو المشاكل التي تم مقارنتها تساعد الباحث في رفع قدراته على تفسير الظاهرة وإيجاد حلا لها؛
- المساعدة في الفهم من خلال تجزئة كل مشكلة والأسباب والأدوات والنتائج وبالتالي تسهيل التعرف عليها؛
- استنتاج العلاقات بين الظواهر والمشكلات من خلال العلاقات المقارنة؛
- دراسة حيثيات العينة و معرفة كافة جوانبها و ميزاتها واستثناءاتها؛
- يعتبر بديلا للتجريب في العلوم التطبيقية؛
- توضيح الميزات والعيوب لكل ظاهرة أو حدث أو عادة اجتماعية وسبب كل منها.

➤ المنهج الاستنباطي والاستقرائي

يستخدم هذين المنهجين بصفة تلقائية، فالمنهج الاستنباطي يختص بحصر الأدلة والحقائق العامة وتصنيفها وترتيبها ثم يبسط الحقائق الجزئية فهو ينطلق من الكل إلى الجزء، ويعرف هذا المنهج في العلوم القانونية والاقتصادية والإدارية بالمنهج التحليلي، من جهة أخرى يهتم المنهج

الاستقراءى باستقراء الوقائع على أساس رياضي حيث يعتمد التنبؤ والتفسير على الاستنتاج من الجزء للوصول إلى الكل، ويعرف هذا المنهج في العلوم الطبيعية وبعض العلوم الاجتماعية كالاقتصاد بالمنهج التأصيلي (طواهير، عثمان، ص 30).

إن تعدد مجالات البحث العلمي نتج عنه تعدد المناهج العلمية وطريقة المفاضلة والاختيار بين هذه المناهج يتوقف على طبيعة الموضوع أو الظاهرة المراد دراستها، وكذلك طبيعة المعلومات والبيانات التي تم جمعها حول الظاهرة، إضافة إلى الإطار الفري الذي ينتمي إليه الباحث.

8. أخلاقيات البحث العلمي

• مفهوم أخلاقيات البحث العلمي

إن الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي هو أساس سلامة وجودة البحث العلمي ويمكن تعريفها كما يلي (زرياني، حميدة، 2020، ص ص 750 - 752):

أخلاقيات البحث العلمي هو مصطلح يحدد المبادئ والقيم وكذلك تلك الواجبات والالتزامات التي ينبغي أن يلتزم بها الإنسان، و عليه فإن أخلاقيات أي مهنة هي مجموعة من المعايير والسلوكيات التي يجب أن يلتزم بها صاحبها.

كما تعرف بأنها عبارة عن قواعد سلوك تساعد على التمييز بين السلوكين المقبول وغير المقبول، حيث تصبح ممثلة لتلك المبادئ والأخلاقيات التي يجب على الباحث اكتسابها والالتزام والتقيّد بها.

الأخلاقيات هي المبادئ الأساسية التي تقوم عليها القوانين والأعراف وفقا للقواعد المعمول بها والتي تلتزم بها الفئات المهنية المتخصصة، و هي قواعد بناء لضبط السلوك، كما تستهدف تحديد الأفعال والعلاقات والسياسات التي ينبغي اعتبارها صحيحة أو خاطئة. وتستمد المعايير الأخلاقية من مصدرين أولهما الديانات السماوية والثاني الثقافة السائدة في المجتمع.

• قيم وضوابط أخلاقيات البحث العلمي

يتوجب على الباحث أن يتميز بخصائص وصفات تميزه عن غيره كما تكون سببا لتوصله لنتائج أبحاث ذات قيمة علمية يستفاد منها، فليس بإمكان كل شخص أن يكون باحثا ناجحا و مبدعا ، فهذه

القيم و الضوابط التي يتحلى بها الباحث هي من تميزه عن غيره و تكون بمثابة معيار نفسي يقاس به و يحاسب وفقا له ، لذلك من الواجب إلمامه بمبادئ أخلاقيات البحث و الالتزام بها التزاما كاملا، و من أهم هذه القيم نذكر (زرياني، حميدة، 2020، ص ص753- 758):

– **الأمانة العلمية:** تعرف الأمانة العلمية بأنها " التزام الباحث بخصائص المهج العلمي السليم، و أن يرد كل شيء إلى أصله، و أن يكون أميناً و صادقاً في كافة مراحل البحث. كما يقصد بها نسب الآراء إلى قائلها الحقيقيين وتمحيص الآراء المنقولة من مصادر متعددة، وعليه تعتبر الأمانة العلمية في البحث العلمي من الأمور الأساسية في تأصيل البحث و علميته، و ذلك في تحديد مدى الاستفادة من الخبرات العالمية و مدى إمكانية تطويرها و من هذا المنطلق نجد أن الأمانة العلمية مرتكزة على أمرين أساسيين هما:

– الإشارة إلى المصدر أو المصادر التي استفاد منها الباحث في دعم أفكاره و بناء خطوات بحثه؛

– التأكيد على دقة الآراء والأفكار التي استفاد منها الباحث في انجاز بحثه؛

و على هذا الأساس لابد أن يكون الباحث في كتابته لبحثه، مشيراً لكل المصادر والمراجع التي استعملها فيه لأن إنتاج كل كتاب هو جزء من شخصيته و فلسفته في الحياة، فلا يجوز أن نخلس إنتاج علمي لإنسان آخر و ينسبه لنفسه دون أن يعلن صراحة أنه أخذ فكرة من مرجع معين.

– **الموضوعية:** تكمن أهمية هذه القيمة الخلقية في البعد عن التحيز لموضوع معين على حساب آخر، فمن خصائص و مستلزمات البحث العلمي أن يكون الباحث موضوعياً في تحليله للمعلومات و البيانات و عند ذكر النتائج التي تم التوصل إليها.

فالتجرد العلمي والموضوعية التامة تعني وجوب توفر العدل في نفس الباحث وتجرده من التحيز، فالموضوعية هي ضد الذاتية و التي تعتمد أساساً على العاطفة و الأهواء الشخصية، إلى جانب العادات والتقاليد والخبرة الشخصية، فالباحث الممتاز هو الذي يأخذ جميع الحقائق ويبرز جميع المعلومات المتوفرة عن موضوع الدراسة أو البحث، ثم يصدر حكمه المنطقي على الموضوع، فالتهم دون مبرر كاف هو تجسيد للموضوعية في البحث و بالتالي اعتبار البحث فارغاً غير مفيد؛

– **النزاهة العلمية:** و هي عرض الآراء والأفكار عرضاً موضوعياً محايداً دون تشويه أو طمس لبعض معاملها الإيجابية أو دون إبراز أكثرها، و بذلك نكون أما عرض أخلاقي خالياً من الهجوم الشخصي أو الحط من قيمة قائلها .إلى جانب عرض الآراء عرضاً محايداً دون تمييز فيتعين أن تتاح الفرصة بطريقة متساوية للجميع ليعرضوا أفكارهم بوضوح و جلاء، و ذلك يتحقق من خلال عرض الآراء كاملة غير منقوصة فبتر المعلومات والآراء دون وجه حق يعتبر سياسة غير نزيهة.

و على هذا الأساس نجد أن النزاهة تقتضي من الباحث أن يكون بحثه النظري هدفاً و غاية، و أن يتنازل عن كل مكسب شخصي أو تمجيد لذاته، بل يختار طواعية التأمل النظري؛

– **التواضع العلمي:** فهو من أخلاقيات المؤمن، فإذا سلك الفرد مسلك المعرفة و العلم فإن التواضع يصبح بالنسبة له من أوجب الواجبات، و ذلك لأن العلم بحر لا قرار له، فالعالم كثيراً ما يسأل فيجيب لا أعلم أما الجاهل فإن غروره أو وهمه بأنه يملك العلم الأكبر، كل تلك الأمور تجعله لا يقر بجهله، لهذا من الضروري أن يكون الباحث متواضعاً و بسيطاً بعيداً عن المبالغات و التهويل، سواء في طرحه لأفكاره الشخصية أو في انتقاده لأفكار الآخرين، كما أنه من الواجب عليه أن يكون بعيداً عن الأنانية محترماً الآخرين غير مسفهاً لأفكارهم و آرائهم فالتواضع من شيم العلماء و كبار المفكرين؛

– **الصبر:** إن الصبر على العمل المستمر و المتواصل أحد أهم مبادئ أخلاقيات البحث العلمي فعلى الباحث التحمل و الصبر فهناك العديد من الأبحاث التي قد تستغرق فترة طويلة من وقت الباحث و جهده، كما قد يطول عما توقعه في بداية عمله نظراً لتدخل بعض المتغيرات، و هو الأمر الذي يحتم عليه أن يكون صبوراً و ذا قدرة على التحمل، لأن البحث العلمي عملية شاقة تحتاج لوقت و جهد و بحث و تقصي و قراءة و متابعة متواصلة.

وعلى هذا الأساس إذا كان الباحث متسرعاً و عجولاً من أمره فالأكيد أنه لن يستطيع الوصول إلى حل المشكلات محل البحث بدقة، و بصبره سيكتشف الباحث ثمرات صبره هذا فيما بعد عندما ينجز بحثه بشكله النهائي، فيشعر حينها أن كيانه جديداً قد ظهر إلى النور بجهده و نتيجة بحثه وصبره و مثابرته في

ذلك، فالبحت كالأوليد يرى النور بعد الصبر على مخاض الولادة وآلامها، أو هو كالزراع الذي يجنيه المزارع بعد معاناة و صبر طويلين؛

– **الدقة:** من الضروري أن يكون الباحث دقيقا في معلوماته وهو الأمر الذي يفرض عليه أن يكون مناهما في بخته و مركزا فيه، و هذه الأخيرة من أهم صفات العلماء الناجحين الذين وصلوا إلى ما وصلوا إليه فجمع ذلك الكم مهم جدا لكن يبقى الأهم هي تلك المعلومات الدقيقة التي يمكن أن يوثق بها ، التي تكون نتيجة دقة جمع الأدلة و الملاحظات من مصادر متعددة موثوق بها لأن التسرع و عدم التروي في نقل آراء الآخرين له مردود سلبي ينعكس على نتائج و مصداقية البحث العلمي.

و للدقة أوجه منها نقل و اقتباس آراء الآخرين والإشارة إليها و كذلك الدقة في مناقشة تلك الآراء و معالجة البيانات الواردة في البحث والاعتماد على نقل الآراء من مصادرها الأصلية دون الاعتماد على النقل غير المباشر، فالبحت المفتقد للدقة لا يعد بحثا علميا؛

– **الصدق:** تعتبر ميزة الصدق من أبرز القيم التي يجب أن يتحلى بها الإنسان عموما و الباحث في هذا المجال على وجه الخصوص، فلا بد على هذا الأخير أن يبني بخته على الصدق قولاً و عملاً، وأن تكون نتائج بخته منقولة بصدق و أن يكون أميناً صادقاً فيما ينقله . و الصدق في البحث العلمي أوجه عديدة منها الصدق في نقل المعلومات من المصادر و الأشخاص الذين يدلون بهذه المعلومات أو بمعنى آخر عدم تزوير المعلومات و البيانات التي يحصل عليها سواء كانت مكتوبة أو مسموعة، و هو الأمر الذي يحصل في الدراسات خاصة الميدانية منها و التي تحتاج مقابلات شخصية أو بيانات، إذ قد يثبت الباحث معلومات من عنده متجنباً بذلك جهد ونفقات التنقل و إعداد استمارات الاستبيان و عناء النقد و غير ذلك؛

– **سرية المعلومات:** و يقصد بهذه الميزة حماية هوية المستهدفين بالبحث في كل الأوقات، فلا يعمل على كشف هويتهم أو الكشف على أسرارهم للآخرين . و من هذا المنطلق يظهر جليا أهمية الحفاظ على أسرار الغير و ضرورة عدم البوح بالخصوصيات و إفشاء المعلومات الهامة التي تقع تحت يد و بصر الباحث من بيانات شخصية للمبحوثين، سواء كانوا أفراد أو مؤسسات و أجهزة مختلفة، فالبيانات تستخدم لأغراض بحثية فقط.

المحور العاشر: منهجية إعداد البحوث العلمية

من خلال هذا المحور سيتم التطرق إلى الخطوات الواجب اتباعها عند إعداد البحوث العلمية والشروط التي يجب مراعاتها خاصة مع اعتماد طريقة IMRAD ، وكذلك معرفة اختيار مختلف المراجع والمصادر المعتمد عليها في إعداد المذكرة مع شرح مختلف الطرق المعتمدة في توثيق البحوث العلمية وشرحها خطوة بخطوة.

1. خطوات إعداد البحث العلمي

يمر البحث العلمي بمجموعة من الخطوات وللمراحل المتصلة والمكملة لبعضها البعض للوصول إلى النتائج، كما تعتبر هذه المراحل مهمة جدا في تقييم جودة البحث وسنحاول تلخيص هذه المراحل فيما يلي (خلف كاظم الزهيري، 2020/2019، ص ص 2-8):

• اختيار موضوع البحث العلمي

ويعتبر المحدد الرئيسي لمدى إمكانية السير فيه وإنجازه، تعد هذه المرحلة أولى مراحل البحث العلمي، ومن أكثر ما يواجه الباحث من صعوبات في إعداد بحثه وهذا نظرا لتعدد واختلاف عوامل ومقاييس الاختيار لهذا ينصح بالترتيب والدقة وعدم التسرع في هذه المرحلة وإعطائها وقتها المناسب دون التفكير في ضياع الوقت ، لأن حسن الاختيار في الأول هو الذي سيوفر على الباحث جهدا كبيرا ووقتا ثمينا سيضيعهما لو اضطر فيما بعد لتغيير الموضوع نتيجة سوء الاختيار كما يجب على الباحث أن يراعي في اختياره لموضوع بحثه العلمي أن يكون هذا الأخير يطرح إشكالات حقيقية ولهذا فإن مرحلة اختيار الموضوع هي في حقيقة الأمر نفسها تحديد لإشكالية البحث العلمي؛

• وضع خطة البحث

بعد مرحلة اختيار موضوع البحث العلمي، تأتي مرحلة تحديد نقاط البحث والهيكل العام لأجزائه فضلا عن تحديد منهج البحث وغيرها، ويمكن تحديد شروط لتقسيم خطة البحث العلمي منها:

- يجب الاعتماد الكلي على المنطق و الموضوعية والمنهجية السليمة في التقسيم والتبويب المؤسس والمقبول لموضوع البحث، ويكون ذلك بالتعمق والشمول في قراءة وتأمل كافة جوانب و أجزاء

الموضوع بصورة جيدة، وبضرورة الاطلاع والاستفادة من خطط وتقسيمات الأبحاث العلمية الممتازة و الناجحة التي سبقت؛

- لابد على الباحث أن ينطلق في تقسيمه للموضوع من مشكلة البحث أو الفكرة العامة له، فتكون كل عناصر الخطة عبارة عن مشكلات فرعية تشكل في مجموعها المشكلة الأساسية للبحث، وإذا التزم الباحث بهذا الشرط يكون قد ضمن لنفسه عدم الخروج عن موضوع بحثه؛
- حتمية الأخذ في الحسبان الموضوعات والعناصر المستحدثة، المتوقعة و غير المتوقعة و المتعلقة بموضوع البحث، لذا لابد من احترام مبدأ مرونة خطة وتقسيم البحث؛
- أكثر ما على الباحث مراعاته أثناء تقسيمه للبحث، هو المحافظة على التوازن من الناحية الشكلية والموضوعية للخطة، ومعنى التوازن الشكلي، هو ضرورة تحقيق التقابل والتوازن بين التقسيمات الأساسية والفرعية والجزئية أفقيا وعموديا، كأن يتساوى ويتوازن عدد أبواب الأقسام والأجزاء، وكذا عدد فصول الأبواب، وعدد مباحث الفصول، وعدد مطالب البحوث... وهكذا؛
- يجب أن تكون كل عناصر الخطة مترابطة فيما بينها، بحيث إذا حذف أحد العناصر يظهر الخلل بوضوح في البحث، وهذا ما يميز خطة البحث العلمي عن المؤلفات الحرة التي تظهر في شكل كتب ومجلات وغيرها؛
- يجب أن يكون التقسيم والتبويب تحليليا ودالا، وليس مجرد تجميعا لموضوعات وعناوين فارغة، فلا بد أن يذكر التبويب في موضوعاته وعناوينه الأساسية والفرعية والجزئية والعامة والخاصة وفرضيات وأفكار ذات دلالات وإichاءات علمية، كما يجب تحاشي التكرار والتداخل والاختلاط بين مضامين ومحتويات العناصر والموضوعات والعناوين الأساسية و الفرعية والجزئية والعامة و الخاصة أثناء تقسيم وتبويب البحث.

• القراءة الأولية

حيث يبدأ الباحث بقراءة بعض الكتب والموضوعات التي تتناول موضوع بحثه ويتعرف من خلالها على مدى سعة الموضوع وتوافر المصادر والمراجع معه وحتى تحقق عملية القراءة نتائجها المرجوة منها، وحتى يتمكن الباحث من الاستفادة من كل المراجع والمصادر المعتمدة والتي تعب في جمعها وذلك باستغلال كل المعلومات الواردة فيها واستثمارها استثمارا ناجحا، عليه أن يتبع ويحترم بعض الشروط والقواعد التي تتطلبها عملية القراءة السليمة؛

• جمع المصادر والمراجع

يقوم الباحث بجمع وتحديد المصادر والمراجع ذات الصلة بموضوع بحثه ويجري ذلك قبل القيام بالبحث لأنه سيطلع على طرق بحث قد تكون مجهولة لديه وبذلك يوفر لنفسه الكثير من الوقت والجهد لجمع المعلومات التي يتطلبها البحث، فعلى الباحث إيجاد الكتب أو الدوريات المتضمنة لتلك المعلومات عن طريق استخدام المكتبة وتنظيم ما جمعه من معلومات؛

• جمع المعلومات وتحليلها

يجري جمع المعلومات الخاصة بالبحث من مصدريها المكتبي والميداني وتتمثل مصادر المعلومات المكتبية بالوثائق والكتب والبحوث والمقالات المنشورة في الدوريات والرسائل الجامعية، فيما تشكل نتائج التجارب المخبرية والاستبيانات والإحصائيات والمقابلات المصدر الميداني؛

• الكتابة والتنقيح

بعد أن يستكمل الباحث كل الخطوات السابقة من اختيار للموضوع ووضع خطة مناسبة له، ووصولاً إلى اختيار طريقة لجمع المعلومات إلا أن هذا وحده لا يكفي ، فقد يتساءل الباحث كيف يكتب ؟ و من أين يبدأ ؟ هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن الخطوات التحضيرية السالفة لا تكون نهائية في أغلب الأحيان.

2. طريقة IMRAD لتحرير البحوث العلمية

• مفهوم طريقة IMRAD

هي طريقة أو أسلوب يتم الاعتماد عليه في كتابة المذكرات، وقد اعتمدت هذه الطريقة سنة 1972 من قبل المعهد الأمريكي للمعايير ANSI ثم سنة 1979م، ليعمم هذا الأسلوب في جميع انحاء العالم وفي جميع التخصصات، إن كلمة IMRAD اختصار لثلاث كلمات وهي المقدمة (I)، الطريقة والأدوات (M)، النتائج (R)، المناقشة والتحليل (D). حيث أن المقدمة هي الإجابة عن المشكلة، أما المناهج فهي تحدد الطريقة التي يعتمد عليها الباحث لدراسة المشكلة، أما المناقشة والتحليل فهي إجابة عن السؤال ماذا كانت النتائج.

تستخدم هذه الطريقة في كتابة البحوث العلمية حيث يتميز بكونه يسهل عملية تصفح مختلف أقسام المذكرة وبصفة سريعة، كما يعتبر الوسيلة الأكثر منطقية وتسلسلاً ووضوح أقسام البحث أجسن من الطرق الكلاسيكية الأخرى.

• خطوات كتابة بحث وفقا لطريقة IMRAD

سنحاول من خلال هذا العنصر التعرف على أهم الخطوات التي يتم اعتمادها عند كتابة بحث وفقا

لطريقة IMRAD ويمكن تلخيصها كالآتي (أحمد حسين الطائي، 2016، ص ص 3-11)

– العنوان:

إن عنوان البحث هو الجزء المميز من البحث الذي يقرأ أكثر من غيره من أجزاء البحث الأخرى، حيث أن الاتجاه السائد في تصفح البحث يكون بالتسلسل الآتي: عنوان البحث ، ملخص البحث، النتائج الأشكال والجداول وأخيراً البحث كاملاً. إن العنوان يقرأ من قبل العلماء الباحثين الذين يقرؤون محتويات المجلة وأيضاً من قبل الذين

يعتمدون على عمليات البحث من خلال مصادر ثانوية (غير المجالات أي مواقع أخرى) وأن يحتوي على العنوان واسم الباحث وقد تحتوي على الملخص أو قد لا تحتويه، وتظهر الأهمية الكبيرة لعنوان البحث في إعادة طبعه في فهارس الموضوعات أو تخزينه في قاعدة المعلومات الببليوغرافية أو قد يشار إليه في الدراسات الأخرى (استشهاد)، كما أن العنوان الجيد يعمل على جذب الذين قد لا يقرؤون البحث في أحوال أخرى، وقد يساعد الباحثين مستقبلاً على إيجاد معلومات هامة.

• اسم الباحث(المؤلفون)

كاتب البحث هو الشخص أو الأشخاص الذين أسهموا بشكل فعلي في تخطيط وتنفيذ البحث، وأن أي شخص يوضع اسمه ضمن الباحثين فيجب عليه أن يكون قد أسهم فعلياً في اجراء البحث، أما الفنيون والمساعدون الآخرون فعادة ما يتم تثبيتهم في الشكر والتقدير وأن تثبيت أسماء الباحثين يتم بتسلسل منطقي نسبة إلى أهمية مشاركتهم بالبحث اذ يعد الاسم الأول بالبحث هو كبير معدي في حين يتم ترتيب تسلسل باقي الباحثين (Senior Author) البحث وبكلام آخر الباحث الأول نسبة إلى أهمية وقدر مشاركتهم في إتمام البحث.

• الكلمات المفتاحية

هي الكلمات التي تكتب لتتم عن طريقها الفهرسة والتصفح عن طريق خدمة الملخصات عن طريق شبكة الانترنت، والكلمات المفتاحية يجب أن لا تحتوي على الكلمات الموجودة في عنوان البحث لان كلاهما يتم فهرستهم سوياً إلكترونياً في خدمة الملخصات وان الغاية من ذلك هو تجنب تكرار الكلمات.

فمعظم المجالات تسمح بعدد كلمات مفتاحية لا يتجاوز (6) كلمات، في حين أن البعض الآخر لا تسمح بإدراجها وتعتمد على الملخص فقط، كما أن بعض المجالات تسمح بإدراج سلسلة من الكلمات بوصفها كلمات مفتاحية، وعلى و كل حال فان هذه الأخيرة يجب أن تكون محددة بالدراسة مع تجنب الكلمات العامة العمومية؛

• الملخص

إن ملخص البحث عبارة عن نسخة مصغرة من البحث، ويجب أن يكون محدداً جازماً، بدلاً من أن يكون وصفيًا، بمعنى آخر يجب أن يقدم الحقائق بدلاً عن المحدوديات لشيء ما، مثل (حوالي، تقريباً وغيرها)

ولأن الملخص البحث يقرأ أكثر من مرة ومن البحث كاملاً؛ لذا يستوجب أن ينقل ملخص البحث المعلومة نفسها وليس مجرد الوعد بذلك، على سبيل المثال تجنب العبارات مثل (توصف، سوف يقدمسوف يعرض وغيرها من العبارات ت على هذه الشاكلة، هناك محددات واضحة حول طول ملخص البحث وبالعادة يكون بمعدل 150 - 250 كلمة ويكتب في فقرة واحدة ويجب أن يكون متكاملة، توضح الأسباب والأهداف مع توضيح الإجراءات المستعملة واهم النتائج المتضمنة ملاحظة حقائق جديدة وأخيرا الاستنتاجات الرئيسة وأهميتها؛

• المقدمة:

إن مقدمة البحث الجيدة تكون قصيرة نسبياً، وهي تعطي تصوراً عن أهمية الدراسة وتشرح لماذا قام الباحث بتنفيذ البحث وتعطي الخلفية التي يحتاجها القارئ لكي يفهم البحث ومن ثم الحكم عليه وعلى وجه التحديد فان مقدمة البحث تحدد وتوضح طبيعة ومدى مشاكل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ويكون ذلك عن طريق استعراض مختصر لهذه الدراسات والتي تكون ذات علاقة بمشكلة البحث، كما أن المقدمة توضح أهداف البحث تعرف المصطلحات الخاصة أو الاختصارات التي يتم استعمالها لاحقاً في متن البحث.

يجب أن تكتب المقدمة بشكل وتسلسل منطقي وتنص بوضوح على الفروض أو فكرة البحث الأساسية، كما يجب أن تكون المقدمة مختصرة نسبياً، اذ توصي معظم المجالات العلمية بأن لا تتجاوز عدد الكلمات في مقدمة البحث عن 500 كلمة وعلى الباحث تجنب الإعادة، إذ يجب عدم إعادة ما مكتوب في ملخص البحث في المقدمة وما مكتوب في المقدمة في مناقشة النتائج؛

• المواد والمنهج

إن الغرض من هذا القسم هو عرض ما تم عمله؟ وكيف تم؟ وأين تم؟ وذلك بطريقة مباشرة وبسيطة فضلاً عن التعريف بكيفية تحليل البيانات وعرضها. إذ يجب أن يوفر هذا القسم من البحث كل المعلومات الضرورية اللازمة للسماح للباحثين الآخرين للحكم على الدراسة أو تكرارها من خلال الإفادة منها.

وان أبسط طريقة لتنظيم هذا القسم من البحث هو بتسلسله (ترتيبه) زمنياً مع توفير كافة المعلومات الضرورية، وعلى الباحث تجنب عرض التفاصيل غير الضرورية و إجبار القارئ على التعرف على التفاصيل؛

• النتائج

يقدم هذا القسم من المعارف (المعلومات الجديدة)، لذا يعتبر بمثابة (مركز) البحث، إذ أن قيمة البحث تكون بما تضمنته من نتائج وهنا سيتم الإشارة إلى جملة من الإرشادات التي تساعد الباحث العلمي على عرض نتائج بحثه بطريقة فعالة:

- عرض نتائج البحث بشكل بسيط وواضح؛
- وثق واعرض فقط البيانات الضرورية بدلا من الإسهاب والتكرار؛
- لا تعرض بيانات كثيرة واختصرها بالتحليل الإحصائي ولخصها في جداول أو أشكال وذلك لتسهيل فهمها ومقارنتها؛
- ضمن نتائج البحث بالنتائج السلبية (ما لم يتحقق) إذا كان ذلك مفيدا لتفسير النتائج؛
- استشهد في النص برقم كل شكل وجدول ..؛
- ضمن النتائج بالجدول والأشكال الضرورية والواضحة فقط؛
- تجنب ذكر المصطلحات والتعابير الطويلة ؛
- إن الجداول والأشكال هي جزء لا يتجزأ من قسم النتائج، إذ تعرض الجداول أرقاما دقيقة في حين أن الأشكال تظهر الاتجاهات ذات الخصائص ولا يجوز عرض أرقام الجداول نفسها في الأشكال.

• المناقشة

في هذا القسم من البحث يفسر الباحث (الباحثون) المعاني (المضمون) ودلالات النتائج الآثار المترتبة على النتائج)، وتعد كتابة النتائج أصعب أقسام البحث وأكثرها إبداعاً، إذ تبين المناقشة أهمية وقيمة العمل المنجز كما أنها تربط كل أجزاء البحث سوياً.

إن مهارة الباحث في تفسير النتائج على وفق الحقائق المعروفة باستخدام نتائج البحث كدليل على التغيرات المبتكرة (الإبداعية) للسلوك الملاحظ يجب أن تدفع حدود معرفة القارئ (توسع مداركه) وتثير حماسه، وبدون هكذا مناقشات ممتعة وجذابة فإنه يمكن للقارئ أن يتسأل ما الجديد؟ وماذا بعد ذلك؟ مما يدفعه إلى ترك البحث والاتجاه إلى بحث آخر أكثر فائدة وأكثر إثارة للانتباه.

وعليه وجب الإشارة إلى أن المناقشة الجيدة يجب أن تتصف بالاتي:

- لا تعيد ذكر ما تم ذكره في عرض الدراسات السابقة؛
- ربط نتائج البحث بأسئلة البحث التي تم تثبيتها في المقدمة؛
- بين كيف أن نتائج البحث وتفسيراته تتفق أو لا تتفق مع المعلومة أو المعرفة الحالية الموجودة حول موضوع الدراسة (أي الدراسات المنشورة سابقاً)؛
- وضح الخلفية النظرية (الأساس النظري) للنتائج الملاحظة؛
- اشر إلى أهمية (معنوية النتائج)؛
- اقترح بحوث مستقبلية مخطط لها أو بحاجة إلى متابعة؛
- تعامل فقط مع النتائج الموثقة في الدراسة؛
- وضح الاستنتاجات بالأدلة لكل واحد منها.

مع الإشارة إلى أن لغة كتابة المناقشة تكون بالزمن المضارع والماضي، حيث تكتب التعاريف المتوافرة من الأدبيات والأبحاث بالزمن المضارع، في حين تكتب مناقشة نتائج البحث الحالي بالزمن الماضي.

• الاستنتاجات:

إن الاستنتاجات يجب أن تكون أكثر من كونها إعادة لذكر النتائج، إذ يجب أن تكون واضحة المعالم ومستنبطة من نتائج الدراسة (البحث)، وتقترح بإيجاد الخطوط العريضة للدراسات المستقبلية استناداً على نتائج الدراسة (البحث)، ومن الجدير بالذكر أن بعض المجالات لا تسمح بقسم منفصل للاستنتاجات، في هذه الحالة فإن الفقرة الأخيرة أو المناقشة يمكن استعمالها لتثبيت الاستنتاجات فيها.

• المصادر والمراجع

إن جزء من المشكلة القائمة في نشر البحوث هو عدم وجود معيار أو شكل موحد عام لاقتباس المصادر باستثناء أن كل الإستشهادات في متن البحث وفقط ، لذلك يجب أن تكون مدرجة في " قائمة المصادر"، بمعنى آخر الاستشهادات النصية في متن البحث يجب أن تتطابق تماما مع قائمة المصادر. وهنا يجب إتباع أسلوب الاستشهاد الذي تطلبه كل مجلة من أجل ضمان إتمام الخطوات الرئيسة لإعداد بحث علمي وفق أي طريقة بغض النظر ان كانت طريقة IMRAD أو الطرق الكلاسيكية الأخرى.

• الملاحق

يتم في هذا القسم تضمين أي معلومات تخص البحث لكنها مهمة وثانوية، حيث يمكن إدراجها وفقا، إذ تحتوي الملاحق على تفاصيل المنهاج أو البيانات أو الجداول الكبيرة (الجداول المعيارية) وأدوات البحث مثل الاستبيانات، وبرامج الحاسوب المستعملة والتي يجب عرضها وشرحها لأهميتها والتي لا يمكن إدراجها ضمن متن البحث بسبب كبر حجمها. وسيتم توضيح طريقة إعداد المذكرة وفقا لنموذج IMRAD وبشكل مفصل من خلال دليل موضوع كملحق في هذا العمل.

3. استخدام المصادر والمراجع وطرق التوثيق في البحث العلمي

• المصادر والمراجع

تعد المصادر والمراجع اللبنة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في إعداد بحثه، فهي أمر ضروري لضمان جودة البحث وموثوقيته إلا أنه يجب التفريق بين المصادر والمراجع، فالمصادر تشير إلى المادة العلمية الأولية التي تعد المنبع أو الأساس لأي بحث وتسمى بالمصادر الأصلية أو الأولية أو المباشرة مثل الإحصائيات الرسمية، الأوامر والقوانين، المواثيق الوطنية والدولية، الاتفاقيات الدولية، النصوص التنظيمية والتفسيرية وغيرها. أما المراجع فهي مختلف الآراء والأبحاث التي ألفها باحثون حول موضوع معين اعتمادا على مجموعة من المصادر مثل الكتب، الرسائل الجامعية، المقالات العلمية، الموسوعات والقواميس وغيرها. تلعب المصادر والمراجع دورا كبيرا في توفير وتزويد الباحث بالمادة العلمية ويمكن تلخيص أهميتها في:

– تساهم المصادر والمراجع في توثيق المعرفة التي يعتمد عليها في بناء البحوث العلمية؛

- ضمان دقة البحث وموثوقيته في النتائج والاستنتاجات؛
- توجيه الباحث نحو الدراسات السابقة والأبحاث المشابهة في المجال وتوفير المعلومات اللازمة؛
- تنمية القدرات الإبداعية وطرح أفكار وأسئلة بحثية جديدة وفتح آفاق بحثية أخرى؛
- الاعتراف بجهود الآخرين والمساهمة في نشر المعرفة والمساهمة في تطور المجال العلمي نتيجة استخدام الباحث لمختلف المراجع والمصادر.

• طرق الوثيق في البحث العلمي

هناك طرق توثيق مختلفة يعتمد عليها عند إعداد البحوث العلمية بحيث يجب أن يعتمد الباحث طريقة واحدة من بداية البحث إلى غاية نهايته ويمكن ذكر أكثرها استخداما كالاتي (كافي، ديسمبر 2021، ص ص 255 - 262):

➤ نظام توثيق الجمعية الأمريكية APA

هو اختصار The American Psychological Association ، نشأ APA سنة 1929 من قبل علماء النفس وعلماء الأنثروبولوجيا، وسعت إلى إنشاء مجموعة بسيطة من مبادئ توجيهية للأسلوب، من شأنها تدوين العديد من مكونات الكتابة العلمية لتيسير سهولة الفهم والقراءة أي أن هذا النوع من التوثيق كان الهدف منه توحيد أسلوب الكتابة العلمية من خلال وضع قواعد ثابتة لتوثيق البحوث ، وقد لقيت هذه الطريقة انتشار كبيرا في العالم مما جعل القائمين عليها يسعون إلى تطويرها عبر عدة نسخ كان آخرها الإصدار السابع الذي أعلن عنه عبر الموقع الرسمي apastyle توثق الاقتباسات في هذا النموذج في متن النص، وفيما يلي نماذج توضيحية لمختلف المصادر والمراجع التي يمكن أن يعتمدها الباحث وكيفية توثيقها.

- **الكتب:** يقع التهميش في متن البحث ويكون على النحو التالي: اسم المؤلف، سنة النشر، رقم الصفحة. أما في قائمة المراجع فيكتب كما يلي :لقب الكاتب، الحرف الأول من الاسم، (سنة النشر)، عنوان الكتاب بخط مائل، رقم الطبعة، عدد الصفحات، مكان النشر، الناشر.
- **المجلات العلمية:** يقع التهميش في متن البحث ويكون على النحو التالي: (اسم المؤلف، سنة النشر). أما في قائمة المراجع فيكتب كما يلي :لقب الكاتب، الحرف الأول من الاسم، (سنة النشر)، عنوان المقال بخط عادي، اسم المجلة بخط مائل، العدد، الصفحة أو الصفحات.

- الرسائل الجامعية والأطروحات: يقع توثيق الرسائل الجامعية والأطروحات في متن البحث كما يلي (اسم المؤلف، سنة النشر)، أما في قائمة المراجع فهي تكون على الشكل التالي: لقب الكاتب، الحرف الأول من الاسم، (سنة النشر)، عنوان الرسالة أو الأطروحة بخط مائل، الدولة، الصفحات. يتم وضع نوعية العمل (رسالة ماجستير أو رسالة دكتوراه) بين قوسين بعد العنوان؛
- المراجع الإلكترونية: توثق في متن البحث كغيرها من المراجع بذكر الاسم وسنة النشر، أما في قائمة المراجع فهي تكون على هذه الشاكلة: اللقب، الاسم (السنة، الشهر اليوم). العنوان. تم الاطلاع عليه من موقع (ذكر الموقع). بعد العنوان يجب وصف نوع المرجع (خبر-تعليق-مقال-بريد الكتروني).....

من الضروري التنويه أنه عند استعمال طريقة APA في التهميش وعندما يكون أكثر من مؤلف واحد في المراجع باللغة العربية يتم الفصل بينهم بحرف (و)، أما في المراجع باللغة الأجنبية فإنه يقع الفصل بين المؤلفين بهذا الرمز (&)، إما إذا كان للمرجع الواحد مجموعة من المؤلفين فيتم إرفاقه بالرمز التالية (وآخ) في المراجع باللغة العربية، أما في المراجع الأجنبية فيتم إرفاقه بالرمز التالي (et al).

➤ نظام توثيق هارفارد

يعد أسلوب هارفارد من أكثر طرق التوثيق استخداماً وأشهرها لما يتمتع به من مرونة ودقة في التفاصيل. ويتكون التوثيق من جزأين: داخل المتن، وفي قائمة المراجع.

إذا كان النقل بالاقتراس فيجب وضع النص المنقول بين عالمتان تنصيص (" ")، ثم نكتب التوثيق الخاص بالمتن بين قوسين كالتالي: (اسم العائلة للمؤلف، سنة النشر، رقم الصفحة)، أما إذا ذكرنا اسم المؤلف في سياق المتن فإن نكتفي بذكر سنة النشر والصفحة مع وضعهم بين قوسين، أما المرجع الذي تم اعتماده ألف من قبل كاتبين فإن تهميشه يكون على هذه الشكل (اسم العائلة للمؤلف الأول، اسم العائلة للمؤلف الثاني، تاريخ النشر، رقم الصفحة). أما إذا كان المصدر من مواقع الكترونية نكتب اسم كاتب البحث أو المقال كمؤلف وإذا لم يعرف الكاتب فنكتب اسم الجهة صاحبة الموقع وألا نذكر رقم الصفحة لعدم وجود أرقام. صفحات في المواقع الإلكترونية.

أما تهميش قائمة المراجع حسب نظام توثيق هارفارد فهو كالتالي: إذا كان المؤلف شخص واحد: اللقب، الاسم (سنة النشر). عنوان المرجع، الطبعة أو الجزء إن وجد، مكان النشر: الناشر. يجب تمييز عنوان المرجع سواء بالتسويد أو التمييز أو بخط تحته. إذا كان المؤلف أكثر من شخص فإننا نفصل بينهم بفاصلة منقوطة (؛). إذا كان المرجع مقال بحث أو ورقة منشورة في مجلة أو دورية، يتم تمييز عنوان المجلة وليس عنوان المقال. ونذكر أرقام الصفحات التي يحتلها المقال.

الكتب والمجلات الإلكترونية الموجودة على الأنترنت تعامل مثل الكتب والمجلات المطبوعة كما في الأمثلة السابقة ونضيف عليها عنوان الموقع وتاريخ الزيارة.

➤ نظام توثيق جمعية اللغات الحديثة MLA

هو Association Language Modern نظام للتوثيق اعتمد سنة 1985 من طرف جمعية اللغات الحديثة وهو نظام يستعمل خاصة في توثيق البحوث في العلوم الإنسانية والأدب واللغات، وتم تحديث هذا النظام إلى عدة نسخ آخرها النسخة الثامنة المعمول بها حالياً. توثق الاقتباسات في هذا النظام داخل متن النص بوضع الاقتباس بين عالمتين وبذكر كنية المؤلف ورقم الصفحة فقط، وتكتب المصادر والمراجع بالطريقة التالية:

– **الكتب:** إذا كان مؤلف واحد فقط للكتاب في هذه الحالة تتم كتابة لقب المؤلف، وبعد ذلك اسم المؤلف، ثم اسم الكتاب مع تمييزه بخط سفلي، ومكان النشر: اسم مؤسسة النشر، سنة النشر. إذا كان مؤلفان للكتاب تتم كتابة لقب المؤلف الأول، وبعد ذلك اسم المؤلف المرجع الأول، ثم اسم المؤلف الثاني، اسم الكتاب مع تمييزه بخط سفلي، و مكان النشر: اسم مؤسسة النشر، سنة النشر. أما إذا كان الكتاب مؤلف من قبل مجموعة من المؤلفين فيتم اعتماد الطريقة السابقة مع الاستغناء عن اسم المؤلف الثاني وتعويضه بعبارة (وآخرون) .

المرجع المكون من مجموعة أجزاء: لقب الكاتب، اسم الكاتب. اسم الكتاب. الجزء أو الأجزاء المستخدمة. الطبعة. مكان النشر: دار النشر، سنة النشر. عدد الأجزاء المكونة للمرجع. يجب الفصل بين الأجزاء بالعلامة [-].

يعد الكتاب الإلكتروني شكلاً آخر من المراجع التي يمكن أن تعتمد في البحوث. لذا فإن صيغة توثيق الكتب الإلكترونية شبيهة للكتب الورقية مع توضيح أن إلكتروني في قسم "الإصدار" أو الـ "version" كما يتم تحديد مزودي الكتب مثل kindle في قسم الطبعة.

– **المقالات:** توثيق المقالات بعكس نظام الـ APA الذي تختلف فيه طريقة توثيق المقالات اعتماد مكان نشرها: (مجلة علمية، صحيفة، مجلة عادية)، فإن نظام الـ MLA يعتمد صيغة واحدة لتوثيق جميع المقالات كالتالي:

اسم الكاتب، عنوان المقال بخط مائل مع وضعه بين عالمي تنصيص، اسم المجلة، الإصدار، رقم المجلد، تاريخ الإصدار، عدد الصفحات المكونة للمرجع. يجب الفصل بين الأجزاء بالعلامة [-].

عندما يتم الاقتباس من مجلة، الباحث مطالب بوضع تاريخ الإصدار ويكون على الشكل التالي: فهو مطالب بوضع الشهر والسنة في حين أنه إذا ما تم اخذ اقتباس من جريدة فإنه يتم وضع اليوم والشهر والسنة.

– **المراجع الإلكترونية:** توثق المراجع الإلكترونية حسب نظام توثيق جمعية اللغات الحديثة على النحو التالي: لقب الكاتب، اسم الكاتب. عنوان المرجع، تاريخ الاطلاع، رابط المرجع. على الباحث أن ينتبه لجملة من النقاط المهمة التي تطبق عند اعتماد نظام توثيق جمعية اللغات الحديثة والتي تتمثل بالأساس في:

- تبدأ في صفحة جديدة في نهاية البحث أو التقرير. تكون مرتبة أبجدي الكاتب؛
- إذا كان هنالك أعمال لنفس الكاتب، يتم ترتيبها حسب تاريخ النشر. وفي حال كانت الأعمال في نفس السنة ترتب أبجدياً؛
- يتم الفصل بين كل مرجعين بمسافة مزدوجة؛
- تذكر جميع تفاصيل المراجع المذكورة في متن البحث ؛
- إذا تم ذكر عدة أعمال لنفس المؤلف، يجب توثيق العمل الأول بكتابة اسم الكاتب كاملاً أما الأعمال الأخرى فيتم فيها استبدال اسم الكاتب ب(- - -).

➤ نظام توثيق شيكاغو

"The Chicago Manual of Style" تعود نشئت هذا النظام لسنة 1906 تحت عنوان "دليل الأناقة من قبل مطبعة جامعة شيكاغو، ففي بداياته الأولى كان مجموعة من القواعد المطبعية والعينات الملحقة من النوع المراد استخدامه، ليتطور هذا الإصدار من 203 صفحة ليصل إلى 1026 صفحة في الإصدار السادس عشر، فأصبح دليلًا شاملاً لأسلوب شيكاغو، وهو أول دليل يهتم بتوحيد منهجية البحث وخاصة أسلوب الاقتباس.

وفي سنة 1937 ابتكرت كيت ل. ترابيان أسلوب أطلق عليه اسم شيكاغو-ترابيان، وفي سنة 1982 أطلق على الدليل "دليل شيكاغو لأناقة"

في الآونة الأخيرة، بدأ الناشر ينشرون إصداراً جديداً كل عشر سنوات. ويعتمد نظام شيكاغو على استخدام الهوامش أسفل الصفحات وترقيمها بالتتابع بحيث يظهر فيها جميع تفاصيل المرجع ورقم الصفحة، مع نظام خاص في حالة تكرار المرجع في الهامش. وهو ما سنحاول تبين الأسس التي يقوم عليها هذا النظام في التمهيش مع اختلاف أنواع وأشكال المراجع.

– **الكتب:** يتم توثيق كتاب لمؤلف واحد على النحو التالي: اسم المؤلف ولقبه ، عنوان الكتاب، رقم الطبعة إن وجد وال تذكر الطبعة الأولى، مكان النشر، الناشر، تاريخ النشر إن وجد وإن لم يكن موجود نكتب بين قوسين (د.ت)، ص .

يتم توثيق كتاب لمؤلفين على الشكل التالي: اسمي المؤلفين ولقب كل منهما، عنوان الكتاب، رقم الطبعة إن وجد وال تذكر الطبعة الأولى، مكان النشر، الناشر، تاريخ النشر إن وجد وإن لم يكن موجودا نكتب بين قوسين (د.ت)، ثم الصفحة.

يتم توثيق كتاب لثلاثة مؤلفين كما يلي: يذكر أسماء المؤلفين الثلاثة وتوضع بقية البيانات بنفس طريقة توثيق كتاب مؤلف أو مؤلفين . إذا كان الكتاب لأربعة مؤلفين، أو أكثر فإنه يوثق بذكر اسم المؤلف الأول وتضاف كلمة (وآخرون)، وتوضع بقية البيانات بنفس طريقة توثيق كتاب لمؤلفين أو ثلاثة.

يتبع نفس النظام في الكتاب الأجنبي، في حالة المؤلفين والثالثة، وتضاف كلمة And others في حالة أربعة مؤلفين أو أكثر .

يتم توثيق الكتاب المترجم إلى العربية على النحو التالي: اسم المؤلف، اسم الكتاب، كلمة ترجمة ثم اسم المترجم، وباقي بيانات النشر، ورقم الصفحة.

– **الرسائل الجامعية والأطروحات:** إذا وقع الاقتباس من رسالة جامعية ماجستير أو دكتوراه فإنه يشير في الهامش إلى مستوى الرسالة والجامعة التي منحتها، ويتم توثيقها على النحو التالي:

اسم الباحث ثلاثياً، عنوان الرسالة، عبارة "غير منشورة" إذا كانت غير منشورة وعبارة "منشورة" إذا كانت منشورة، القسم، الجامعة، مكان الجامعة، السنة، الصفحة أو الصفحات.

– **المجلات العلمية والصحف:** تتمثل أسس توثيق الدوريات في الآتي، إذا كان كاتب المقالة محددة، يتم التوثيق بوضع اسم صاحب المقالة: اسم المجلة، مكان صدورها، العدد، تاريخ العدد، رقم الصفحة. أما إذا لم يكن للمقالة كاتب محدد، أو كان الاقتباس من خبر وليس من مقالة يتم التوثيق بوضع اسم الصحيفة، مكان صدورها، العدد، تاريخ العدد، رقم الصفحة.

– **المراجع الإلكترونية:** هناك عدة شروط يجب توفرها قبل الاقتباس من مواقع الإنترنت كأن يكون الموقع المراد الاقتباس منه موقعا متخصصا. إذا كانت كل المعلومات متاحة عن المرجع فهو يوثق على النحو التالي: اسم المؤلف أو لقبه، عنوان المقال، الجهة المسؤولة عن الموقع، تاريخ كتابة المقال فيجب كتابتها مع إضافة الرابط كاملا، وفي النهاية يكتب تاريخ دخول الموقع فيه، وذلك لتفادي مشكلة عدم بقاء الموقع. و في حالة توفر بعض المعلومات فقط عن المرجع يكتب الباحث المعلومات المتوفرة، مع إضافة الرابط كاملا، وفي النهاية يكتب التاريخ الذي تم الدخول إلى الموقع فيه.

حسب نظام توثيق شيكاغو فإن توثيق المرجع للمرة الثانية يتم بطريقتين مختلفتين:

– إذا وثق الباحث المرجع في الهامش لأول مرة ثم اقتبس منه مرة أخرى دون وجود فواصل مرجعية أو صفحات يكتب عبارة (المرجع نفسه) للكتب العربية ومختصر bid للكتب الأجنبية وتكتب نفس العبارة في حالة الرجوع إليه مرة أخرى بشكل مباشر؛

– إذا اقتبس الباحث من المرجع مرة ثانية، وكان بينهما فواصل من عدة صفحات، يكتب: (مرجع سابق) بدون "آل" تعريف أو (مرجع سبق ذكره) بدون "آل" تعريف، أو cit.op وتعني opus. citeur

تكون قائمة المراجع النهائية حسب نظام توثيق شيكاغو بنفس طريقة توثيقها في الهامش بعد حذف رقم الصفحة وترتب المراجع في قائمة المراجع والمصادر إما هجائياً وهو الشائع أو أبجدياً أو حسب تاريخ نشرها وتوثق المراجع بحيث يشمل التوثيق البيانات التالية عن كل مرجع – :

- المؤلف تليه فاصلة؛
- عنوان المرجع: ضرورة وضع خط تحته وهو السائد والبعض يكتفي بوضع فاصلة؛
- كتابة بيانات النشر يفضل البعض وضعها بين قوسين بما في ذلك رقم الطبعة إن وجدت (الطبعة الأولى لا تكتب فاصلة)، (مكان النشر)، (الناشر)، تاريخ النشر، فاصلة، ثم رقم الصفحة أو الصفحات تليه نقطة.
- وترتب المراجع كالتالي: القرآن الكريم ، كتب الأحاديث النبوية الشريفة ، الكتب العربية ثم الأجنبية، الرسائل العلمية، الدوريات المؤتمرات العلمية، التقارير الصادرة عن الوزارات والمؤسسات، المصادر الإحصائية ، المقابلات الشخصية، مواقع الأنترنت.

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية

• الكتب

1. غياث هواري، كندة المعمار (2018)، التغير التصميمي في الابتكار الاجتماعي، دار النشر الراجحي للإنسانية، الطبعة الأولى ، السعودية.
2. محمد الصيرفي: الحل الابتكاري للمشكلات، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006-2007، ص ص 153-155.
3. عاكف لطفي خصاونة: مرجع سبق ذكره، ص ص 54،55
4. نجم عبود نجم: إدارة الابتكار - المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
5. سعيد سامي الحلاق، و محمد محمود العجلوني (2003)، الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
6. حسين صلاح الدين السيسي (2010)، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات بين التقاربة والتعليق، دار الفكر المغربي، القاهرة مصر، الطبعة الأولى
7. ألكسندر أستروالذ، إيف بينيور ترجمة إسماعيل صالح (2010) ، ابتكار نموذج العمل التجاري، جبل عمان للنشر، عمان، الأردن.
8. محمد صالح الحناوي (1992)، مذكرات في دراسات جدوى المشروع، الدار الجامعية، بيروت، لبنان.
9. خليل محمد خليل عطية (2008) ، دراسة الجدوى الاقتصادية، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة ،مصر، الطبعة الأولى .
10. محمد سمير أحمد (2009)، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
11. عبد الرحمان بوشمال وهشام حريز (2014): التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى.
12. حسين رحيم (2008)، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر.

13. عبد الرزاق بن حبيب(2006)، اقتصاد وتسير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة.

• المذكرات

1. سوزان خلف مطالقة :اثر اسلوب عصف الذهني في التنمية التفكير الإبداعي لدى الصف الثامن والتاسع الاساسي , رسالة ماجستير غير منشور , جامعة يرموك , كلية التربية الفنون , الأردن , ص 204.

2. هوارى معراج (2005)، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

3. قاطر فارس (2018 / 2019)، دور عملية تقسيم الأسواق في صياغة الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حلة سوق الاتصالات في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

• المجلات

1. مسيرة عاطف المطيعي(سبتمبر 2021)، أثر تطبيق نماذج التفكير التصميمي على طلاب تصميم التعبئة والتغليف لتنمية مهارات التفكير الابداعي، مجلة العمارة والفنون والعلوم الانسانية، المجلد 06، العدد 29.

2. أسامة دموش (نوفمبر 2021)، التفكير التصميمي منهج لإدارة التحولات في المكتبات ومؤسسات التعليم العالي – دراسة استقصائية انتوغرافية شبكة المطالعة العمومية في الغرب الجزائري، مجلة ألف للغات ووسائل الاعلام والمجتمعات، العدد 08.

3. إحسان حميد عبيد، وسام حسن عبيد (2021)، التفكير التصميمي وعلاقته بالممارسات العملية لدى مدرسي علم الأحياء، مجلة إشراقات تنموية، العراق، العدد 25.

4. وسام توفيق لطيف (2021)، التفكير التصميمي لدى طلبة الفنون الجميلة،مجلة الدراسات المستدامة، العدد 03.

5. وسام علي محمد كامل الحوام (يناير، 2023) ، التفكير التصميمي كمدخل لتنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى دارسي الخزف بكليات الفنون، مجلة الفنون والعلوم التطبيقية، المجلد 10، العدد 01.

6. جلييلة العبدوي (جوان 2022) ، حوكمة السياسات العامة من منظور التفكير التصميمي، مجلة السياسات العامة، المجلد 6، العدد 01.
7. محمد رشدي سلطاني: المعارف الجماعية و أثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 11، 2012، ص 13.
8. سيد عيد: التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ورقة عمل مقدمة في ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2010، ص 189.
9. هالة محمد عيسى عبد الدايم دياب (2015)، إستراتيجية قبعات التفكير الست كمدخل لتعليم مفاهيم التعبير والتواصل لأطفال المؤسسات الإيوائية، مجلة البحث العلمي، العدد 16.
10. معتز سليمان عبد الرزاق (ديسمبر 2022)، تأثير استراتيجيات استهداف السوق في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مجلة القرطاس للعلوم الاقتصادية والتجارية، المجلد 02، العدد 02.
11. معز الدين رباني خير الله، ناصر بن عيسى (ديسمبر 2024)، مؤسسة ناشئة لتنظيم التظاهرة الرياضية - تصور وفق نموذج BMC، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد 15، العدد 02.
12. خليل طه سمور، عيد عطية بحر (جوان 2023)، إطار مقترح لنموذج أعمال منظمات القطاع العام في عصر التحول الرقمي وفقا لمنهجية نموذج الأعمال canvas، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 10، العدد 01.
13. وردة عويسي (2024)، أهمية نموذج العمل التجاري BMC في تعزيز ريادة الأعمال لدى الجامعة - دراسة حالة طلبة تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات جامعة باجي مختار عنابة، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 08، العدد 02.
14. علي توبن وآخرون (مارس 2018)، دور دراسة الجدوى المالية في ترشيد قرارات التمويل: دراسة خالة مؤسسة EFB، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمنت، المجلد 05، العدد 01.
15. أحمد طيباوي (جوان 2018)، الإطار الفردي والتنظيمي للقرار كمحدد لاستجابة المؤسسة لتغيرات البيئة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 07.
16. الطيب داودي و مراد محبوب (نوفمبر 2007)، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 12.

17. مروة محمد عمر محمد (2023)، دور تحليل بيستل PESTLE في تطوير بيانات التكاليف، مجلة الدراسات المالية والتجارية 406 العدد 02.
18. محمود أحمد جودة جزار، مينا إسحق توفليس داود (جانفي 2025)، أثر عملية الاختبار التجريبي في تحسين دورة حياة المنتج، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، العدد 29.
19. هيثم محمد جلال محمد (فيفري 2024)، منهجية فعالة لصقل مهارات الطلاب في بناء النماذج الأولية باستخدام تقنيات النمذجة المتقدمة في التصميم الصناعي، مجلة التراث والتصميم، المجلد 04، العدد 19.
20. سارة حفاف (جوان 2019)، مفهوم البحث العلمي ومراحل إعداد، مجلة الآداب واللغات، المجلد 24، العدد 26.
21. سعاد محمد جاسم الشويلي (2020)، أهمية البحث العلمي في المجتمع، مجلة فيليوفيليا لدراسة المكتبات والمعلومات، العدد 06.
22. عبد الجليل طواهرير، بلال عثمان، مناهج البحث العلمي وطرق الاختيار، مجلة رؤى في الآداب والعلوم الإنسانية.
23. بصال مالية (نوفمبر 2022)، منهج البحث التاريخي- التعريف ، الخطوات، المزايا والعيوب، مجلة دراسات، المجلد 11، العدد 02.
24. منير بوراس (أفريل 2023)، المنهج الوصفي في الدراسات الإنسانية والاجتماعية- العلوم القانونية نموذجاً، مجلة النبراس للدراسات القانونية، المجلد 6، العدد 04.
25. مروة حمزة (ديسمبر 2020)، توظيف المنهج المقارن في الدراسات الإعلامية، قراءة في الأدبيات المتخصصة، المجلة الجزائرية لبحوث الإعلام والرأي العام، المجلد 4، العدد 02.
26. فاطمة برماتي (أكتوبر 2022)، أهمية المنهج الوصفي والتاريخي في البحوث الأكاديمية لطلبة الآداب والعلوم الإنسانية، مجلة أفق علمية، المجلد 14، العدد 03.
27. سعاد حفصي، صونيا عاشوري (جوان 2020)، المنهج التجريبي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد 07.
28. عبد الله زرياني، عبد الكريم بوحמידة (2020)، دور أخلاقيات البحث العلمي وتأثيرها على جودة البحوث العلمية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 13، العدد 02.

29. فلاح خلف كاظم الزهيري (2019.2020)، إعداد البحث العلمي، الجامعة المستنصرية، العراق.
30. إيهاب الأخضر (ديسمبر 2021)، التوثيق في البحث العلمي، مجلة العلوم الانسانية، المركز الجامعي علي كافي، تندوف، الجزائر، المجلد 05، العدد 02.

• الملتقيات

1. ناصر مراد و زياد أبو موسى: واقع الإبداع في المؤسسة، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر، 18 – 19 ماي 2011، ص 03.
2. أسامة أحمد حسين الطائي (2016)، تنظيم ورقة البحث بطريقة IMRAD، ورقة علمية مقدمة ضمن ندوة النشر في المجالات العالمية، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بغداد، العراق.

• التقارير:

1. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2017.

2. المراجع باللغة الأجنبية

1. Tiphaine, GAMB., (2016), Innover en France avec le design thinking, (Mémoire de Mastère, école national supérieure de création industrielle
2. Dasho karma tshiteen (2017), design thinking the guide book, royal government of Bhutan
3. Rafal and others, design thinking raport, inprogress design lab
4. Soumodip Sarkar: Innovation Market Archetypes and Outcome, An integrated framework, Physica Verlag, Heidelberg, Portugal, 2007, P 03.
5. Frank Moulaert et Jacques Nussbaumer: La logique social du développement territorial, Presses de l'université du Quebec, Quebec, Canada, 2008, P 41.
6. Sara Dolnicar and others (2018), Market Segmentation Analysis Understanding It, Doing It, and Making It Useful, the registered company Springer Nature Singapore Pte td. p 07
7. Mark Anthony Camilleri, (2018). Market Segmentation, Targeting and Positioning. In Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product ,Springer, Cham, Switzerland. P 02
8. Guilhom alain et Stephane liarte (2018), la boite a outils de la creation d'entreprise, 2 edition, paris.
9. Valentina Lenarduzzi, Davide Taibi , MVP Explained: A Systematic Mapping Study on the Definitions of Minimal Viable Product

قائمة الملاحق:

الملحق رقم 01 : نموذج أعداد مذكرة ماستر وفق طريقة (IMRAD) المنتهج في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نموذج اعداد مذكرة تخرج ماستر وفق طريقة IMRAD

Introduction, Methods, Results And Discution

(المقدمة ، الطريقة و الأدوات ، النتائج و المناقشة)

السنة الجامعية/.....

- الاهداء
- الشكر
- الملخص
- الفهرس
- قائمة الجداول
- قائمة الأشكال
- قائمة الملاحق
- قائمة الاختصارات و الرموز (ان وجدت)
- المقدمة
- تمهيد الفصل الأول
- الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية
- خلاصة الفصل الأول
- تمهيد الفصل الثاني
- الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
- خلاصة الفصل الثاني
- الخاتمة
- المراجع
- الملاحق
- ورقة بيضاء
- الغلاف الخارجي السفلي (ورقة سميكة بدون أي كتابة)

ثالثا : تفصيل مخطط المذكرة

- الغلاف الخارجي العلوي : غلاف بلاستيكي شفاف
- ورقة الواجهة : عبارة عن ورقة سميكة بيضاء اللون بسيطة تحوي معلومات أساسية دون استخدام الألوان أو أي أشكال أخرى ، و فيما يلي النموذج الموحد للواجهة :



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم:

عنوان المذكرة:

العنوان

مذكرة مكملّة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في

تخصص:

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

د.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة

السنة الجامعية 2021-2022

- ورقة بيضاء
- الغلاف الداخلي : و هو نسخة عن ورقة الواجهة
- الاهداء : لا يتجاوز صفحة واحدة و يتميز بالاختصار و البساطة و يوجه عادة الى الأشخاص القريبين من الطالب كالعائلة و الأصدقاء .
- الشكر : لا يتجاوز صفحة واحدة و يوجه الى الأشخاص الذين ساهموا في البحث و بالأخص الأستاذ المشرف و يتسم بالبساطة و عدم المبالغة في الشكر .
- الملخص : لا يتجاوز 300 كلمة و يقدم فيه الطالب بصورة مختصرة أهداف البحث و الغاية منه و منهجية العمل المتبعة و أدوات البحث و يشترط تحريره بلغتين ، لغة البحث و لغة ثانية يختارها الطالب (فرنسية أو انجليزية اذا كان البحث باللغة العربية) ، كما يتبع الملخص بالكلمات المفتاحية التي يتراوح عددها بين 3 الى 7 كلمات .
- الفهرس : و يشمل خطة البحث بالتفصيل (الفصول ، المباحث ، المطالب و الفروع) مع ذكر الصفحات مقابل العناوين .
- قائمة الجداول : هي عبارة عن جدول يتضمن أرقام و عناوين الجداول و صفحاتها .
- قائمة الأشكال : هي عبارة عن جدول يتضمن أرقام و عناوين الأشكال البيانية و المنحنيات والمخططات و صفحاتها .
- قائمة الملاحق : هي عبارة عن جدول يتضمن أرقام و عناوين الملاحق و صفحاتها (ان وجدت) .
- قائمة الاختصارات و الرموز : تضم المختصرات و الرموز و معانيها الواردة في البحث و هي قائمة غير ضرورية .
- المقدمة : تعتبر المدخل الحقيقي للبحث و توجهاته ، و يفضل أن لا تتجاوز ثلاث صفحات و هي تحتوي ما يلي :
 - ✓ توطئة : تمهيد مختصر يبين الجانب العام لموضوع البحث .
 - ✓ طرح الاشكالية : عبارة عن سؤال مطروح يتطلب اجابة ، أو عبارة تمثل اشكالا للبحث ، تتبعها أسئلة فرعية بسيطة تجمع بين متغيرات البحث .

✓ فرضيات البحث : هي عبارة عن اجابات محتملة للتساؤلات المطروحة من طرف الطالب هذه الفرضيات يجب تأكيدها أو نفيها ، أي قد تصاغ الفرضيات بصيغة الاثبات (توجد علاقة بين المتغيرات) أو بصيغة النفي (لا توجد علاقة بين المتغيرات).

✓ مبررات اختيار موضوع البحث : و هي الأسباب الموضوعية التي أدت بالطالب الى اختيار موضوع البحث دون غيره .

✓ أهداف البحث و أهميته : أهداف البحث هي الغاية منه و النتائج المتوقع الوصول اليها ، و تشمل أهداف المحيط من البحث و أهداف المؤسسة محل الدراسة و أهداف الطالب العلمية أما الأهمية فتمثل قيمة البحث ، و حل المشكلة أول المساهمة في حلها ، أو اضافة قيمة علمية ككشف حقيقة علمية أو تصحيح خطأ علمي أو اثراء للبحث العلمي و مكتبة الجامعة .

✓ حدود البحث : أي تحديد البعد المكاني و الزماني للبحث نظريا و تطبيقيا ، مع تحديد مكان الدراسة و مجتمع البحث و محدداته .

✓ منهج البحث : و هو الطريقة أو الأسلوب المتبع في البحث و ينقسم الى :
أ- "المنهج الوصفي" : من أجل وصف الظاهرة و تفسيرها للوصول الى أسباب هذه الظاهرة و استخلاص النتائج لتعميمها .

ب- "المنهج التاريخي" : هو المنهج المرتبط بالماضي المتبع للظاهرة المدروسة .
ت- "المنهج التقويمي" : اذا كانت الدراسة تبرز الجوانب الايجابية في الموضوع لزيادته والاستمرار فيه ، و البحث عن الخلل لتفاديه .

ث- "المنهج الاستقرائي" : يعتمد على دراسة جزء من الظاهرة لتعميم نتائج الدراسة على الظاهرة .

ج- "المنهج التجريبي" : يعتمد على الدراسة الميدانية و الوثائق و الاحصائيات بهدف تحديد و قياس العوامل المؤثرة على الظاهرة و التنبؤ بها مستقبلا فهو يستند على دراسة الحالة

يمكن للطالب أن يجمع بين المنهج التجريبي للربط بين الاطار النظري للبحث و الواقع التطبيقي له ، و المنهج التاريخي لتحقيق العمق و المنهج الوصفي لتحقيق الشمول و الوصول الى توازن البحث باستخدام أدوات التحليل الاحصائي .

- ✓ صعوبات البحث : و يركز الطالب على أهم الصعوبات التي اعترضته في البداية أو أثناء البحث .
- ✓ هيكل البحث : أو أقسام البحث و هي عرض لخطة البحث بصفة مختصرة مع ذكر الأسباب وراء تقسيم البحث من طرف الطالب .

- تهييد الفصل الأول : يكون في ورقة مستقلة عن الفصل ، لا يتجاوز نصف صفحة يمثل مدخلا للفصل و يذكر الطالب فيه موضوع الفصل و هدفه بالإضافة الى أهم العناصر التي سيتناولها في الفصل الأول.
 - الفصل الأول : و يمثل الأدبيات النظرية و التطبيقية للبحث و يقدر ب 20% من المذكرة.
- و هنا نميز بين حالتين في تقسيم المباحث :

1 - اذا كان البحث يحتوي متغير واحد (الدراسة وصفية)

- فهنا ينقسم الفصل الأول الى مبحثين حيث يتناول المبحث الأول الأساس النظري للموضوع ، و تحليل ما له علاقة مباشرة بالجزء التطبيقي ، أما المبحث الثاني فيتضمن الدراسات السابقة للبحث و القيمة المضافة لموضوع البحث الحالي ، كما يلي :
- الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية

✓ المبحث الأول : الأدبيات النظرية (تتضمن المفاهيم النظرية الأساسية لموضوع البحث)

✓ المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية (تتضمن الدراسات السابقة و القيمة المضافة للبحث)

2- اذا كان البحث يحتوي أكثر من متغير .

- و هنا ينقسم الفصل الأول الى ثلاث مباحث ، حيث يتناول المبحث الأول الأساس النظري للموضوع أي المفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث ، و يتطرق المبحث الثاني الى العلاقة بين المتغيرات بينما المبحث الثالث فيخصص للدراسات السابقة و القيمة المضافة للبحث مقارنة بالدراسات السابقة كما يلي :

✓ المبحث الأول : الأدبيات النظرية (تتضمن المفاهيم النظرية لمتغيرات البحث)

✓ المبحث الثاني : العلاقة بين متغيرات البحث من الناحية النظرية .

✓ المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية (تتضمن الدراسات السابقة و القيمة المضافة للبحث).

- و يشترط في الدراسات السابقة أن تشمل الدراسات و المدارس و النظريات الأولى التي تناولت موضوع البحث ، بالإضافة الى المقالات و الأبحاث العلمية المحكمة المنشورة و غير المنشورة و ترتب حسب تسلسلها الزمني .

ملاحظة : لا يركز الطالب على المذكرات السابقة فقط كدراسات سابقة .

- خلاصة الفصل الأول : تكون في صفحة مستقلة عن الفصل و يذكر فيها الطالب أهم الاستنتاجات والآراء التي توصل اليها في الفصل الأول ، ثم يمهّد بذلك الى الفصل الثاني .
- تمهيد الفصل الثاني : يكون في ورقة مستقلة عن الفصل لا يتجاوز نصف صفحة يمهّد الطالب من خلاله الى الدخول في الفصل مع ذكر موضوع و هدف الفصل و أهم العناصر التي سيتناولها في الفصل الثاني .
- الفصل الثاني : و يمثل الدراسة الميدانية ، يشتمل على مبحثين أساسيين و يقدر ب 80% من المذكرة ، و هنا نميز بين حالتين في الدراسة الميدانية.

1- اذا كانت الدراسة الميدانية تعتمد على الاستبيان أو جمع احصائيات و تحليلها.

يكون تقسيم الفصل الثاني كما يلي :

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية			
المبحث الأول		المبحث الثاني	
الطريقة	✓ اختيار مجتمع و عينة الدراسة ✓ تحديد المتغيرات، قياسها ، طريقة جمعها ✓ تلخيص المعطيات المجمعة	النتائج	✓ عرض النتائج بشكل منظم و متسلسل ✓ استخدام الوسائل التوضيحية كالجداول والأشكال
الأدوات	✓ الأدوات المستخدمة في الجمع ✓ الأدوات الاحصائية المستخدمة ✓ البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات	المناقشة	✓ تفسير و تحليل و تعليل المخرجات ✓ ربط النتائج بالفرضيات و مقارنتها ✓ التوصل الى الاستنتاجات و الحلول

في حالة الاستبيان يذكر الطالب أداة الدراسة (الاستبانة) في أدوات الدراسة الميدانية .

ملاحظة : يمكن للطالب تقسيم المباحث الى مطالب و فروع حسب ما يراه مناسباً للترتيب و التنظيم .

2- اذا كانت الدراسة الميدانية عبارة عن تربص قصير الأجل أو دراسة حالة في مؤسسة اقتصادية .

في هذه الحالة يكون تقسيم الفصل الثاني كما يلي :

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

المبحث الأول : المؤسسة و قطاعها الاقتصادي	المبحث الثاني : العمل على موضوع البحث
✓ القطاع الاقتصادي (تاريخ و تطور القطاع) ✓ المؤسسة (المؤسسة و قطاعها / بطاقة تعريفية) ✓ تحديد منصب العمل (المصلحة و القسم) أثناء التبرص ✓ ظروف العمل ✓ تنظيم العمل في المصلحة (المصلحة ، القسم ، توزيع المسؤوليات و المهام) ✓ المحيط الاجتماعي للعمل (العلاقات الاجتماعية) ✓ نوعية الاتصال الداخلي	✓ اسقاط الدراسة النظرية على الواقع التطبيقي في المؤسسة . ✓ التحليل و الوصف باستخدام مختلف أدوات البحث العلمي ✓ محاولة الاجابة على التساؤلات المطروحة في الاشكالية ✓ تقديم الاقتراحات
التقييم الشخصي : و هو ملخص أو استنتاج للدراسة الميدانية في صفحة أو صفحتين يحتوي ما يلي :	
✓ ابراز المهارات و المعارف المكتسبة ✓ الصعوبات المصادفة في الدراسة الميدانية	

- خلاصة الفصل الثاني : تكون في صفحة مستقلة عن الفصل و يذكر فيها الطالب أهم الاستنتاجات والآراء التي توصل اليها في الفصل الثاني .

- الخاتمة : يقدر عدد صفحات الخاتمة من 2 الى 4 صفحات و هي حصيلة البحث تكتب في ورقة مستقلة تبرز مساهمة الطالب في البحث ، و هي تتضمن تذكير بالمشكل الرئيسي المطروح ، مقارنة النتائج المتوصل اليها مع نتائج الدراسات السابقة ، اختبار فرضيات البحث من خلال نفيها أو تأكيدها ، وأخيرا تضم الخاتمة توصيات البحث و آفاقه .

- المراجع : هي جميع المراجع التي اعتمد عليها الطالب في اعداد المذكرة سواء اقتبس منها مباشرة أو استمد منها فكرة لها صلة مباشرة بموضوع البحث ، و تزيد قيمة البحث اذا كانت المراجع حديثة و متنوعة .

ترتب المراجع هجائيا (أ ، ب ، ت ، ث ،) حسب اسم المؤلف و يفضل تصنيفها كما يلي :

أولا : المراجع باللغة العربية (حسب لغة البحث)

✓ الكتب

✓ الأطروحات و المذكرات

أ- الأطروحات

المبحث الأول : المؤسسة و قطاعها الاقتصادي	المبحث الثاني : العمل على موضوع البحث
✓ القطاع الاقتصادي (تاريخ و تطور القطاع) ✓ المؤسسة (المؤسسة و قطاعها / بطاقة تعريفية) ✓ تحديد منصب العمل (المصلحة و القسم) أثناء التريض ✓ ظروف العمل ✓ تنظيم العمل في المصلحة (المصلحة ، القسم ، توزيع المسؤوليات و المهام) ✓ المحيط الاجتماعي للعمل (العلاقات الاجتماعية) ✓ نوعية الاتصال الداخلي	✓ اسقاط الدراسة النظرية على الواقع التطبيقي في المؤسسة . ✓ التحليل و الوصف باستخدام مختلف أدوات البحث العلمي ✓ محاولة الاجابة على التساؤلات المطروحة في الاشكالية ✓ تقديم الاقتراحات
التقييم الشخصي : و هو ملخص أو استنتاج للدراسة الميدانية في صفحة أو صفحتين يحتوي ما يلي :	
✓ ابراز المهارات و المعارف المكتسبة ✓ الصعوبات المصادفة في الدراسة الميدانية	

- **خلاصة الفصل الثاني :** تكون في صفحة مستقلة عن الفصل و يذكر فيها الطالب أهم الاستنتاجات والآراء التي توصل اليها في الفصل الثاني .

- **الخاتمة :** يقدر عدد صفحات الخاتمة من 2 الى 4 صفحات و هي حصيلة البحث تكتب في ورقة مستقلة تبرز مساهمة الطالب في البحث ، و هي تتضمن تذكير بالمشكل الرئيسي المطروح ، مقارنة النتائج المتوصل اليها مع نتائج الدراسات السابقة ، اختبار فرضيات البحث من خلال نفيها أو تأكيدها ، وأخيرا تضم الخاتمة توصيات البحث و آفاقه .

- **المراجع :** هي جميع المراجع التي اعتمد عليها الطالب في اعداد المذكرة سواء اقتبس منها مباشرة أو استمد منها فكرة لها صلة مباشرة بموضوع البحث ، و تزيد قيمة البحث اذا كانت المراجع حديثة و متنوعة .

ترتب المراجع هجائيا (أ ، ب ، ت ، ث ،) حسب اسم المؤلف و يفضل تصنيفها كما يلي :

أولا : المراجع باللغة العربية (حسب لغة البحث)

✓ الكتب

✓ الأطروحات و المذكرات

أ- الأطروحات

ب- المذكرات

✓ المجالات و الدوريات

✓ الملتقيات

أ- الملتقيات الدولية

ب- الملتقيات الوطنية

✓ التقارير

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية (ترتب حسب المراجع باللغة العربية)

ثالثا: مراجع الأنترنت

- **الملاحق :** تحتوي على المعلومات غير اللازم ادراجها في المتن و لا تهمش مثل الوثائق ، الاستبيان ... و يجب أن ترقم و تعنون و يوضع لها المصدر ، كما و لابد من الاشارة الى الملاحق في المتن مثلا : أنظر الملحق رقم ...

- **ورقة بيضاء**

- **الغلاف الخارجي :** سميك و بدون أية كتابة .

رابعا : ترقيم المذكرة

- **الاهداء ، الشكر ، الملخص ، الفهرس ، قائمة الجداول ، قائمة الأشكال ، قائمة الملاحق ، قائمة الاختصارات و الرموز ، لا تحسب و لا ترقم.**

- **المقدمة ترقم هجائيا (أ ، ب ، ت ، ث ، ج ، ح) و تحسب .**

- **تمهيد الفصل الأول يحسب و يرقم .**

- **الفصل الأول يحسب و يرقم (انطلاقا من المقدمة)**

- **خلاصة الفصل الأول تحسب و ترقم .**

- **تمهيد الفصل الثاني يحسب و يرقم .**

- **الفصل الثاني يحسب و يرقم (مع ما سبقه انطلاقا من المقدمة) .**

- **خلاصة الفصل الثاني تحسب و ترقم .**

- **الخاتمة تحسب و ترقم .**

- المراجع تحسب و ترقيم .
- الملاحق تحسب و ترقيم .
- الورقة البيضاء و الغلاف الخارجي لا تحسب و لا ترقيم .

ملاحظة: يمكن للطالب ادراج عوازل بين كل عنصر و آخر من عناصر المذكرة بحيث تحسب هذه العوازل و لا ترقيم .

خامسا : الاقتباس و التهميش

للطالب الحرية في اختيار الطريقة التي يقتبس و يهشم بها و يمكن له أن يستشير المشرف في ذلك ، و هنا له الخيار بين نوعين من المدارس :

أ. مدرسة فانكوفر ، مثلا تهميش الكتاب كما يلي :

اسم المؤلف و لقبه ، عنوان الكتاب (تحت خط أو ابرازه) ، اسم المترجم ان وجد ، رقم الطبعة ، دار النشر ، بلد النشر ، تاريخ النشر (السنة) ، الصفحة .

ب. مدرسة هارفرد ، الاحالة توضع في المتن و ليس في الهامش و هنا نذكر بين قوسين : (لقب المؤلف ، سنة النشر) و هناك من يضيف الصفحة .

سادسا : حجم الخط و الهوامش

من أجل توحيد جميع مواصفات مذكرات الماستر ، تحرر المذكرات بخط Simplified Arabic حجم 14 في المتن ، و التهميش بحجم 12 بالنسبة للبحوث باللغة العربية ، و بخط Times New Roman حجم 12 في المتن و التهميش بحجم 10 بالنسبة للبحوث الأجنبية .

بالنسبة لهوامش الورقة (Mise en page) : 2.5 سم على اليمين ، 2 سم في الأعلى ، 2 سم في الأسفل 1 سم على اليسار ، و 1 سم بين السطور .

ملاحظات هامة

من أجل تقديم المذكرة في صورة جيدة قابلة للمناقشة يجب مراعاة التنسيق المستمر بين الطالب و الأستاذ المشرف لذا سوف نحاول فيما يلي توضيح دور كل منهما .