

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



JSIE BISKRA  
JOURNÉES SCIENTIFIQUES INTERNATIONALES SUR L'ENTREPRENEUR

ينظمان الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية



بعنوان



الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية

فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفيذ

2012 19/18/17 أبريل

مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي

في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال الأردنية

( نموذج ريادي مقترح )

الاسم واللقب : علي فلاح الزعبي

الجامعة : جامعة الزرقاء

## المخلص

لقد هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين مخطط الأعمال وتحسين الأداء المؤسسي ورفع الكفاءة - في ظل عصر ما بعد الصناعة وأن مخطط الأعمال والرؤيا والرسالة والفرص هي الأساس الذي تنطلق منه المنظمة باتجاه تحقيق أهدافها. تتلخص مشكلة البحث في أن هناك قصور واضح في منظمات الأعمال عامة والأردنية خاصة في بناء وتأسيس هياكلها التنظيمية وفقاً لمخططات أعمال ذات جدوى اقتصادية واستشراف للمستقبل رغم أنها تعرف الأهمية والضرورة الملحة لها فتركزت معظم جهود منظمات الأعمال الأردنية في دائرة التدريب، ولم تعط اهتماماً متناسباً مع مكونات التنمية الإدارية الأخرى من مخططات أعمال واستشارات، وبحوث وإعلام إداري، جاءت أهمية الدراسة من أن تحديد وفهم طبيعة مخطط الأعمال التي يجب أن تتبناها المنظمة عند إجراء عملية التعديل للمشروع الحالي أو إنشاء مشروع جديد له أهمية كبيرة في تحقيق النجاح والانجاز. لقد تم معالجة هذه المشكلة من خلال فرضية بحثية أساسية مفادها (يتطلب تحسين الأداء المؤسسي ورفع الكفاءة في منظمات الأعمال الأردنية تكييف مخطط الأعمال كمدخل استشاري مع إستراتيجية المنظمة). لقد أعتمد هذا البحث على المنهج النظري التحليلي من خلال مناقشة الطروحات الموجودة في الأدبيات ذات الصلة وأخيراً فقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات من أهمها الآتي: العمل على جعل مخطط الأعمال نقطة الانطلاق لأنه سيكون الأساس في تشكيل رؤيا جديدة للمنظمة تستوعب الماضي وقادر على إحداث التغييرات المطلوبة من خلال امتلاكه لطاقة محفزة لجهود الأفراد وقابليتهم. وتكامله مع قدرة الإدارة على تشخيص الخصائص المميزة للرؤيا وفهم كيفية عملها و القدرة على استحضارها لمعالجة مشاكل العمل. والعمل على اعتماد دراسات الجدوى الاقتصادية بمراحلها المتكاملة تلك المراحل الزمنية المتتابعة التي يمر بها المشروع الاستثماري من بداية أن يكون فكرة عند مالك المشروع إلى أن يصبح مشروعاً قائماً منتجاً للسلعة أو مؤدياً للخدمة لمجموعة الزبائن. وضرورة العمل على تطبيق مصفوفة نموذج قيادة الأعمال بخلاياها الأربعة المنظمة الفاعلة وغير الفاعلة والمنظمة الملائمة وغير الملائمة.

**الكلمات المفتاحية:** مخطط الأعمال، دراسة الجدوى الاقتصادية، الاستشارات، تطوير الأداء المؤسسي، المشروع، منظمات الأعمال الأردنية.



## Résumé / Abstract

The objective of this research is to study the relationship between business plan and improve corporate performance and raise the Ulkipoh in light of post industrial era and that the business plan and vision, mission and opportunities are the foundation from which the organization towards achieving its objectives. Summarized the research problem in that there is a distinct lack of business organizations in general and Jordan in particular in the construction and establishment of organizational structures in accordance with the plans of economically feasible and an anticipation of the future even though they know the importance and urgency of her were focusing most of the efforts of business organizations of Jordan in the training department, did not give attention commensurate with the components of development of other management schemes work and consulting, and research and information manager, made the importance of the study that identify and understand the nature of the planned actions that should be embraced by the organization when you make a modification to the current project or create a new project is of great importance in achieving success and achievement. We have been addressing this problem through the assumption that basic research (requires improving corporate performance and raise the Ulkipoh in Jordanian business organizations adapt the business plan as an input strategy consultant with the organization). We have adopted this research on the theoretical analytical through the discussion of propositions in the relevant literature Finally, the study reached several conclusions and recommendations of the most important of the following: Work to make the scheme work the starting point because it will be the basis for the formation of a new vision of the organization to accommodate past and able to make changes required by the possession of power stimulating the efforts of individuals and their ability. and integration with the ability of the Department to identify the characteristics of a vision and understand how they work and the ability to address the problems of its evocation of the work. And the introduction of feasibility studies phases integrated these time stages successive passes of the investment project from the beginning to have an idea when the owner of the project to become a project-based producer of a commodity or leading the service to a customer. And the need to work on the application of a matrix model of entrepreneurship Bouklayah four organized actors and non-actors and the organization of appropriate and inappropriate.

**Keywords:** business plan, feasibility study, consulting, development of institutional performance, project, business organizations in Jordan.



## مقدمة الدراسة.

أن التطور الذي شهده العالم خلال القرن العشرين قد اثر بالضرورة على نمط أداء الأعمال مما استوجب البحث عن الأساليب والمداخل الإدارية المنسجمة مع هذا التطور وإحداث تغييرات جذرية سريعة في إجراءات عمل المنظمات تحقيقاً لرغبات الزبائن وتوجهاتهم وهذا هو جوهر نموذج إعادة هندسة الأعمال ، ونظراً لكون الثقافة المنظمة هي إحدى التراكيب الأساسية للمنظمة والتي يمكن أن تستثمرها عقول المبدعين للوصول إلى الأهداف المخططة فمن المستحسن أن تقوم إعادة هندسة الأعمال بالاختراق الثقافي بعمق بحيث تحدث تغييراً إيجابياً يدعم هذا الأسلوب.

إن "التكامل الاستراتيجي" strategic integration الذي يؤكد على أن إستراتيجية المنظمة تتوافق مع رسالتها، واستراتيجيات الهيكل التنظيمي (إدارات: الإنتاج، والتسويق، والمبيعات، والمشتريات... الخ) تتطابق أيضاً مع إستراتيجية المنظمة؛ لأنها تعمل على خدمتها، وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الهيكل التنظيمي، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها المنظمة ككل، وتستخدم إستراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار. (ريتشارد هال، 2001، ص211)

إن منظمات الأعمال اليوم تواجهها تحديات مختلفة وقد عرض Harari Oren هذه التحديات بشكل موجز كما يلي: المنظمة مكان للعمل والعيش معاً، أفرادها لديهم ولاء وانتماء لها، ويسعون إلى تحقيق أهدافها. ويحيط بالمنظمة مخاطرٌ بيئية على رأسها المنافسة السوقية الشديدة، لذلك فالكل عليه مسؤولية مشتركة وهي أن يعي هذه المخاطر. والبيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير، ومن لا يتكيف مع هذا التغير سيؤول للزوال. العميل ورضاه هو أساس بقاء المنظمة واستمراريتها، وبالتالي فهذه مسؤولية الجميع. تحقيق القيمة المضافة في جميع أنشطة المنظمة هدفاً ومسؤولية كل من يعمل فيها. الطموح المستمر والسعي للأفضل هو شعار المنظمة ومن ثم فمواجهة التحديات جزء من حياتها. الاستفادة من أخطاء وتجارب الماضي مسألة هامة، فالذي لا ماضي له لا حاضر ولا مستقبل له. التجديد والابتكار - ومن ثم التحسين المستمر لكل شيء في المنظمة - مسألة حتمية ومحسومة. المنظمة وكل مكوناتها نظام كلي واحد متعاون متكامل يعمل تجاه تحقيق رسالتها المستقبلية. كل من يعمل في المنظمة هم شركاء وليسوا أجراء، يشاركون في اتخاذ القرارات. المرونة والحرية شعار العمل في المنظمة، فكل فرد هو سيد عمله يتحمل مسؤوليتها كاملة. إدارة العمل أصبحت ذاتية، لكن ليست فردية بل جماعية، فالأعمال تؤدي من خلال فرق عمل. الشعور بالمسؤولية الذاتية لدى الجميع مطلب أساسي لتقديم النصح. الاستقرار الوظيفي مسألة يقوم عليها تحقيق الانتماء للمنظمة لدى العاملين لديها. التعلم وتطوير الذات جزء وهدف أساسي ومستمر طوال حياة العاملين في المنظمة. تقييم الأداء البشري لم يعد يعتمد على تحقيق المعايير فحسب بل ذهب لتحقيق تميز الأداء. جميع العاملين في المنظمة أصحاب عزيمة شعارهم هو مواجهة التحدي لا الهرب منه. الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم مواردٌ تمتلك مهارات متنوعة. ( Dilworth, J., 2006 )

## الإطار العام للدراسة

### ( منهجية البحث )

#### مشكلة وأسئلة البحث.

تتلخص مشكلة البحث في أن هناك قصور واضح في منظمات الأعمال عامة والأردنية خاصة في بناء وتأسيس هياكلها التنظيمية وفقاً لمخططات أعمال ذات جدوى اقتصادية واستشراف للمستقبل رغم أنها تعرف الأهمية والضرورة الملحة لها ، وعليه تتمحور المشكلة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما معنى مخطط الأعمال وما حالات استخدامه وفوائده ؟

- ما الخطوات الأساسية لمخطط الأعمال؟

- ما علاقة مخطط الأعمال بتحسين الأداء ورفع الكفاءة ؟

- ما دور مراحل مخطط الأعمال في تصميم إستراتيجية المنظمة؟

- ما علاقة مخطط الأعمال بالاستشارات وخدماتها ؟

- هل هناك مخطط أعمال عن بعد ؟

#### أهداف البحث .

أن الهدف من هذا البحث هو دراسة العلاقة بين مخطط الأعمال وتحسين الأداء المؤسسي ورفع الكفاءة في ظل عصر ما بعد الصناعة. وأن مخطط الأعمال والرؤيا هي الأساس الذي تنطلق منه المنظمة باتجاه تحقيق أهدافها، فإذا كان هذا الأساس والممثل بالرؤيا لا يستجيب للتغير والتحديات المستقبلية فإن الموقف التنافسي للمنظمة سيكون مضطرب وغير مستقر والنجاح لن يكون حليفها. لذلك سيحاول هذا البحث الإجابة بإيضاح الحالات التي يمكن أن تواجهها المنظمة من خلال دراسة التوافق بين مخطط الأعمال وتحسين الأداء المؤسسي والكفاءة كمدخل للاستشارات .

#### أهمية البحث .

تبرز أهمية الدراسة من خلال تناولها لموضوع لا زال حديث العهد ومحدود التطبيق في منظماتنا الأردنية خصوصاً ، فهي تعد إضافة وإثراء لمكتبتنا العربية فضلاً عن محاولة الدراسة تحديد وفهم طبيعة مخطط الأعمال التي يجب أن تتبناها المنظمة عند إجراء عملية التعديل للمشروع الحالي أو إنشاء مشروع جديد .

#### فرضية البحث.

سوف يتم معالجة هذه المشكلة من خلال فرضية بحثية أساسية مفادها (يتطلب تحسين الأداء المؤسسي ورفع الكفاءة في منظمات الأعمال الأردنية تكييف مخطط الأعمال كمدخل استشاري مع إستراتيجية المنظمة ).

#### أسلوب البحث.

أعتمد هذا البحث على المنهج النظري التحليلي من خلال مناقشة الطروحات الموجودة في الأدبيات ذات الصلة بالموضوع محاولين الربط فيما بينها وصولاً إلى وضع تصورات أولية يمكن أن يتم اختبارها في المستقبل من

خلال القيام ببحث ميداني. وتم اعتماد مخطط الأعمال بهدف تأطير هذه الأفكار من خلال الاعتماد على مفهوم الأداء المؤسسي والكفاءة والاستشارات .

### محددات البحث:

من العوامل المحددة للبحث ، الاكتفاء بالتحليل النظري للأفكار وللعلاقة بين المتغيرات الأساسية التي تناولها البحث.

**الأصالة والقيمة:** يتميز هذا البحث بتقديم نموذج كمصفوفة تم من خلالها تقديم أربعة حالات ممكنة لدراسة العلاقة بين مخطط الأعمال وتحسين الأداء المؤسسي ورفع الكفاءة في ظل عصر ما بعد الصناعة. وهذه الحالات هي : فاعلة، غير فاعلة، ملائمة، غير ملائمة.

**المصطلحات الأساسية:** مخطط الأعمال ، الأداء المؤسسي ، المشروع ، الجدوى الاقتصادية ، الاستشارات ، الشركات الأردنية ، الكفاءة.

### الإطار النظري للدراسة

أولاً: الملامح العامة للفكر الإداري الجديد.

إن أهم الملامح الرئيسية لما يمكن اعتباره "الفكر الإداري الجديد" والذي يتناسب مع معطيات عصر ما بعد الصناعة عصر المعلومات والمعرفة والتكنولوجيا والانترنت هي:( Klain, H. et al., 2007 )

- التوجه الأساسي للإدارة الجديدة هو التفوق والتميز باستثمار تكنولوجيا المعلومات الحديثة والقوى البشرية عالية المهارة والتحفز **Passion for Excellence**.

- المعيار الرئيسي لنجاح الإدارة الجديدة في تحقيق التفوق والتميز هو رضا المستهلك والتعامل المتكرر **Customer Orientation**.

- تعمل الإدارة الجديدة على تأكيد وجودها وزيادة حصتها في الأسواق **Market Niches**.

- تحقيق معدلات نمو مستمرة ومتزايدة للعوائد والأرباح **Increasing Growth Rates**.

- تتعامل الإدارة الجديدة مع المتغيرات باعتبارها حقائق تكشف عن فرص ومعوقات فهي إدارة التغيير (أو التغيير المخطط) **Change Management**.

- تتبنى الإدارة الجديدة مفهوم الابتكار **Innovation** والإبداع **Creativity** باعتباره من أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق.

- تعمل الإدارة الجديدة على خلق المناخ التنظيمي الملائم **Creativity Oriented** الذي يسمح بانطلاق أعمال الابتكار والإبداع وتحقيق مستويات أعلى من التميز والتفوق.

- تؤمن الإدارة الجديدة أن البشر هم الدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح **People Oriented**.

- الإدارة الجديدة تتصف بالشمول والتكامل في توجهاتها **Holistic** وبما يحقق قدرة فائقة على الأداء المتميز وتحقيق النتائج الأعلى. (علي الزعبي وزكريا عزام ، 2011)



- برغم التوجه نحو المرونة إلا أن الإدارة الجديدة سوف تتجه نحو اللامركزية والديمقراطية.
- تؤمن الإدارة الجديدة بمفهوم الجودة الكلية **Quality Oriented**.
- الإدارة الجديدة ترى التنظيم كائن حي يتفاعل مع البيئة المحيطة ويسعى إلى التغيير من خلال استثمار طاقاته البشرية **Adaptive Organization**.
- يتبنى الفكر الإداري الجديد منطق القيادة **Leadership** في توجيه العمل وتحقيق النتائج.
- الإدارة الجديدة تؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية وتحاول أن تصل إلى التأثير **Influence** في هذه المكونات السلوكية للناس، وليس التسلط **Impose** أو فرض قراراتها عليهم.
- تركز الإدارة الجديدة العمل الجماعي وتكوين الفرق **Team Building**.
- تؤمن الإدارة الجديدة بأهمية المبادرة **Initiative** أو الانقضاض على الفرص واستثمار الوقت ومحاولة القضاء على كل أشكال الوقت المستقطع بدون إنتاج **Down Time** وتقليص فترات الانتظار **Zero Waiting Time**.
- تميل الإدارة الجديدة إلى التحرر من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة، وترفض الالتزام الحرفي بالأدلة **Manuals**، وتعمل على تقليص البيروقراطية **Debureaucratization**، والعبرة بالنتائج.
- تتبنى الإدارة الجديدة فكرة "إعطاء الانتباه" **Attention** بمعنى ملاحظة الأداء.
- تؤمن الإدارة الجديدة بان محل الاهتمام وقمة التنظيم الإداري ينبغي أن تكون للعميل الأساسي للمنظمة **Customer** يليه في الأهمية العاملون ومن ثم فإن الهيكل التنظيمي الحقيقي يكون هيكلاً مقلوباً **Up side down**.
- تركز الإدارة الجديدة اهتماماً كبيراً على التعليم والتدريب والتوجيه والإرشاد باعتبارها الأساليب الرئيسية لتكوين المهارات والقدرات للعاملين بما يتناسب مع متطلبات العمل.
- التوجه نحو العالمية **Globalization** أساس في الفكر الإداري الجديد.
- تعمل على تحقيق التصغير في الحجم **Downsizing** للمؤسسات القائمة بما يتناسب مع هذه الحقيقة، وكذا لإطلاق الفرص نحو إيجاد حالات من التنافس الداخلي على أسس منظمه ذاتية **Entrepreneurial**.
- الإدارة الجديدة تعطي عناية خاصة لمعايير الرقابة المالية **Financial controls**.
- الإدارة الجديدة تؤمن بالتطوير التكنولوجي، وتستثمر في البحوث والتطوير. ومتحررة من قيود الزمن فهي تعمل في كل وقت وتلغي الوقت الضائع، متحررة من قيود المكان والمسافات، وتستهدف إلغاء الفجوة المكانية **No matter**.
- وعلى الإطار الفكري الجديد للإدارة في منظمات الأعمال الأردنية أن يأخذ في الاعتبار حقائق أساسية: (علي الزعبي وزكريا عزام ، 2011)



1. تحولات تكنولوجية فائقة تسمح للإدارة الجديدة بإمكانيات هائلة تتخطى بها عقبات كثيرة كانت تحد من فعالية وكفاءة الإدارة التقليدية من ناحية أخرى.
  2. تحولات اقتصادية عامة تخلق فرصاً في أسواق لا متناهية وتدعو الإدارة الجديدة إلى استثمارها من خلال ما يتوافر لها بفضل التكنولوجيا الجديدة من مزايا تنافسية واضحة.
  3. تحولات سياسية عامة تؤدي إلى خلق كيانات كبرى من خلال اتجاهات الوحدة السياسية بين الدول من ناحية، وتجمع الدول في تجمعات اقتصادية وسياسية إقليمية (أوروبا 1992 مثلاً).
  4. توجه نحو العالمية **Globalization** حيث تعتبر الإدارة الجديدة أن الانحصار المحلي هو قيد لا محل للخضوع له في مواجهة الفرص والتحديات في الأسواق العالمية.
  5. تحولات أساسية في وظائف الإدارة بالتركيز على كل ما يتصل بالخلق والإبداع والابتكار وتقديم الخدمات للعملاء، والقدرة على استثمار طاقات التكنولوجيا المتزايدة.
  6. تحولات هامة واضحة في تكوين قوة العمل الجديدة التي تستطيع التعامل مع النظام الجديد، ومن ثم تركيبة جديدة من المهارات الإدارية والفنية اللازم توافرها في ضوء الحقائق. ومن ثم فالمطلوب إيجاد الخبير أو الاستشاري أو المدير الذي يستوعب كل ما سبق ويمارسه فعلاً..
- اتجاهات أمام منظمات الأعمال الإدارية الأردنية:** من خلال استقراء الملامح السابقة لحركة التنمية الإدارية على مستوى العالم، نلاحظ تطوراً أساسياً نحو المديرين والخبراء والاستشاريين – خاصة العاملين في المشروعات الصغيرة – لتكوين قدرة إدارية متكاملة تنتقل بالمدير والخبير إلى مستوى رجل الأعمال، وليس لمجرد الانحصار في محاولة تنمية مهارات منفردة أو مستقلة. إن التنمية الشاملة للطاقات الإبداعية للمدير وتوصيله إلى مستوى القدرة على مباشرة الأعمال بروح المالك والمنظم **Entrepreneur** وليس الموظف أو المدير أو الاستشاري المحترف، هو التحدي الحقيقي لعملية التنمية الإدارية في العالم. من أجل ذلك يجب تكوين أساليب جديدة للتنمية الإدارية تقوم على المشاركة الفعالة من جانب المتدرب **Participation** والمحاكاة للظروف الواقعية والتدريب على حل المشاكل وتنفيذ الحلول **Problem solving & Action training** حتى تتكون لدى المدير والاستشاري القدرات العملية المطلوبة. كذلك يحتل التدريب القيادي أهمية كبرى في تكوين المدير والخبير الجديد. (مايكل هامر ، وجيمس شامبي ، 2009)
- ومن الملاحظات الهامة أيضاً، أن مجرد الاقتصار على التدريب الإداري لا يحقق النتائج المطلوبة، وإنما تتجه مؤسسات التنمية الإدارية نحو تكامل وظائفها بحيث توفر للمديرين (ورجال الأعمال) خدمات استشارية تعاونهم في تحليل مشكلاتهم والتماس الحلول لها، كذلك تنتشر الآن خدمات المعلومات بحيث تدير مؤسسة التنمية الإدارية نظاماً متكاملماً يتيح للمديرين المتعاملين معها الحصول على خدمات مثالية متكاملة ومتجددة. كذلك تلجأ مؤسسات التنمية الإدارية – في تفاعلها مع متغيرات البيئة – إلى استخدام أساليب ووسائل جديدة للتواصل والاتصال مع جماهيرها. ومن ثم انتشر استخدام شرائط الفيديو Video taps وبرامج التعليم المبرمج Programmer learning وبرامج التعليم عن بعد Correspondence programs كذلك تعتمد مؤسسات التنمية الإدارية الحديثة إلى إنتاج برامج ووسائل تساعد على التنمية الذاتية للمدير Development self دون الحاجة إلى أن يترك عمله ويلتحق





بدورة معينة في مركز أو معهد تدريبي. تلك الملاحظات السابقة تسهم في تحديد نموذج عام نتصور أن تلتزم به مؤسسات التنمية الإدارية العربية من أجل تحقيق التفاعل الإيجابي بينها وبين بيئاتها الخارجية والداخلية. ويدعو النموذج العام المقترح مؤسسات التنمية الإدارية العربية للعمل على المحاور الأساسية الآتية:

المحور الأول: المدير الأردني /العربي.

المحور الثاني: المؤسسة الأردنية / العربية.

المحور الثالث: البيئة العامة (المجتمع).

المحور الرابع: مؤسسة التنمية الإدارية ذاتها.

## ثانيا : مخطط الأعمال - Business Plan .

يعتبر مخطط الأعمال من الوسائل ذات الأهمية الكبرى من أجل تطوير منظومة الموارد البشرية ودعم دورها في تطوير المؤسسات، وعملا على حث الناس على اقتحام العمل المستقل ومضاعفة مساهمتهم في طرح المشاريع وإحداث المؤسسات الجديدة والمجددة . ويعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة وتعرض كلّ الجوانب المتعلقة بمجالات نشاطها (المنتجات والخدمات والسوق والتسويق والإنتاج والتنظيم ...)، كما يعتبر أداة تصرّف تعتمد خاصة في الحالات التالية : (مايكل هامر ، وجيمس شامبي ، 2009)

- إحداث مؤسسة جديدة.

- عرض منتج جديد.

- اختراق سوق جديدة.

- إبرام اتفاقية تعاون صناعية أو تجارية.

- البحث عن شركاء لتمويل المشروع.

**فوائد مخطط الأعمال :** مخطط الأعمال هو وثيقة تلخص بطريقة ما عملية الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة أو باعث مشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة ومن فوائد مخطط الأعمال: (ستيفان زال وغراهام فراند، 2010، ص26)

- تمكين المستثمر من القيام بعملية التأكد من جدوى مشروعه والتحقق من مردود يته وذلك بنفسه وبمساعدة المختصين في ذلك إن اقتضى الأمر .

- إمكانية إعداد وثيقة عملية تبرز خصائص المشروع الاقتصادية والفنية والمالية .



- تساعد هذه الوثيقة المستثمر على تقديم مشروعه وعرضه على الشركاء المرتقبين والمؤسسات التمويلية.

- كسب الوقت عند إعداد مخطط الأعمال.

- الاستفادة من الخدمات المجانية لخبير تضعه الوكالة على ذمته لمساعدته عن بعد.

- تقديم الدعم لإعداد خطة عمل مقنعة .

- العمل على إنشاء مشروع تجاري ناجح .

- يضمن للمستثمر نسبة عالية في نجاح عملية إطلاق وإدارة المشروع الجديد . ( Martin, K. 2009 )

### مراحل إعداد مخطط الأعمال .

إن مراحل إعداد مخطط الأعمال من شأنها أن تولد أفكارا حاسمة لأصحاب الشركات القائمة أو الشركات الجديدة حيث تتولد الفكرة من التجارب، ومن المعرفة، من الإبداع، وتأخذ دائما شكل الرغبة التي تتعمق بشكل قوي مع الزمن. ليس هناك أفكار جيدة، ولكن فقط هناك أفكار استطاعت أن تستغل الفرصة وطورها بعض الأشخاص، بينما آخرون ظلوا مذبذبين. تقييم المغزى العميق للفكرة لا ينفصل عن المشروع الشخصي الذي يعبر عنه. يوجد هناك تمايز كبير لأشكال الأفكار: كلما كانت الفكرة حديثة، كلما وجب التفكير في قدرة الزبائن الجدد على قبولها، كلما كانت الفكرة تافهة، كلما وجب التفكير في حقيقة جدواها بالنسبة للعرض الموجود في السوق. في هذه الأثناء، أول ما يجب فعله، هو التعريف بدقة بالفكرة، إذا كانت تقدم مميزات جديدة، اخذ بعض الاحتياطات بطريقة تستطيع إثبات أن أصل الفكرة هو جيد.

إن النجاح في إطلاق مشاريع جديدة يتطلب تخطيطا دقيقا وعادة ما تكون نتائج خطط الأعمال قد تم دراستها في مخطط الأعمال، إن مخطط الأعمال هو شرطا أساسيا للحصول على التمويل اللازم لانطلاق المشروع، إن النظرة الاستشرافية المنبثقة عن عملية إعداد مخطط الأعمال لا تقدر بثمن، إن تطوير وتحسين الأعمال القائمة أو إنشاء مشروع من فكرة جديدة تفرض على المستثمر إن يكون مخططه جاهزا وإن يكون مقنعا للإدارة العليا ولأصحاب التمويل. وفي الواقع لا يوجد نموذج محدد يمكن اعتماده في كل الحالات، حيث يختلف محتوى المخطط وشكله وحجمه من مشروع إلى آخر. ورغم هذا الاختلاف، فإن كل مخططات الأعمال تشترك في احتوائها على البيانات التالية: (ستيفان زال وغراهام فراند، 2010، ص54-87) و (Fuller, Jim and Farrington Jeanne, 2009) و (Allen, P. & Cespedes, S., 2005)

**1 . الخطوة الأولى : تحديد الزبائن المستهدفين :** وذلك بتوفير أهم المعلومات والبيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية : هل أنهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين أو من الصنّفين؟ فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري (البيع بالتفصيل، الصناعة، الخدمات ... )؟ ما هي المناطق التي ينشطون بها؟ هل أنهم أصحاب مؤسسات صغرى أو متوسطة أو كبرى . وإن كانوا من صنف

المستهلكين فما هي الشريحة العمرية التي ينتمون إليها؟ هل أنهم من الرجال أو من النساء أو من الأطفال؟ ما هو حجم دخولهم؟ ماهي مناطق إقامتهم ومواقع عملهم؟

وهذه الخطوة يجب أن تمكن من مراجعة تحقيق المشروع، بمعنى الربط ما بين: الشخصية، الحوافز، الأهداف، المعرفة، مصادره والضغوط الشخصية. الضغوط الخاصة بالمنتج، في السوق، الوسائل التي يجب وضعها، من يجب أن السيطرة عليه. لأجل ذلك، يجب جلب الوثائق، النصائح والاستشارات، تحليل كل ما نخشى حدوثه، ثم تحديد الخطوط الكبرى للمشروع. وإذا ظهر هناك عدم توافق ما بين متطلبات المشروع والوضعية الشخصية، بعض الأسهم التصحيحية يجب تعديل أو تأخير المشروع، إعادة تشكيل أو البحث عن شركاء.

**2. الخطوة الثانية : التّعرف على المنافسين :** تتمثل المنافسة في وجود طرفين أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج ، كما يمكن اعتبار المؤسسة منافسة إذا ما كانت تقدّم منتجاً أو خدمة بديلة لما تعرضه مؤسسة أخرى. ومثال ذلك فإنه بإمكاننا اعتبار المنّجّد (مصلح الأثاث) وتاجر الأثاث منافسين لبعضهما إذ أنّ الأول يوفّر للمستهلك فرصة إصلاح أو حشو أريكته بينما يعرض الثاني إمكانية اقتناء أريكة جديدة. ولذلك فإن معرفة المنافس تعدّ ضرورية لتحديد مكان الإقامة المناسب لمشروعك.

**3. الخطوة الثالثة : ضبط قائمة بالمزودين والمجهزين :** وتتضمّن هذه القائمة اسم المزود وعنوانه وقائمة المعدات والتجهيزات التي يوفّرها وصيغ التسديد التي يعتمد عليها.

**4. الخطوة الرابعة : إعداد دراسة السوق :** بعد تحديدهم للزبائن المستهدفين وتعرفك على منافسيك المحتملين وضبطك لقائمة المزودين يمكنك الانطلاق في إعداد دراسة السوق، وذلك بهدف التّحقّق من وجود طلب على منتجاتك وخدماتك واتّخاذ قرارات واعية بخصوص مواصفات هذه المنتجات والخدمات وثمان بيعها ومكان تركيز مؤسّستك ... وكذلك لتحديد حصّتك من السوق وتقدير حجم أعمالك. فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع، لأنه بدون زبائن ، لا يمكن ان تكون هناك مؤسسة محتملة، وهكذا فإن فكرة جيدة جدا يمكن أن تصبح مشروعاً فاشلاً، خطأ الزبائن. في نفس الوقت، ففكرة تافهة، موضوعة في إطار صحيح يمكن أن تنجح. ان دراسة ناجحة للسوق تمكن من تحقيق الأمور التالية :

- تحديد بدقة من سيكون الزبائن،
- التّموّج في موقع المنافسة،
- تكيف المنتج أو الخدمة حسب العناصر المكتسبة.
- من جهة أخرى، فدراسة ما يتّنتظره الزبائن ، ودراسة التنافسية، تمكن من:
- تحديد مستوى أسعار مقبولة من طرف الزبائن الجدد.
- تحديد وتسجيل أو الأسهم التجارية التي ستكون ضرورية من اجل جذب الزبائن ،
- تحديد نظام تطوير رقم المعاملات المتّوقع.

**5. الخطوة الخامسة : إعداد خطة التسويق :** تضبط خطة التسويق بالاستناد إلى النتائج التي أفرزتها دراسة السوق، وهي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالزبائن وإقناعهم بشراء منتجاتكم أو الإقبال على خدماتكم. لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة بـ: مكان تركيز مشروعك . خصائص منتجاتك وخدماتك . ثمن البيع . طريق الترويج التي ستعتمدها . الموازنة التي ستخصصها للتعريف بها . وسائل الإعلان التي ستستخدمها . وإستراتيجية البيع التي ستتبعها. (ستيفان زال وغراهام فراند، 2010، ص54-87)

**6. الخطوة السادسة : إعداد تقديرات الموازنة :** يتم إعداد تقديرات الموازنة لمدة نشاط لا تقل عن سنتين أو ثلاث سنوات، وهي عملية تهدف إلى التتحقق من قدرة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط، وكذلك إلى طمأننة الهياكل المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالها. وتحتوي تقديرات الموازنة، وجوبا، على :

- موازنة الخزينة، الأموال الضرورية لتسديد كل المصاريف.
- توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 30 أو 60 يوما.

- بيان الربح والخسائر ، ويمكن الحصول على هذه البيانات بطرح كل المصاريف من إجمالي حجم المبيعات. ميزانية المؤسسة (التقييم المالي). (ستيفان زال وغراهام فراند، 2010، ص54-87) . وتتطلب هذه الخطوة ترجمة جميع العناصر المجتمعة إلى مصطلحات مالية ومراجعة إمكانية المشروع.

**7. الخطوة السابعة : إيجاد التمويل والمساعدات:** التمويل الصحيح للمشروع هي من أهم شروط نجاح هذا المشروع. بحيث يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المؤسسة. بعد إجراء جرد للاحتياجات والموارد المالية المتاحة، يجب البحث على حلول في ما يخص ما ينقص من المال. دعم مؤسسة لها دراية واسعة بأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين، قرب المؤسسة، رأس مال مجازف به، حساب جاري، دائنية، هي ضرورية في هذه المرحلة. ويوجد هناك مجموعة من أساليب المساعدة على تأسيس المؤسسة التي يجب ان تعرف. يجب الاستعلام جيدا ومسبقا حول هذه الأساليب وهذا يمكن من وضع الطلبات في الأجل المحددة. انتباه، إعطاء مساعدة، لا يجب أن يضع شروطا على إطلاق المؤسسة. (ستيفان زال وغراهام فراند، 2010، ص54-87) .

**8. الخطوة الثامنة : اختيار هيئة قانونية :** كيفما كانت أهمية وطبيعة الأنشطة، فاختيار هيئة قانونية متوافقة والمشروع يجب أن تحدد: مؤسسة فردية أو شركة؟ الهيكل القانوني تتعلق بالإطار الصحيح الذي ستمارس ضمنه أنشطتها. هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر، بمساعدة مهني، لأنه قد يؤدي إلى بعض النتائج في الهيئة، سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية، أو على المستوى المؤسسي والمالي. يمكن أيضا أن يلزم مستقبل المؤسسة. يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة، ولكن بالانكباب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الإيجابيات والمساوي فيما يخص المشروع ووضع الشخص. إجراءات التأسيس بعد الانتهاء من

تحضير المشروع على المستوى التجاري، المالي والقانوني، أصبح ممكنا القيام بالإجراءات المفروضة حسب طبيعة النشاط وحسب الهيكلة القانونية المختارة.

## 9. الخطوة التاسعة : تحليل وإدارة المخاطر والتخفيف من حدتها .

**10. الخطوة العاشرة : إقامة المؤسسة (التنفيذ) :** أول هدف في هذه المرحلة، هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن، التي تحققت عند بداية تأسيس المشروع لأجل: الحصول في أقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية، ثم تنظيم أسلوب الإنتاج. : من جهة أخرى، يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة ووضع بعض الأساليب التي تسمى " دليل"، والتي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة وكذلك تزييل وتصحيح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث. أنشطة الأشهر الأولى: كل موجهي المؤسسة، مخولون لأخذ بعض القرارات سواء المالية، الحسابية للمؤسسة. للابتعاد عن المفاجآت، وليكون في مقام الحوار مع جميع الإدارات المعنية، وللالتزام بجميع الإجراءات التي تفرض، يجب على مسير المؤسسة، أن يكون على دراية بالمبادئ الأساسية للمالية ولإدارة المؤسسات.

**خطوات محتوى مخطط الأعمال عن بعد.** ( Dugan, J. & Graphis, T., 2006 ) و ( Gerloff, E. A., 2008 )

1. معلومات وبيانات عامة تخص المخطط أو صاحب المؤسسة.
2. المؤسسة: وتشمل النشاط الميرمج / مساحة المقسم والمحلات / التأثيرات على المحيط / المساهمة الأجنبية.
3. المنتجات أو الخدمات: تعريف المنتجات أو الخدمات / خصائصها / برنامج البحث للتنمية والتطوير / حماية الملكية الصناعية.
4. دراسة السوق القطاع / أهمية القطاع / آفاق تطور القطاع / وضعية أهم المنتجات / وضعية أهم الأسواق / سبل ومقاييس شراء المنتجات أو الحصول على الخدمات / المنافسة / أهم المنافسين.
5. إستراتيجية التسويق : الأسواق المستهدفة / التوقع والأسعار / الترويج / التوزيع.
6. الدراسة الفنية التقنية المعتمدة / التكنولوجيا المعتمدة / طريقة الإنتاج / المعدات الأساسية.
6. التصرف في الموارد البشرية التنظيم الهيكلي / فريق التصرف / الفريق التقني / الموارد البشرية الضرورية.
7. دراسة المخاطر مخاطر السوق / مخاطر الاستخلاص / المخاطر الفنية / مخاطر أخرى
8. مخطط العمل الأعمال وتواريخ تنفيذها.
9. الدراسة المالية : معلومات عامة / مطبوعات للدراسة المالية للمشروع – التمويلات الضرورية المر دودية – الافتراضات و التحسيات .

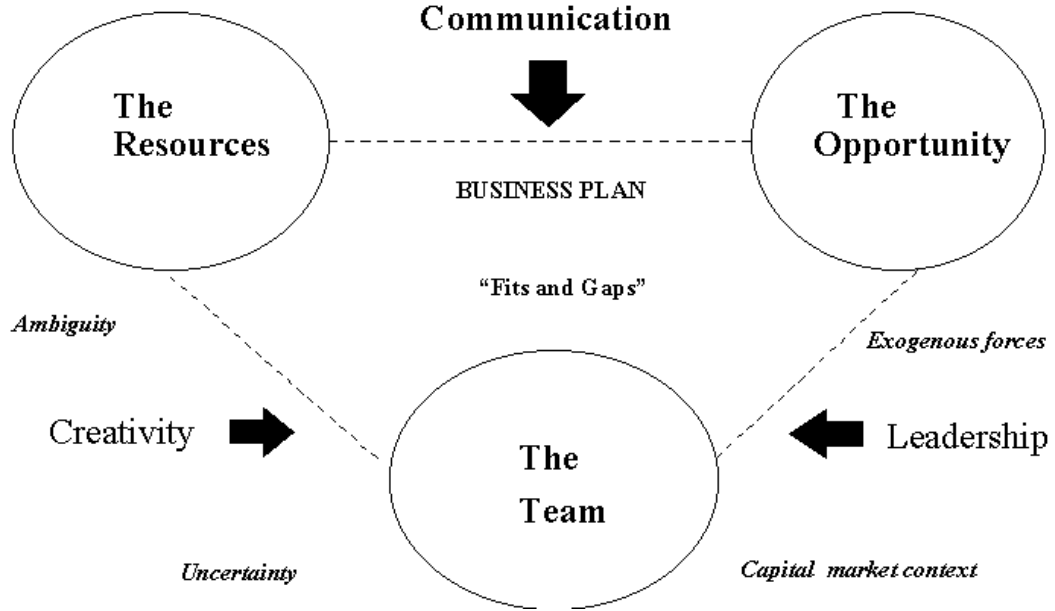
**مخطط تيمونز (Timmons) لريادة الأعمال .** جيفري تيمونز (Jeffery Timmons) من جامعة (Babson) في ولاية مانشستوس قام بتطوير مخطط لريادة الأعمال وأسماه ( Timmons Model of Entrepreneurship ) و الذي يشرح فيه تصوره بأن ريادة الأعمال تعتمد على ثلاث محاور رئيسية هي : والشكل ( 1 ) يوضح ذلك.

**1. الفرصة :** حيث بداية الارتكاز تكون على (الفرص) أو الفكرة الجديدة و التي يعتقد الكثيرون بأنها فرصة لبناء عمل جديد ونجاح هي التي تحرك بالغالب ريادي الأعمال أو كما وصف ريادي الأعمال بأن ما يحفزهم أو يسيرهم هي الفرص (opportunity driven) لان يكونوا بالعادة في قلب أو بالقرب من العمليات و يملكون المهارة لتحليل الفرصة أو ملاحظتها حتى يقتنعوها والذي لا يعلمه ريادي الأعمال الجدد بأن أي عمل ناجح يحتاج أو لا لتحويل تلك الفكرة إلى خدمة أو سلعة لتصبح منتج نهائي يتم بناء عمل عليه وتسويقه لينجح ولذا فإن ريادي الأعمال المسيرين بالفرص أقل نجاحا من رجال الأعمال التقليديين والذي يقوموا بالتخطيط المسبق وبناء دراسات الجدوى ومن ثم اختيار العمل المناسب والمنتج المناسب بناء على الإمكانيات المتوفرة فكم من شخص قد قام بالعرض عليك فكرة مشروعه الناجحة والتي تكون بالعادة في مجال عمله فذاك يعمل في محل قطع للغير يذكر لك أن هناك فرصة وأخر يعمل في مجال تجارة الأغنام وأخر في مجال النقل العام فكل عمل هناك فرصة يفهمها أهلها ويستطيعوا بشيء من الجد والعمل اقتناصها والعمل عليها ولذا فإن نموذج (Timmons) كان حلا وسطا ففي البداية علينا بتحديد أو تحليل فرصة التسويق أو السوق المتاح للفكرة وعليه يتم بناء خطة العمل ودراسات الجدوى.

**2. فريق العمل :** بمجرد أن يجد رائد الأعمال الفرصة فإنه يسارع للبحث عن فريق العمل الذي سيساعده في اقتناص هذه الفكرة وقد يكون حجم الفريق بحجم الفرص ولكن بالعادة يبحث الشخص عن الموجودين حوله من أصدقاء ومعارف وممن يعتقد بأنهم مناسبين ومستعدين للعمل وهنا تأتي عملية التواصل والإقناع وقد يكون هذا الشخص مفوها وحسن السيرة فيقنع الفريق بالعمل معه لأنه بمجرد تحليل الفرصة يصبح يعشقها بدرجة أنه قد يببالغ أحيانا في وصفها ليقنع الآخرين بها وهنا يجب علينا أن نكون أكثر واقعية والنظر إلى خطة العمل والتي تؤكد ادعاءات صاحبنا من عدمه وبنفس الوقت على رائد الأعمال البحث عن فريق العمل الذي سيساعده في عمله على أن يحملوا نفس أفكاره ورؤيته ومستعدين لتحمل العمل الكثير والمسؤوليات الكبيرة الملقة على عاتقهم لكي لا يضيعوا هذه الفرصة.

**3. الموارد والإمكانيات :** البحث عن الموارد مثل الأموال اللازمة للتأسيس هي أكثر ما يقلق رواد الأعمال الجدد ولكن رواد الأعمال الحقيقيين يعلمون بأن العمل لا يعتمد بالأساس على وجود أموال فريادة الأعمال تختلف عن الاستثمار فكما كانت الموارد المستخدمة قليلة كلما كانت فرص النجاح والاستمرار أكبر , فلذا ينصح الكل بأن يبدأ من بيته مثلا بدلا من استئجار مكتب ودفع تكاليف لست بحاجة لها كذلك الحال لا بد من تأسيس العمل ونشره بين الناس وتسويقه قبل أن يكون هناك مقر حيث أن رائد الأعمال يعتمد على علاقاته ولربما سمعته في الوصول للأسواق وأنا أنصح الجميع بأن يقوموا بتجربة التسويق لمنتجاتهم بجدية قبل أن يدفعوا أي مبالغ نقدية وذلك لعمل اختبار تقبل السوق لفكرتهم فكثير من الأفكار الجديدة قد لا يكون قد حان زمانها ولذا فإن الفكرة الجديدة قد تكون إبداعية لدرجة عدم تفهم الناس لحاجتهم لها ولذا لن يقبلوا عليها قبل أن تعلم الناس وتثقهم بحاجتهم لها.

## Timmons Model of the Entrepreneurial Process



المصدر : ( Hodge, B. J. and Anthony, W. P, L, 2009 )

### ثالثاً: دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشاريع . ( squire, L. & Vonder, H., 2005 )

إن دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشاريع أصبحت اليوم من الأدوات الهامة للتخطيط الاستراتيجي بل والمنهجية الفعالة للإدارة الإستراتيجية للمشاريع في مختلف الأنشطة الاقتصادية والاستثمارية وصولاً إلى صنع القرارات الاستثمارية وعلى المدى الافتراضي للمشروع وبأقل درجة من المخاطرة . ( شقيري موسى وأسامة سلام ، 2011 )

إن المشروع الاقتصادي ( الاستثماري ) : هو كل تنظيم له كيان مستقل بذاته يملكه أو يديره فقط منظم يعمل على التآليف والمزج بين عناصر الإنتاج ( العمل ، الأرض ، رأس المال ، التنظيم ) ويوجهها إنتاج وتقديم منتج لتحقيق أهداف معينة في فترة معينة . ( شقيري موسى وأسامة سلام ، 2011 ) وعرف بأنه ذلك الحدث الاقتصادي الذي يمكن قياس آثاره مادياً والذي يتطلب استثمار أموال وجهود بشرية وطاقة ميكانيكية لتحقيق نتائج تخدم جميع الأطراف ذات المصالح المتعارضة في الحدث . ( سليمان اللوزي ويوحنا آل ادم ، 2011 )

إن دراسة الجدوى الاقتصادية هي عبارة عن تسلسل فكري لمشروع ما وعرفت أيضاً بأنها تلك الدراسة التي تحدد الطاقة الإنتاجية للمشروع في موقع مختار وباستخدام طريقة فنية محددة للإنتاج وملائمة للمواد الخام وبكلف استثمارية وتشغيلية مقررّة وبإيرادات متوقعة تحقق عائداً محدداً على الاستثمار . )

شقيري موسى وأسامة سلام، 2011، ص 21-22) وهي ضرورية للمشاريع قبل وضع الخطط وتنفيذها وعليه فإن متطلبات دراسة الجدوى الاقتصادية هي :

الحدث الاقتصادي .

صانع الحدث الاقتصادي .

استثمار الأموال .

البدايل الاستثمارية . ( سليمان اللوزي ويوحنا آل ادم ، 2011 )

من مداخل دراسة الجدوى الاقتصادية هي المدخل الفني القائم على المنفعة للفرد وللإقتصاد القومي المدخل الوظيفي القائم على الوظيفة البيئية والقانونية والفنية والتسويقية والمالية والاجتماعية . ( شقيري موسى وأسامة سلام، 2011، ص 28-29) . وهناك عدة مجالات تطبيقية لدراسة الجدوى الاقتصادية لعل أهمها دراسة الجدوى للمشاريع الاستثمارية الجديدة ودراسة الجدوى للتوسع في المشاريع القائمة ودراسة الجدوى للتجديد والإحلال ودراسة الجدوى للتطوير التكنولوجي . ( شقيري موسى وأسامة سلام 2011، ص 29-30)

إن مراحل دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع يقصد بها المراحل الزمنية المتتابعة التي يمر بها مشروع الاستثماري من بداية أن يكون فكرة عند مالك المشروع إلى أن يصبح مشروعاً قائماً منتجاً سلعة أو مؤدياً للخدمة لمجموعة الزبائن وهذه المراحل هي : ( شقيري موسى وأسامة سلام، 2011، ص 36 - 115)

- مرحلة الفكرة ( التعرف على الفرص الاستثمارية ) .

- مرحلة إجراء دراسة الجدوى المبدئية .

- مرحلة إجراء دراسة الجدوى التفصيلية ، وتشمل :

1. دراسة الجدوى البيئية للمشروع ، تهتم بدراسة العلاقة بين البيئة والمشروع حيث أن العلاقة بينهما تبادلية .

2. دراسة الجدوى القانونية للمشروع ، تهتم بدراسة وبحث الآثار المختلفة للقوانين وتشريعات الاستثمار .

3. دراسة الجدوى التسويقية للمشروع ، تهتم بدراسة حال السوق وإشباع الطلب والإيرادات المتوقعة .

4. دراسة الجدوى الفنية للمشروع ، تهتم بدراسة كل ما يتعلق بإنشاء المشروع من حيث تحديد حجمه، وإعداد تصميمه الداخلي وتوفير المعدات والآلات ومستلزمات الإنتاج والعمليات والرقابة على الجودة والإنتاج .

5. دراسة الجدوى المالية للمشروع ، تهتم بدراسة مصادر التمويل وتقدير الكلف والهيكل المالي للمشروع والتدفقات النقدية .



6. دراسة الجدوى الاجتماعية للمشروع ، تهتم بتحديد أهمية المشروع لإجمالي المجتمع والاقتصاد القومي .

- مرحلة الترويج للمشاريع الناجحة عن طريق الإعلانات أو الاتصال المباشر مع المستثمرين .

#### رابعاً : تطوير الأداء المؤسسي .

الأداء المؤسسي، وحسب تعريف بترسون وآخرون (Peterson, et al ,2008,p55) ، يقيس قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها. إلا أن هناك تعدداً في المفاهيم العلمية التي تسعى لتحديدها، ولكنها، عموماً، تشمل مفهومي: الفاعلية، والكفاءة ( سليمان اللوزي ويوحنا آل ادم ، 2011). وفيما يتعلق بالفاعلية، فالمشكلة النظرية حالياً تتمثل في تعدد مداخل تعريفها، ومن ذلك، مدخل الأهداف الذي يقيس الفاعلية بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها الرسمية، وأهدافها العملية (قاسم كناكري، 2009، ص76) ، ومدخل الموارد الذي يرى بأن الفاعلية تعكس قدرة المنظمة في الحصول على الموارد التي تتصف بالندرة وذات القيمة والتي تحتاجها لتحقيق أهدافها (قاسم كناكري، 2009، ص43). والمدخل الثالث هو مدخل العمليات الداخلية، والذي يرى أتباعه بأنه يجب تقدير الفاعلية في ضوء مدى قدرة المنظمة على امتلاك عمليات داخلية كفؤة ومرنة لضمان مستوى عالٍ من الإنتاجية لتكون قادرة على إرضاء حاجات ورغبات العاملين فيها. ولدى تقييم هذه المداخل، يرى نموذج التناقضات بأن الحكم على منظمة ما بكونها فاعلة، أو غير فاعلة هو أمر صعب، خاصة إذا كانت منظمة معقدة: فقد تكون فاعلة في مجال وغير فاعلة في مجالات أخرى (قاسم كناكري، 2009، ص43) ، كأن تكون أجزاء منها تعمل بشكل جيد مما يوحي بأنها فاعلة في حين يكون أداء أجزاء أخرى ضعيفاً، أي قد تكون فيها تناقضات. يضاف إلى ذلك أن المعنيين بمساعدة المنظمة في إعداد قائمة متوازنة بنتائجها balanced score card لرصد أدائها يرون بأن مثل هذه القائمة يجب أن تتناول مؤشرات تتناول كل من النجاح في تحقيق الأهداف الرسمية والعملياتية التي تلتزم بتحقيقها، والتحسين في عملياتها الداخلية، والتحسين في قدراتها في الحصول على الموارد النادرة التي تحتاجها، بالإضافة إلى تحسين فرصة المنظمة في البقاء والنمو. أي أن التقييم الدقيق والمتوازن لأدائها، لا بد وأن يراعي التحسن في جميع هذه المجالات .

**مقاييس الأداء المؤسسي.** يعتبر الأداء العام للمنظمة هو المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة وتفاعلها مع البيئة ويضم كل من ( سليمان اللوزي ويوحنا آل ادم ، 2011):

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
  - أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة.
  - أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ).
- وأداء الفرد يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق الكفاءة والفاعلية وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فاعلية المنظمة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفاعلية وتشمل كل من مقاييس الفاعلية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئية. ونظراً إلى وجود عوامل خارجية

كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها فكان لا بد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبني أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً. وهذا ما يميز بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء. ( سليمان اللوزي ويوحنا آل ادم ، 2011 )

**الأداء الفردي:** الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسئوليته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصول لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية. يقوم بتقييمه الرئيس المباشر يقاس فيه، والوقت المستنفذ، والتكلفة، والجودة ومؤشرات القياس الوقت المعياري، والتكلفة المعيارية، والأهداف المعيارية.

**أداء الوحدات التنظيمية:** الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة، يقوم بتقييمه الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية يقاس فيه الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية ومؤشرات القياس، درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصص، ودرجة الآلية، ونظم إنتاج المخرجات ودرجة المركزية وأنظمة الجزاء وتدرجها وفعالية الاتصالات.

**الأداء المؤسسي :** المنظومة المتكاملة نتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، يقوم بتقييمه أجهزة الرقابة المركزية والوزارات المعنية وأجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية. يقاس فيه الفعالية البيئية والفعالية السياسية ومؤشرات القياس، درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة ودرجة الاستقلالية في عمل المنظمة ومدى توافر أيديولوجية محددة للعمل ومدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة. (قاسم كناكري، 2009، ص123-127)

**فوائد قياس الأداء المؤسسي:** ( Peterson, W. and Gijbers, G. and Wilks, M., 2003 )

1. تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف، مما يجعلها أهدافاً هلامية بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي.
2. الارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس لإعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف، وبالتالي وصف المسؤوليات والالتزامات الوظيفية.
3. اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.
4. تفعيل دور الإدارة المتواصل في تحقيق رضا المستفيد من الخدمة وتجاوز توقعاته والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
5. المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.
6. تحدد وحدات قياس ممكنة لا تتعرض لمشكلات قياس الأداء في وحدات الجهاز الحكومي التي تقوم بمسؤولية أداء الخدمات. ( سليمان اللوزي ويوحنا آل ادم ، 2011 )

يتطلب وضع وتحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي الدقة كعنصر أساسي في نجاح عملية القياس و يسبقها وضع مجموعة الأسس اللازمة لاختيار المؤشرات و تليها عملية متابعة ورقابة مستمرة. ومن خلال هذه المؤشرات يمكن متابعة الأداء وتحديد انحرافات سيره أثناء التنفيذ بهدف تلافيها ومعالجتها.

**صعوبات قياس الأداء المؤسسي:** ترجع صعوبة قياس أداء في أية منظمة إلى الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة العمل في مثل تلك المنظمات ، ونورد هنا أهم تلك المشاكل والصعوبات:

**1. طبيعة الخدمات وجودتها:** من المعلوم أن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات التي تقدمها الأجهزة ، هو مفهوم مجرد يصعب تعريفها وإخضاعه للقياس، وذلك انطلاقاً من عدم دقة نتائج التقويم والقياس الذي يعتمد على المعايير غير الكمية. ونظراً إلى أن المنتج الذي تقدمه الوحدات الحكومية هو منتج غير ملموس، وتوجد صعوبة في قياس عوائد هذه البرامج في شكل منتجات نهائية، وبالتالي يصعب تحديد درجة العلاقة بين تكاليف هذه البرامج والعوائد الناتجة منها، ولكن على الرغم من ذلك فمن الضروري إجراء مثل هذا القياس، لأنه من المتطلبات الأساسية لقياس فعالية البرامج الحكومية. وهذا ما يسهل على الحكومة تقييم البرامج البديلة المقترحة بهدف اختيار البرنامج الذي يحقق منافع أكثر من غيره.

**2. تعدد وتعارض الأهداف والأولويات:** عادة ما يوجد للمنظمات أهداف متعددة في الوقت الذي يوجد فيه هدف محدد لكل منشأة خاصة. وبالتالي فإن تعدد الأهداف في الوحدة يضيف إلى صعوبة قياس الأداء، وذلك بعدم إمكانية تحديد الوزن الذي يعطى لكل هدف من الأهداف المتعددة.

**3. غياب التحديد الدقيق لمهام الأجهزة:** عدم وضوح مهام كل وحدة يقود إلى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى التسبب في المسؤولية وغياب المساءلة نذكر منها ما يلي (قاسم كناكري، 2009، ص88-96):

أ) التداخل في اختصاصات الأجهزة.

ب) الازدواجية والتضارب في الاختصاصات بالأجهزة.

ج) غياب التنظيم السليم للأجهزة، وعدم التوصيف الدقيق لواجباتها.

**4. الروتين في الأجهزة:** كنتيجة طبيعية لغياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء في ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي نجد أن الإدارة تهتم بتطبيق الإجراءات، في حين تركز أجهزة المساءلة في المحاسبة على الالتزام بمتابعة سير تلك الإجراءات.

**5. الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل:** تتمثل الصعوبات والاختلالات المتعلقة بعنصر العمل في الآتي :

أ) التضخم الوظيفي وسلبياته العديدة من ازدواجية في المسئولية الإدارية وطول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية.

ب) ازدواجية وتداخل الاختصاصات الوظيفية.

- ج) صعوبة تحديد ما يلزم من عمالة، وذلك لعدم وجود معايير نموذجية لأداء العاملين لتستخدم كمؤشرات إرشادية في تحديد العمالة.
- د) خلق وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة في عبء العمل الوظيفي.
6. غياب رقابة الملكية الخاصة: تسود في الأجهزة حالة منعدم المبالاة أو الإهمال في قياس الأداء نتيجة عدم توفر الرقابة الفاعلة التي تمارس في القطاع الخاص.
7. الضغوط السياسية: عادة ما تمارس الأجهزة اختصاصاتها في إطار من القرارات السياسية التي تسعى الحكومة من ورائها إلى تعظيم مكاسبها السياسية والاجتماعية أي المردود السياسي والاجتماعي للحكومة الذي يصعب إخضاعه للقياس الكمي. ( سليمان اللوزي ويوحنا آل ادم ، 2011 )
8. التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الحكومي والخاص: لقد أدى التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الخاص والحكومي خاصة عند إشراك القطاع الخاص في أداء جزء من الخدمة للمواطن إلى صعوبة قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية.
9. قياس الأداء المضلل: في ظل غياب الشفافية نجد أن الإدارة تتبنى ازدواجية في القياس فهناك قياس داخلي تعتمد الإدارة فيه على الحقائق، وقياس خارجي تقدم الإدارة فيه صورة غير واقعية لتضليل القياس الخارجي المتمثل في الرأي العام أو المستفيد من الخدمة. ( سليمان اللوزي ويوحنا آل ادم ، 2011 )
10. غياب المعيار الكمي للمخرجات.

إن معايير تقييم معدلات الأداء الكلي للمشروع هي : ( سليمان اللوزي ويوحنا آل ادم ، 2011 ، ص 237-242 )

1. الإنتاجية . هي ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المخرجات ( سلع وخدمات ) ، والتي تأتي من المدخلات ( المواد الخام المحددة في النظام الكلي للمشروع ) .
2. الفعالية . وهي نسبة الهدف المتحقق إلى الهدف المخطط له مسبقاً .
3. الكفاءة . وهي الإنتاج بأقل كلفة وأقل جهد وأقل هدر للطاقات .

**مؤشرات قياس الأداء المؤسسي :** تهتم مؤشرات القياس المستخدمة حالياً بقياس العمل عن طريق تطبيق الأساليب الفنية لتحديد الوقت اللازم لعامل مؤهل لينجز وظيفة محددة بمستوى أداء معين. كما يستخدم القياس في تحديد أوقات نمطية لتنفيذ العمل، ولمعرفة أي وقت ضائع لفصله عن الوقت الفعال. ونظراً إلى أن مؤشرات الأداء الحالية لعمليات القياس لا تكفي، وذلك لأن الأنشطة كثيرة ومتعددة ومنها ما لا يمكن قياسه بوحدات كمية، أو يصعب قياسه فلذلك تعد مؤشرات الأداء المؤسسي هي أقرب وسيلة لمعالجة هذا القصور. فإذا كان الأداء في مثل هذه الحالات لا يمكن قياسه، إلا أنه يمكن الوصول إلى طرق جديدة لجمع البيانات والحقائق التي تساعد في الحصول على صورة مناسبة عن حجم العمل وحالة الأداء ونتائجه. ( سليمان اللوزي ويوحنا آل ادم ، 2011 )

أولاً: جوانب القصور التي تعالجها مؤشرات القياس: تعتبر مؤشرات قياس الأداء الحكومي من العمليات الصعبة وذلك للأسباب التالية: تنوع الأنشطة. اختلاف الأهداف في الأجهزة الحكومية.

اختلاف الهيكل التنظيمي في الأجهزة الحكومية. صعوبة تحديد وحدات قياس موحد لكل الأجهزة. صعوبة وضع مؤشرات أداء لبعض الأعمال.

**ثانياً: الخصائص المميزة لمؤشرات القياس:** أهم خصائص مؤشرات القياس ما يلي (i):

(أ) تقوم المؤشرات بدراسة الطرق التي تؤدي بها الأجهزة الحكومية أعمالها من أجل التوصية باتباع أفضلها.

(ب) تهتم المؤشرات بتقسيم العمل إلى عناصره المختلفة وخطواته المتبعة من أجل اختصارها وإلغاء غير الضروري منها.

(ج) تهتم المؤشرات بدراسة ظروف العمل وأثرها على الوقت والتكلفة.

(د) تهتم المؤشرات بإمكانية وضع معدل أداء العاملين لكل عنصر من عناصر التحليل.

(هـ) تهتم المؤشرات بإظهار الهيكل التنظيمي لتطويرة ليتماشى مع أسلوب البرامج والأداء.

(ز) تهتم مؤشرات الأداء بتحليل العمل الحكومي الذي يقود إلى تحديد الوقت المعياري ومقدار التكاليف اللازمة والطريقة السليمة لأداء العمل وتحديد متوسط الأداء، ثم الوصول إلى مؤشرات الأداء.

**ثالثاً: المجالات التي تغطيها مؤشرات القياس:** إن المجالات التي يغطيها مؤشرات القياس تتضمن مجالات متنوعة يمكن حصرها في الأنشطة التالية: الأنشطة التي يمكن قياسها والأنشطة التي يتعذر قياسها. الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة. الأنشطة المحددة والأنشطة غير المحددة. الأنشطة الثابتة والأنشطة المتذبذبة. (قاسم كناكري، 2009، ص243).

### **خامساً : دور مخطط الأعمال كمدخل للاستشارات في تطوير الأداء المؤسسي.**

**1. الإطار العام والمقومات:** ويشمل: الخدمة الاستشارية هي ارتباط تزاوجي ذو علاقة خاصة بين خبير استشاري ذو مواصفات خاصة وتأهيل عملي بخبرات فنية وبين الشركة في حاجة ماسة إلى خبرات وتقنيات ذلك الخبير. وأنواع الخدمات الاستشارية هي الخدمات الاستشارية الإدارية والمحاسبية والمالية والتكنولوجية والقانونية والتدريبية والتسويقية والطبية والهندسية. (شقيري موسى وأسامة سلام، 2011)

- دور المعرفة في تمويل الخدمات الاستشارية: (سليمان اللوزي ويوحنا آل ادم، 2011)

**1. خبراء التدريب والتطوير من داخل المنظمة أو المجتمع المحلي:** يفترض أن تتوفر لديهم المعرفة الكافية عن المشاكل التي تتعرض لها المنظمة التي يعملون بها، كما أنهم يكونون أكثر إلماماً بظروف وإمكانيات المنظمة وهيكلها التنظيمي وإجراءات العمل بها والثقافة التنظيمية التي تسودها، لما يتمتعون به من خبرات فردية في مجالات البحوث والاستشارات.

**2. المكاتب والمؤسسات الاستشارية الخارجية:** وتأخذ المكاتب والمؤسسات الاستشارية الخارجية في الوطن العربي أشكال: أجهزة البحوث والاستشارات الحكومية والمكاتب والمؤسسات الاستشارية الأهلية والمكاتب والمؤسسات الاستشارية الأجنبية وفرق العمل التي تشكل من الخبراء الداخليين والخارجيين.

**دور الاستشارات في تطوير الأداء المؤسسي لمنظمات:** تؤدي الاستشارات دوراً هاماً وبارزاً في إحداث النماء الكيفي في الإدارة، وذلك بجهودها المتميزة في ترشيد عمليات صنع اتخاذ القرارات في المنظمات المختلفة، وبمساعيها الموضوعية في تشخيص حقيقة ما تواجهه هذه المنظمات من مشكلات، ومقدرتها على نقل حصيلة الخبرات المثيلة لاستخدامها في تحليل المشكلات ووضع التوصيات والاقتراحات التي تساهم في حلها. والاستشارات عن هذا الطريق لا تساهم فقط في حل مشكلات موجودة بالفعل ولكنها في الوقت نفسه تساعد المنظمات في تنمية إدراك مسؤوليها بالمشكلات التي تتطلب المواجهة والتحليل، ثم تثير لديهم الرغبة في هذه الواجهة وإحداث التطور المطلوب. وهكذا، وعن طرق هذه الروافد وروافد أخرى كثيرة، يحدث النماء الكيفي في إدارة المنظمات التي تستعين بالاستشارات، عندما تضع ما قبله من آراء الاستشاريين موضع التنفيذ، وهكذا تتحقق التنمية الإدارية. ويمكن حصر الأدوار التي تؤديها الاستشارات في التنمية الإدارية من خلال المحاور التالية:

\* دورها في التنظيم ووصف الوظائف.

\* دورها في تطوير أساليب العمل وتطوير الخدمة.

\* دورها في التدريب. ( شقيري موسى وأسامة سلام ، 2011 )

### منهجية تقديم الخدمات الاستشارية:

**أولاً: تحديد موضوع الاستشارة بالاتفاق بين الاستشاري والجهة الطالبة:** ويتطلب هذا التحديد مسحاً استطلاعيّاً استكشافياً للتعرف على أبعاد الموضوع وجوانبه المختلفة ومداه الزمني ونطاقه الجغرافي حتى يمكن الخروج بالبرنامج الزمني للدراسة، والوحدات التي سوف تتم فيها، والأفراد الذين سوف يتعامل معهم الاستشاري، والبيانات والمعلومات اللازمة لإجراء الدراسة مع ضرورة الاهتمام بالتعرف على الأبعاد الحقيقية للموضوع، وعدم الخلط بين أعراض المشكلات وأسبابها من ناحية، والمشاهدات الفردية غير المتكررة والظواهر التي بطبيعتها تمثل مشاهدات متكررة من ناحية أخرى.

**ثانياً اختيار الأساس الذي سوف يتم الحكم به على نتائج الاستشارة:** لكي يكون هذا الأساس هو الموجه الدائم لكل المجهودات التي تبذل خلال إجراء الدراسة، لأنه إذا كانت نتائج الاستشارة سوف تقيم بعد إجرائها من قبل الجهة التي طلبتها، فعلي المستشار أن يتحرك أثناء مراحل إجرائها علي ضوء ما يعتقد أنه سوف يقيم من خلاله. وأسس الحكم علي النتائج كثيرة ومتعددة لعل أشهرها وأهمها:

(1) الوفر المالي الذي سوف يتحقق إذا نفذت الاستشارة كما أعدها الاستشاري.

(2) التوافق الأقصى مع المحددات الخارجية التي يمكن أن تفرض علي العمل، والذي يمكن تحقيقه إذا نفذت الاستشارة.

(3) تحقيق خدمة أفضل كماً وكيفاً، بحيث يستطيع متلقي الخدمة الإحساس بأن الخدمة التي تؤدي إليه بعد تنفيذ الاستشارة أفضل من تلك التي كانت تقدم له قبل تنفيذها.

(4) تحقيق رقابة أفضل علي جودة الخدمات المقدمة، الأمر الذي يؤدي إلي توقع أدائها بطريقة أكثر تميزاً بعد تنفيذ الاستشارة. ( سليمان اللوزي ويوحنا آل ادم ، 2011 )

ثالثاً اختيار أفضل المجالات لإحداث التغيير: وفي هذا الصدد ينبغي أن يؤمن الاستشاري بأن استشارته يجب أن يترتب عليها تغيير في المقدمات، لكي يتحقق من خلاله تغيير في النتائج، والتغيير المقصود هنا ليس تغييراً لمجرد التغيير، ولكنه ينقل الجهة طالبة الخدمة الاستشارية من حال إلي حال أفضل، حلاً لمشكلة، أو تحقيقاً لطموح. ويتطلب هذا التغيير المرور بالخطوات التفصيلية التالية:

(1) إعداد قائمة بالتغييرات التي يمكن إحداثها حلاً للمشكلة المطروحة أو تحقيقاً للطموح المنشود.

(2) تحديد النتائج المترتبة علي كل تغيير مقترح.

رابعاً جمع وتسجيل الحقائق والبيانات لاستحداث قاعدة معلومات: ينبغي أن يتم تجميع وتسجيل جميع الحقائق والبيانات المتعلقة بكل الأمور السابق ذكرها في البنود الثلاثة السابقة، وتحديد الجهات التي سوف يتم تجميعها من خلالها، والأفراد الذين سوف يناط بهم لتوفير هذه البيانات والحقائق، وفي هذا الصدد ينبغي أن يدرك الاستشاري أن القضية هنا لا تكون مجرد إتاحة البيانات والحقائق، ولكن بتحويلها إلي معلومات تؤدي إلي أنشطة بناءة وهادفة وفعالة، ويجب أن يدرك الاستشاري أيضاً أن الكثير من الوحدات والأجهزة في المنظمة طالبة الخدمة قد تحجم عن إعطائه البيانات المطلوبة، وبالتالي فينبغي أن يكون لديه القدرة الذاتية علي الحصول عما يريده من بيانات وحقائق. (Jones, G. R, 2009)

خامساً إعداد الخطة التنفيذية للاستشارة من خلال تحليل البيانات والحقائق واستخلاص المعلومات: وتتضمن الخطة التنفيذية للاستشارة تحديداً دقيقاً للبنود التالية:

(1) المهام الرئيسية والفرعية التي سوف تتضمنها الاستشارة والترتيبات الخاصة بتنظيم العمل حتي يمكن القيام بها بالطريقة المثلي.

(2) الجدول الزمني لانجاز كل مهمة رئيسية وفرعية.

(3) الأهداف المحددة لكل مهمة ومواصفات العمل المطلوب تنفيذه.

(4) آليات ومتطلبات التنفيذ.

(5) موازنة العمل والجهد البشري وفيها يوضح المستشار أعضاء فريق العمل ووظائفهم وأسماءهم وفترة العمل المكلف بها كل منهم والجهة التي ينتمي إليها.

سادساً مناقشة الحلول والبدائل مع المسؤولين لدي الجهة طالبة الخدمة.

سابعاً إعداد التقرير النهائي.

ثامناً متابعة التنفيذ. ( سليمان اللوزي ويوحنا آل ادم ، 2011 ) و( شقيري موسى وأسامة سلام ، 2011 ) و( علي الزعبي وزكريا عزام ، 2011 )

## سادسا : نموذج ريادي مقترح للعلاقة التوافقية بين مخطط الأعمال والأداء المؤسسي.

أن التحديات والتغييرات الذي تواجه منظمات الأعمال الأردنية والنجاح في إدارة هذه التغييرات أصبح مطلباً ضرورياً لعمل مخططات الأعمال لكي تتمكن المنظمات من الاستمرار والبقاء في بيئة الأعمال. وضمن إطار التوجه الاستراتيجي فان التغييرات تبدأ من الرؤية والرسالة والفرص وهي أساس مخطط الأعمال ، لذلك ينبغي على المنظمة أن تدرس ضمن عملية صياغة الرؤيا والرسالة والفرص الجديدة التي تستجيب للتحديات البيئية درجة انسجام الرؤيا والرسالة والفرص الجديد وتوافقها مع القدرات والإمكانات والموارد التي تمتلكها. لكي تتمكن من توفير متطلبات النجاح الأساسية عندما تنتقل من الصياغة الإستراتيجية له إلى التنفيذ. لذلك ينبغي أن يتم دراسة توافق الموارد والقدرات والكفايات مع الرؤيا والرسالة والفرص ودراسة توافق الرؤيا والرسالة والفرص مع مخطط الأعمال ومن ثم دراسة توافق كل من الرؤيا والرسالة والفرص والموارد والقدرات والكفايات مع بعض لكي تتمكن من صناعة خيارات و صياغة استراتيجيات تنسجم مع مستوى الطموح وقرية من الموارد التي تمتلكها المنظمة والشكل (2) يوضح ذلك. وكما يظهر من الشكل يمكن أن تواجه المنظمة أربعة حالات عندما تحاول أن تدرس التوافق بين الرؤيا والكفايات الجوهرية وهي :

- حالة التفوق : عندما تمتلك رؤيا ورسالة وفرص وموارد وقدرات وكفايات منسجمة بشكل ملائم مع عناصر مخطط الأعمال.

- حالة فقدان الاتجاه : عندما تواجه المنظمة رؤيا ورسالة وفرص لا تنسجم مع عناصر مخطط الأعمال ولكنها تتمتع بموارد وقدرات وكفايات المطلوبة.

- حالة الطموح : ويمكن أن تواجه الحالة الثالثة وهي طموح لا ينسجم مع الواقع، عندما تمتلك رؤيا ورسالة وفرص تنسجم مع عناصر مخطط الأعمال ولكن الموارد وقدرات وكفايات التي تمتلكها لا تستجيب لعناصر مخطط الأعمال.

- حالة الفشل : و أخيراً يمكن أن تواجه المنظمة حالة الفشل عندما لا تمتلك رؤيا ورسالة وفرص وموارد وقدرات وكفايات لعناصر مخطط الأعمال.

### الشكل (2)

### نموذج مقترح

### للعلاقة التوافقية بين مخطط الأعمال والأداء المؤسسي



الرؤيا والرسالة والفرص			
عناصر ريادية مخطط الأعمال	فاعلة	(1)	(2)
	غير فاعلة	(3)	(4)
		ملائمة	غير ملائمة
القدرات والموارد والكفايات			

المصدر: (من أعداد الباحث، 2012)

وقبل أن نوضح هذه الحالات بشكل مفصل ينبغي أن نوضح هنا أن الحالة الوسط تم استبعادها من التحليل، وذلك لأن هذا الموقف لا قيمة له في التحليل الاستراتيجي في موضوع الرؤيا والرسالة والفرص . اذ بدلاً من أن يكون لدينا تسعة خلايا ، تم الاكتفاء بأربعة خلايا فقط. وجوهر الفكرة هنا هو ان المنظمة يجب أن تكون حاسمة في تحديد موقفها ، ولا تبقى عالقة في المنتصف غير قادرة على تحديد الاتجاه الاستراتيجي الحالي فيما إذا كان مناسب أم لا . ولهذا لم يتم استخدام كلمة ضعيف وجيد حتى لا ينصرف الانتباه إلى الحالي الوسطى وتم استخدام تعبير ملائم و غير ملائم. و الأتي شرح مفصل للحالات التي تم ذكرها في أعلاه.

- الخلية رقم (1) فاعلة: تتمكن المنظمة من صياغة رؤيا ورسالة وفرص جيدة تستجيب للتحديات ولتكون ملهمة للآخرين وتحتوي على القوى الكافية التي تمكن الآخرين من انجاز عملهم عبر العمل الفاعل وانسجام هذه الرؤيا والرسالة والفرص مع موارد وقدرات وكفايات التي تتسم باستجابتها للتحديات والوضع الجديد الذي تواجه المنظمة. وأن النقطة المهمة هنا في كيفية الحفاظ على هذه الفاعلية، اذ أن الاستمرار في هذا الموقف يتطلب من المنظمة أن تمتلك قدرة على مواكبة التغييرات وتبني موقف ديناميكي فيما يتعلق بالتنافس مع الآخرين، وهنا يرى Porter إذا كان من السهل على المنافسين ان يقلدوا الموقف التنافسي للمنظمة ينبغي ان تكون الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة ليس

من السهل على المنافسين تقليدها لهذا اذا اتسمت الاستراتيجيه لتنافسية التي تتبناها المنظمة بالدينامكية من خلال التحديث المستمر فانها ستنمکن من المحافظة على موقع التفوق.

- الخلية رقم (2) غير فاعلة: تواجه المنظمة هذه الحالة عندما تمتلك رؤيا ورسالة وفرص إستراتيجية لا تتسجم مع مخطط الاعمال وفي نفس الوقت تمتلك موارد وقدرات وكفايات تستجيب بشكل جيد لمخطط الاعمال. لذلك لن تستطيع المنظمة من توجيه هذه الموارد والقدرات والكفايات التي تمتلكها باتجاه تحقيق أهداف تؤدي إلى الارتقاء بواقع المنظمة نحو الأفضل لأن رؤيا ورسالة وفرص التي تمتلكها المنظمة هي غير ملائمة للوضع الجديد. وأن هذا الوضع ينطبق على العديد من منظمات الاعمال. إذ تعمل مثل هذه المنظمات على تعزيز قدراتها والكفايات التي تمتلكها بدون امتلاك رؤيا ورسالة وفرص ، ولهذا فإن كل الجهود التي تقوم بها لا تنعكس على واقع المنظمة بالشكل المطلوب أو المتوقع. ولهذا فان الخيار المتاح أمام المنظمات هنا هو العمل على صياغة رؤيا ورسالة وفرص إستراتيجية تستجيب لمخطط الاعمال أولاً، ومن ثم العمل على توفير موارد وقدرات وكفايات التي تدعم هذه الرؤيا والرسالة والفرص الجديدة.

- الخلية رقم (3) ملائمة: تواجه المنظمات هذه الحالة عندما تمتلك رؤيا ورسالة وفرص جديدة لكن في نفس الوقت لا تمتلك موارد وقدرات وكفايات تمكنها من النجاح و تحقيق التفوق. وفي الواقع أن هذه الحالة هي الخطوة الأولى بالاتجاه الصحيح، فعندما تستطيع المنظمة من صياغة رؤيا ورسالة وفرص جديدة تستجيب للتحديات ، فإن الخطوة اللاحقة هي تعديل الموارد والقدرات والكفايات التي تمتلكها المنظمة من اجل التحول إلى الخلية رقم(1) فاعلة. ولكن الاستمرار في هذا الموقف سيؤدي إلى فقدان قيمة الرؤيا والرسالة والفرص التي تمتلكها المنظمة. إذ أن المنظمات التي لا تستطيع أن تحقق رؤيتها فإن الالتزام التنظيمي من قبل الأفراد سينخفض وبالتالي تصبح هذه الرؤيا ضعيفة و تنتقل المنظمة إلى الخلية رقم (4).

- الخلية رقم (4) غير ملائمة:تواجه المنظمات هذه الحالة عندما لا تمتلك رؤيا ورسالة وفرص تتسجم مع مخطط الاعمال ، وكذلك لا تتسجم مع الموارد والقدرات والكفايات. وبالتالي أكد أن المحصلة النهائية لمثل هذا الموقف هو الفشل. وهو حال اغلب المنظمات التي لا تعمل بدون امتلاك وعي إستراتيجي أو وجود توجه إستراتيجي يقود مجهود الشامل للمنظمة. ولهذا تظهر العديد من المنظمات في السوق و تختفي بعد فترة قصيرة و القليل من هذه المنظمات تستطيع البقاء في عالم الأعمال .

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات :

- يجب على منظمات الأعمال الأردنية أن تتفهم القوى التي شكلتها في الماضي والتي تشكلها في الحاضر والتي ستنشكها في المستقبل، وان احد أسباب فشل المنظمات وخروجها من السوق هو عدم قدرتها على امتلاك هذا الحس واستيعاب هذه المعطيات. إذ أن الماضي هو الحاضر ، ومن أخطاء الماضي نتعلم حكمة المستقبل.

- إن خلاصة ما ينتهي إليه استعراضنا لملامح الفكر الإداري الجديد (المستقبل) وتأثيراتها على الإدارة في مؤسسات الأعمال الأردنية العامة والخاصة هي أن هناك بدايات جادة لتكوين إطار

- فكري جديد للإدارة يضم المفاهيم والتوجهات ويدعم الأساليب والأدوات التي تتناسب مع العصر الجديد ومتطلباته، وتتهيئ للانطلاق الإنتاجي (للسلع والخدمات) في أسواق العالم المتكاملة في سوق واحد كبير، مع الاستعداد للمستقبل الأخذ في التشكل حالياً.
- إن دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشاريع أصبحت اليوم من الأدوات الهامة للتخطيط الاستراتيجي بل والمنهجية الفعالة للإدارة الإستراتيجية للمشاريع في مختلف الأنشطة الاقتصادية والاستثمارية وصولاً إلى صنع القرارات الاستثمارية وعلى المدى الافتراضي للمشروع وبأقل درجة من المخاطرة .
- إن المشروع الاقتصادي ( الاستثماري ) هو كل تنظيم له كيان مستقل بذاته يملكه أو يديره فقط منظم يعمل على التآليف والمزج بين عناصر الإنتاج ( العمل ، الأرض ، رأس المال ، التنظيم ) ويوجهها إنتاج وتقديم منتج لتحقيق أهداف معينة في فترة معينة.
- وبعد أن نتمكن من إعداد مخطط أعمال يعتمد على رؤيا ورسالة قادرة على استيعاب معطيات التغيرات والتحديات فإن التساؤل الذي يظهر هو هل إن ذلك يضمن النجاح في عملية التكيف مع البيئة؟ بالتأكيد أن وجود رؤيا ورسالة جيدة فقط هو عامل مساعد في النجاح مع التكيف ولكن لا يمكن للرؤيا وحدها أن تحدث هذا الأثر المطلوب و ترتقي بواقع المنظمة وأن العنصر الأخر المكمل لهذه المعادلة هو القدرات والموارد والكفايات التي تمتلكها المنظمة. إذ لا بد من أن تنسجم وتستجيب هذه القدرات مع الواقع الجديد الذي تفرضه الرؤيا استجابة للتغيرات والتحديات .
- وأن دراسة التوافق بين الرؤيا والرسالة والفرص في إطار مخطط الأعمال هو النقطة الأساسية التي تبحثها الدراسة الحالية. إذ أننا نرى بان عناصر النجاح الحرجة في إدارة عملية مخطط الأعمال من المنظور الاستراتيجي هو امتلاك رؤيا و قدرات تستجيب للتغيرات ، وان النجاح في عملية التكيف مع البيئة يكمن في تحقيق درجة توافق وانسجام مرتفعة بين كل من الرؤيا والرسالة والفرص والموارد والقدرات والكفايات.ومن هنا تواجه المنظمة أربعة حالات وهي :
- حالة التفوق : عندما تمتلك رؤيا ورسالة وفرص وموارد وقدرات وكفايات منسجمة بشكل ملائم مع عناصر مخطط الأعمال.
- حالة فقدان الاتجاه : عندما تواجه المنظمة رؤيا ورسالة وفرص لا تنسجم مع عناصر مخطط الأعمال ولكنها تتمتع بموارد وقدرات وكفايات المطلوبة.
- حالة الطموح : ويمكن أن تواجه الحالة الثالثة وهي طموح لا ينسجم مع الواقع، عندما تمتلك رؤيا ورسالة وفرص تنسجم مع عناصر مخطط الأعمال ولكن الموارد وقدرات وكفايات التي تمتلكها لا تستجيب لعناصر مخطط الأعمال.
- حالة الفشل : و أخيراً يمكن أن تواجه المنظمة حالة الفشل عندما لا تمتلك رؤيا ورسالة وفرص وموارد وقدرات وكفايات لعناصر مخطط الأعمال.

## ثانياً: التوصيات :

- العمل على جعل مخطط الأعمال نقطة الانطلاق لأنه سيكون الأساس في تشكيل رؤيا جديدة للمنظمة تستوعب الماضي وقادر على إحداث التغييرات المطلوبة من خلال امتلاكه لطاقة محفزة لجهود الأفراد وقابليتهم. وتكامله مع قدرة الإدارة على تشخيص الخصائص المميزة للرؤيا وفهم كيفية عملها و القدرة على استحضارها لمعالجة مشاكل العمل.
- العمل على ضرورة تطبيق واعتماد معايير تقييم معدلات الأداء الكلي للمشروع الإنتاجية والفعالية والكفاءة لأهميتها ووصولاً إلى التميز في السوق .
- الاهتمام بالاستشارات لأنها تؤدي دوراً هاماً وبارزاً في إحداث النماء الكيفي في الإدارة، وذلك بجهودها المتميزة في ترشيد عمليات صنع اتخاذ القرارات في المنظمات المختلفة، وبمساعيها الموضوعية في تشخيص حقيقة ما تواجهه هذه المنظمات من مشكلات، ومقدرتها على نقل حصيلة الخبرات المثيلة لاستخدامها في تحليل المشكلات ووضع التوصيات والاقتراحات التي تساهم في حلها.
- العمل على تكوين إطار فكري جديد للإدارة يضم المفاهيم والتوجهات ويدعم الأساليب والأدوات التي تتناسب مع العصر الجديد ومتطلباته، وتهيئ للانطلاق الإنتاجي (للسلع والخدمات) في أسواق العالم المتكاملة في سوق واحد كبير.
- العمل على اعتماد دراسات الجدوى الاقتصادية بمراحلها المتكاملة تلك المراحل الزمنية المتتابعة التي يمر بها المشروع الاستثماري من بداية أن يكون فكرة عند مالك المشروع إلى أن يصبح مشروعاً قائماً منتجاً للسلعة أو مؤدياً للخدمة لمجموعة الزبائن.
- ضرورة العمل على تطبيق مصفوفة نموذج ريادة الأعمال بخلاياها الأربعة المنظمة الفاعلة وغير الفاعلة والمنظمة الملائمة وغير الملائمة .

## الهوامش

### أولاً : المراجع العربية :

- 1- ستيفان زال وغراهام فراند، 2010، دليل أعداد مخطط الأعمال، ط2، دار بلومبرغ للصحافة والنشر .
- 2- جيفري تيمونز، 2008 ، ريادية الأعمال ، ط2، شركة تيم باور العالمية للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة.
- 3- شقيري موسى وأسامة سلام ، 2011، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية ، ط2، دار المسيرة للنشر ، عمان – الأردن .
- 4- سليمان ألولوزي ويوحنا آل ادم ، 2011، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات ، ط3، دار المسيرة للنشر ، عمان – الأردن .
- 5- بلال السكارنة العبادي ، 2010،دراسات أدارية معاصرة ، ط2، دار المسيرة للنشر ، عمان – الأردن .
- 6- علي الزعبي وزكريا عزام ، 2011، دراسة حالات أدارية وتسويقية ، ط1، دار المسيرة للنشر ، عمان – الأردن .
- 7- قاسم كناكري، 2009، قياس الأداء المؤسسي، شركة تيم باور العالمية للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة.
- 8- موسى المدهون ، 2009 ، " الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والإصلاح الإداري " ، أبحاث البرموك ، جامعة البرموك ، المجلد (15) ، العدد (3) ، عمان.
- 9- مايكل هامر ، وجيمس شامبي ، 2009 ، " إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات : (الهندرة) دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة " ، ترجمة شمس الدين عثمان ، شركة شعاع للنشر ، القاهرة .
- 10- دافيد هنجر ، وتوماس وهلين ، 2010 ، " الإدارة الإستراتيجية " ، ترجمة زهير الصباغ ومحمود عبد الحميد ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية.
- 11- دافيد ويلسون، 2005 ، " إستراتيجية التغيير : مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير " ، ترجمة تحية عمارة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- 12- إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ندوات ومؤتمرات، نظم ومهارات استشارات تحسين الأداء المؤسسي .
- 13- علي السلمي ، 2009 ، الإدارة الجديدة في ضوء المتغيرات البيئية والتكنولوجية، إصدارات الأهرام الاقتصادي، كتاب الأهرام الاقتصادي، .
- 14- ريتشارد هال، 2001، المنظمات: هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها. ترجمة الهاجري، سعيد بن حمد، الرياض: معهد الإدارة العامة، (الكتاب الأصلي منشور عام 1991م)
- 15- عبدالله سعيد حزام، 2004، الأساليب العلمية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء. الجزء الأول، ط1، عدن: دار جامعة عدن للطباعة والنشر، ص 207.

### ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1-5- "Reengineering is Just Calalystin Bank Culture 200- Allen, P. & Cespeds, S., Change", The Bankers Magazine, May-June.
- 2- Dilworth, J., 2006, "Operations Management", 2nd ed. McGraw-Hill Co., U.S.A.
- 3- Dugan, J. & Graphis, T., 2006, "Two Dimension for Cultures", H. B. R., Nov.-Dec.
- 4- Gerloff, E. A., 2008, "Organization Theory & Design: A Strategic Approach for Management", McGraw-Hill Book Co., Singapore.
- 5- Fuller, Jim and Farrington Jeanne, 2009, From Training to performance Improvement, Jossy – Bass Pfeiffer, san Francisco.
- 6- Hodge, B. J. and Anthony, W. P, L, 2009, Organization Theory and Design: A Strategic Approach. Sixth Edition, New Jersey: Prentice Hall, Inc., p. 70.



- 7- Jones, G. R, 2009, Organizational Theory, Design, and Change. New Jersey: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, p. 20.
- 8- Martin, K. 2009, "Dual-objective Performance Measurement, Human Resources Professional, May/June, pp.47-50
- 9- Klain, H. et al., 2007"System's Model of the Performance Appraisal Interview Process", Industrial Relations, 26, p. 267-278
- 10- squire, L. & Vonder, H., 2005 , Economy Analysis Projects , John Hopkins, London .

