

المحور الثاني: المؤسسات الريادية

السنة الأولى ماستر ريادة
الماجستير
جامعة 8 ماي 1945



الأستاذة: سلطاني حدة

مفتاح المصطلحات



مدخل القاموس



مختصر



مرجع بيبليوغرافي



مرجع عام

قائمة المحتويات

5	وحدة
7	مقدمة
9	I-تعريف المؤسسات الريادية
9.....	أ. التعريف الأول.....
9.....	ب. التعريف الثاني.....
11	II-مميزات المؤسسات الريادية
11.....	أ. المميزات العامة للمؤسسات الريادية.....
11.....	ب. المميزات الخاصة للمؤسسات الريادية.....
13	III-مهارات وخصائص رائد الأعمال
13.....	أ. الخصائص الشخصية.....
14.....	ب. الخصائص السلوكية.....
14.....	پ. الخصائص الإدارية.....
17	IV-تمرين :تمرين تقييمي
19	V-الآثار الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة الريادية
19.....	أ. قائمة البحوث الخاصة بالأعمال الموجهة.....
19.....	ب. الآثار الاقتصادية.....
20.....	پ. الآثار الاجتماعية.....
21	VI-اختبار الخروج
21.....	أ. تمرين.....
21.....	ب. تمرين.....
23	خاتمة
25	حل التمارين
27	قاموس
29	قائمة المراجع
31	اعتماد الموارد

وحدة

الهدف من هذا المحور هو استكمال المفاهيم المحصل عليها في المحور السابق، وهو بذلك عبارة عن امتداد بشكل عام وخاص لبعض المعارف المتعلقة بمستويات الفهم واستعمالها والتعمق فيها حيث يتمكن الطالب في نهاية المحور من الإلمام بالآتي:

- معرفة طرق وخطوات إنشاء المؤسسات الريادية، انطلاقاً من معرفة أساسيات ريادة الأعمال وأهميتها وخصائصها.
- التزود بالمكتسبات التي تساعد بشكل كبير على فهم المؤسسات الريادية وربطها بالواقع الملموس لتنمية الذات واستغلال جميع المعارف لتحقيق قيمة مضافة اقتصادية واجتماعية.

مقدمة

لم تكن الريادية منذ البداية هدفا لجميع المؤسسات بسبب صعوبتها، والتي تزايدت بشكل كبير بسبب تسارع وتيرة التغيرات نتيجة التطور التكنولوجي والعلمي من جهة ونتيجة ظهور العولمة من جهة أخرى، ما زاد في حدة الصراع التنافسي، كما أن ما يجعل هذا النوع من المؤسسات مصدر جذب للمستثمرين ورواد الأعمال المؤسسين أنفسهم هو إمكانية إطلاق المؤسسة ببساطة عن طريق التمويل الذاتي أو الخارجي بمصاريف قليلة، كما أنها تتميز بسرعة النمو، وبالرغم من المخاطرة العالية المتضمنة إلا أن العائد المتوقع عالٍ جداً.



تعريف المؤسسات الريادية

9

التعريف الأول

9

التعريف الثاني

أصبح مفهوم المؤسسة الريادية مفهوما شائع الاستعمال ومتناولا بشكل واسع، وتزايد معه اهتمام الحكومات والباحثين بتطور المقاولين ومؤسساتهم ومدى قدرتهم على البقاء والنمو، ويمكن تفسير هذا الاهتمام المتزايد في قدرة هذا النوع من المؤسسات على الرفع من مستويات الإنتاج، وزيادة العائدات الناتجة عن نشاط المؤسسات الجديدة التي تم إنشاؤها، وكذا تجديد النسيج الاقتصادي عن طريق إنشاء مؤسسات مبدعة، بالإضافة إلى الدور الكبير الذي يلعبه الريادي وتلعبه المؤسسة رائدة في تشجيع الإبداع ومساعدة الحكومات على توفير مناصب الشغل.



آ. التعريف الأول

المؤسسة الريادية أو الناشئة start-up هي منظمة مؤقتة مصممة للتحويل إلى مؤسسة كبيرة، حيث في المراحل الأولى من نشاطها تبحث عن التوافق الجيد والمناسب لمنتجاتها مع احتياجات السوق، وفي مرحلة النضج تبحث المؤسسات الناشئة عن نموذج أعمال قابل للتكرار وقابل للتطوير والذي سيحولها إلى مؤسسة كبيرة تعمل في ثقة عالية.

ب. التعريف الثاني

تعريف المؤسسة الناشئة start-up هي مشروع صغير حديث النشأة يهدف إلى الابتكار وتطوير منتج جديد أو خدمة في أي قطاع، ويتسم هذا النوع من المؤسسات بدرجة عالية من المخاطر أو هي تلك المؤسسات الفتية المبدعة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال ومهمتها خلق وتسويق تكنولوجيات جديدة.

الشغل.1[1]

آ. المميزات العامة للمؤسسات الريادية

- تتميز المؤسسات الريادية بمجموعة من الخصائص وتتشترك فيها مختلف المؤسسات الريادية في كامل أنحاء دول العالم، وتتمثل فيما يلي: [2]2
- تعتبر المؤسسات الريادية مشاريع حديثة مبتكرة كونها نابعة عن فكرة إبداعية غير معهودة لم توجد من قبل.
- المؤسسات الناشئة مؤسسات تتطلب تكاليف منخفضة أي تتطلب تكاليف صغيرة جدا بالمقارنة مع الأرباح التي تحصل عليها، وعادة ما تأتي هذه الأرباح بشكل سريع وفجائي.
- مؤسسات متنوعة لا تستهدف قطاع معين؛ وليست مخصصة في قطاع التكنولوجيا أو الاقتصاد والتجارة فقط.
- تتميز المؤسسات بكونها تقوم على تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛ ولاسيما الاعتماد على الرقمنة والاقتصاد المعرفي التي تعتمد بشكل رئيسي عليهم لتطوير نشاطها.
- تتميز بأنها مؤسسات مستقلة أي ليست تابعة لمؤسسات موجودة سابقا أو فرعا لها وإن كانت كذلك سيؤدي بها إلى تشويه صورتها.
- تتميز المؤسسات الناشئة على أنها تعتمد على قوات توزيع في الأغلب تكون عبر منصات التواصل الاجتماعي وعن طريق الهواتف المحمولة الذكية.
- تتميز المؤسسات الناشئة بأنها مؤسسات تملك الخيار إما بالنمو والنضج أو الفشل والإفلاس.

ب. المميزات الخاصة للمؤسسات الريادية

- صغر الحجم مقارنة بالمشاريع الكبيرة
- الجمع بين الإدارة والملكية

- قلة الأموال التي تحتاج إليها
- نقص اليد العاملة التي تحتاج إليها
- ضيق النطاق الجغرافي الذي تشمله
- ارتفاع درجة المخاطر التي تتعرض إليها خاصة في بداية المشوار
- القدرة العالية على الابتكار
- القدرة على التكيف مع المتغيرات المستحدثة
- زيادة القدرة على التجديد والابتكار
- سهولة الدخول والخروج من السوق
- الكفاءة في استغلال الموارد والخدمات



مهارات وخصائص رائد الأعمال



13	الخصائص الشخصية
14	الخصائص السلوكية
14	الخصائص الإدارية

يتميز رائد الأعمال بمجموعة من الخصائص والمهارات التي تميزه عن غيره وهي قد تكون متوفرة كلها في رائد الأعمال كما قد يتميز ببعضها ويبتعد عن بعضها الآخر، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه المهارات تختلف من شخص لآخر تبعاً لعدة عوامل داخلية كانت أو خارجية، ويمكن تصنيفها حسب عدة معايير: شخصية، سلوكية وإدارية.[3]



أ. الخصائص الشخصية

- **المقدرة:** وتعني توفر مقدرة ذهنية وجسدية كبيرة لمواجهة التحديات وإيجاد الحلول للمشاكل واستكمال المشاريع بشكل ناجح.
- **الطاقة والحركة:** سلوك ضروري لا يمكن الاستغناء عنه لأن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب بذل جهد معتبر وتهيئة الوقت الكافي والطاقة اللازمة لإنجاز الأعمال.
- **القدرة على احتواء الوقت:** ينبغي على صاحب الفكرة القيام بتطوير مجموعة من الأنشطة في الحاضر، والتي سوف لن يكون لها أي أثر إلا لاحقاً، فلا يمكن تصور نجاح مؤسسة دون التفكير في المستقبل وتحديد الرؤية على المدى المتوسط والطويل.
- **القدرة على حل مختلف المشاكل:** قد تواجه المقاول عدة عقبات وهذا ما يفرض عليه محاولة حلها واللجوء في بعض الأحيان إلى أطراف أخرى ومع ذلك لا يجب نقل كل المشاكل إلى استشاري ما.
- **تقبل الفشل:** يشكل الفشل جزءاً من النجاح وبالنسبة للمقاول الفشل والخطأ هي مصادر لاستغلال فرص جديدة، وبالتالي تحقيق نجاحات مستقبلية.
- **قياس المخاطر:** يجب على المقاول اتخاذ القرار بتنفيذ الفكرة وإنجاز النشاطات المتعلقة بها بعد إجراء أبحاث كافية والتي تضمن تحقيق النتائج ونيل المكافآت كما يجب التمتع بالمبادرة والتي هي الشجاعة والمخاطرة (العمل الشاق واغتنام الفرص). ينبغي أن يواجه المخاطر التي تواجهه في المستقبل وألا يعتمد على الحظ الذي نادراً ما يتكرر، فالنجاح يأتي نتيجة لجهود طويلة وعمل دائم وتقييم مستمر للنشاط.
- **التجديد والإبداع:** فالمؤسسة يجب أن تتطور من ناحية منتجاتها أو هياكلها أو مخططاتها الاجتماعي، لهذا تنشأ ضرورة للانفتاح على التجديد والتطوير، بمعنى المقدرة على تطبيق الأفكار

الجديدة لتنفيذ النشاطات بشكل مختلف، وهذا ما يتطلب قدرة على التحليل والاستعداد للاستماع وتوفير الطاقة اللازمة للاستجابة للتوجهات الجديدة التي ستكون مفاتيح تطوير المؤسسة.

- **الثقة بالنفس:** فيها لا يجعل المفاوض أعماله ناجحة، حيث يملك شعورا متفوقا وإحساسا بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى إذ أظهرت الدراسات أن المفاوضين الذين يملكون الثقة بالنفس لهم القدرة على ترتيب المشاكل المختلفة وتصنيفها والتعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين.
- **الاستقلالية:** وتعني التحرر من الاعتماد على الآخرين.

بالإضافة إلى خصائص أخرى مثل: الاندفاع للعمل، الالتزام، التفاؤل، والرغبة في الاستقلالية..... الخ

ب. الخصائص السلوكية

تتمثل في الخصائص التي يتعامل بها المفاوض مع المحيط الداخلي والخارجي لمقاولاته أو مؤسساته ويمكن تصنيفها إلى نوعين من المهارات وهي:

- **المهارات التفاعلية:** وتمثل مجموعة مهارات من حيث بناء وتكوين علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة والمشرفين على الأنشطة والعمليات الإنتاجية، والسعي لخلق بيئة عمل تفاعلية تستند إلى التقدير والاحترام والمشاركة في حل المشكلات ورعاية وتنمية الابتكارات، فضلا عن تحقيق العدالة في توزيع الأعمال وتقسيم الأنشطة وإقامة قنوات اتصال متفاعلة تضمن سير العمل بروح الفريق الواحد، وهذه المهارات توفر الأجواء لتحسين الإنتاجية وتطوير العمل.
- **المهارات التكاملية:** المفاوضون يسعون باستمرار إلى تنمية مهاراتهم التكاملية بين العاملين، حيث تصبح المؤسسة أو المشروع وكأنه خلية عمل متكاملة وتضمن إنسانية الأعمال والفعاليات بين الوحدات والأقسام.



ب. الخصائص الإدارية

تتمثل في الخصائص التي يسير بها المفاوض مشاريعه وتشمل توليفة متنوعة من المهارات نذكرها فيما يلي:

- **المهارات الإنسانية:** تتمثل في المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني والتركيز على إنسانية العاملين وظروفهم الإنسانية والاجتماعية وتهيئة الأجواء الخاصة بتقدير واحترام الذات، فضلا عن احترام المشاعر الإنسانية التي يتم على أساسها استثمار الطاقات من خلال بناء بيئة عمل تركز على الجانب السلوكي والإنساني.
- **المهارات الفكرية:** وتتطلب إدارة المشروعات مجموعة من المهارات الفكرية وامتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤيا المستقبلية لإدارة مشروعه والقدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف على أسس الرشد والعقلانية.
- **المهارات التحليلية:** تهتم بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة حاليا ومستقبليا على أداء المشروع وتحليل الأسباب وتحديد عناصر القوة والضعف بالبيئة الداخلية للمشروع وعناصر الفرص والتهديدات المحيطة بالمشروع في بيئته الخارجية، مع تحديد أثر ذلك على المركز التنافسي للمؤسسة، سلوكيات المنافسين وتصوراتهم المستقبلية وكذا سلوكيات المستهلكين وأثر ذلك على الحصة السوقية للمشروع والجوانب المالية والمحاسبية والإنتاجية والتسويقية.
- **المهارات الفنية (التقنية):** وتتمثل في المهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية، والمهارات التصميمية للسلع ومعرفة كيفية أداء العديد من الأعمال الفنية، خاصة فيما يتعلق بتصميم المنتج وكيفية تحسين أدائه وكل ما يرتبط بالجوانب التشغيلية، ومعرفة كيفية تركيب الأجزاء وصيانة بعض المعدات والآلات، والمكونات الأساسية للآلات والمعدات.

<https://youtu.be/wu4Ey7Sc654?si=RFsR-bGKYQwtEv33>

سمات رائد الأعمال

ملاحظة



تجدر الإشارة هنا إلى أن هناك مصادر عديدة لتمويل مثل هذه المؤسسات الريادية، وأهمها:

- التمويل الذاتي
- المستثمرين الأفراد
- شركات رأس المال المخاطر.



المؤسسة الريادية

تمرين : تمرين تقييمي

IV

[25 ص 1 حل رقم]

تمرين

القدرة على احتواء الوقت هي	
المقدرة الذهنية والجسدية الكبيرة للمقاوم لمواجهة التحديات وإيجاد الحلول للمشاكل.	☐
قدرة صاحب الفكرة على القيام بتطوير مجموعة من الأنشطة في الحاضر، والتي سوف لن يكون لها أي أثر إلا لاحقاً.	☐
القدرة على أن يملك المقاوم شعوراً متفوقاً وإحساساً بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى.	☐

تمرين

المؤسسات الريادية مؤسسات تتطلب تكاليف منخفضة مقارنة بمثيلاتها لأنها	
مؤسسات متنوعة لا تستهدف قطاع معين بل تتفرع لتتخصص في عدة قطاعات	☐
مؤسسات تتميز بكونها تقوم على تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛ ولاسيما الاعتماد على الرقمنة والاقتصاد المعرفي لتطوير نشاطها.	☐

الآثار الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة الريادية



19	فائمة البحوث الخاصة بالأعمال الموجهة
19	الآثار الاقتصادية
20	الآثار الاجتماعية

يعتبر قطاع المؤسسات الريادية أحد أهم أقطاب التنمية الاقتصادية ، ومصدر حيوي وأساسي لترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات ، فهو أداة من الأدوات الاقتصادية التي تساهم في إنعاش الاقتصاد الوطني ، وذلك بتوسيع وزيادة القدرات الإنتاجية ، تحقيق التنوع الاقتصادي ، خلق الثروات ، وتوفير فرص العمل ، وبعبارة أخرى فإن قطاع المؤسسات الريادية يساهم في خلق التوازنات الاقتصادية والاجتماعية كأساس لتحقيق تنمية اقتصادية شاملة.

إن تشجيع الاستثمار في إطار المؤسسات الريادية اختيار استراتيجي لتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي ، ومن هذا المنطلق أولت كثير من الدول اهتمامها بهذا القطاع حيث عملت على توفير ظروف نجاحه ودعمه وتقويته وجعله من الأولويات ضمن البرامج التنموية.[2][2]

أ. قائمة البحوث الخاصة بالأعمال الموجهة

1. المؤسسات الناشئة: المفهوم، الأهمية، الأهداف والخصائص.
2. دور المؤسسات الريادية في تحقيق التنمية الاقتصادية.
3. دور الريادية في تحقيق تنافسية المؤسسة.
4. مراقبة التسيير داخل المؤسسة الريادية
5. كفاءة مراقبة التسيير ودوره في استدامة المؤسسات الريادية
6. دوافع مراقبة التسيير في المؤسسة الريادية في الجزائر- دراسة حالة -

ب. الآثار الاقتصادية

- رفع مستوى الإنتاجية في جميع الأعمال والأنشطة؛
- خلق فرص عمل جديدة؛
- الإسهام في تنويع الإنتاج نظرا لتباين مجالات الإبداع لدى المفاولين؛
- نقل التكنولوجيا؛
- التجديد وإعادة الهيكلة في المشاريع الاقتصادية وتنميتها وتطويرها؛
- إيجاد أسواق جديدة؛

- زيادة القدرة على المنافسة؛
- المساهمة في النمو السليم للاقتصاد؛
- توجيه الأنشطة للمناطق التنموية المستهدفة؛
- تنمية الصادرات؛
- الزيادة في العرض والطلب؛

ب. الآثار الاجتماعية

- عدالة التنمية الاجتماعية وتوزيع الثروة؛
 - المساهمة في تشغيل المرأة؛
 - الحد من ظاهرة البطالة من خلال استحداث المزيد من مناصب الشغل؛
 - تحقيق مستويات دخل جديدة؛
 - زيادة دخل الأفراد؛
 - تحسين الرفاهية الوطنية من خلال العدالة في توزيع الدخل؛
 - مكافحة الفقر وتحقيق التنمية الاجتماعية؛
 - ترقية روح المبادرة الاجتماعية في مختلف المجالات؛
 - محاربة الآفات الاجتماعية؛
 - إشباع حد أدنى من رغبات وحاجيات المجتمع؛
 - الحد من النزوح الريفي نحو المدن؛
- <https://youtu.be/V4x17j8JGew?si=Cg8ZT2Yfp-umswdx>
فوائد ريادة الأعمال

اختبار الخروج

VI

21

تمرين

21

تمرين

آ. تمرين

يحاول رائد الأعمال والذي يتصف بجملة من المهارات والخصائص إنجاز مؤسسته الرائدة لضمان بقائها واستمراريتها في بيئة شديدة المنافسة ويساعده نظام مراقبة التسيير من خلال عدة أدوات على تحقيق ذلك.

- استنادا إلى ما سبق ذكره، واعتمادا على مكتسباتك القبلية، قدم في فقرة لا تقل عن 08 أسطر حلقة الربط بين رائد الأعمال المتمسك باستكمال مساره الريادي وبين الالتزام بنظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الريادية.

ب. تمرين

[25 ص 2 حل رقم]

تمرين

المؤسسات الريادية مؤسسات تتطلب تكاليف منخفضة مقارنة بمثيلاتها لأنها	
مؤسسات متنوعة لا تستهدف قطاع معين بل تتفرع لتتخصص في عدة قطاعات	☐
مؤسسات تتميز بكونها تقوم على تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛ ولاسيما الاعتماد على الرقمنة والاقتصاد المعرفي لتطوير نشاطها.	☐

تمرين

تتكون قائمة المركز المالي من:	
الموارد و الاستخدامات.	☐
الإيرادات و النفقات	☐
المنتجات و الأعباء	☐

تمرين

تتمثل نسبة الربحية في

رأس المال بالنسبة إلى هامش	☐
الهامش بالنسبة إلى رأس المال	☐
هامش منسوب إلى هامش آخر	☐

خاتمة

تعد تجربة المؤسسات الريادية تجربة حديثة خاصة للعراقيل التي تشهدها في الآونة الأخيرة خاصة في الجانب المؤسسي، وبالرغم من ذلك حاولت هذه المؤسسات تقديم العديد من الحلول التي كانت بمثابة مجموعة من الإجراءات المطروحة في سبيل دعم هذه المؤسسات بدون غرض النظر عن التحديات التي واجهتها، ومن خلال خلق جو مناسب لتكوين هته المؤسسات التي تعول عليها الدولة بنسبة كبيرة لتكون مساعدا فعال في اقتصاد البلاد وخلق فرص عمل للشباب، إضافة إلى إزالة العراقيل الإدارية التي تواجه مستقبل المؤسسات الريادية.

حل التمارين

< 1 (ص 17)

تمرين

المقدرة الذهنية والجسدية الكبيرة للمقاوم لمواجهة التحديات وإيجاد الحلول للمشاكل.	☐
قدرة صاحب الفكرة على القيام بتطوير مجموعة من الأنشطة في الحاضر، والتي سوف لن يكون لها أي أثر إلا لاحقاً.	☒
القدرة على أن يملك المقاوم شعوراً متفوقاً وإحساساً بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى.	☐

تمرين

مؤسسات متنوعة لا تستهدف قطاع معين بل تتفرع لتتخصص في عدة قطاعات	☐
مؤسسات تتميز بكونها تقوم على تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛ ولاسيما الاعتماد على الرقمنة والاقتصاد المعرفي لتطوير نشاطها.	☒

< 2 (ص 21)

تمرين

مؤسسات متنوعة لا تستهدف قطاع معين بل تتفرع لتتخصص في عدة قطاعات	☐
مؤسسات تتميز بكونها تقوم على تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛ ولاسيما الاعتماد على الرقمنة والاقتصاد المعرفي لتطوير نشاطها.	☒

تمرين

الموارد و الاستخدامات.	☒
الإيرادات و النفقات	☐
المنتجات و الأعباء	☐

رأس المال بالنسبة إلى الهامش	☐
الهامش بالنسبة إلى رأس المال	☒
هامش منسوب إلى هامش آخر	☐

قاموس

start-up

هي المؤسسة الريادية

الرياديين

الريادي هو أول مَنْ ينطلق في مشروعٍ ما، ويُمهد الطريق أمام الآخرين بهذه الانطلاقة.

قائمة المراجع

- [1] .Arnaud Diaz, Essentiel sur gestion, comptabilité analytique et gestion budgétaire, Lyon, L'hermès
- [2] Bernard Colasse, (2000), Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et d'Audit, Paris, -
.Economica
- [3] .R Demeestère, (2004), comptabilité de gestion et Mesures des Performances, Edition Dunod, Paris -

اعتماد الموارد

سمات رائد الأعمال 14 صفحة
riyaadiedu7656

فوائد ريادة الأعمال 20 صفحة
riyaadiedu7656