جامعة غليزان

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة محاضرات في مقياس

منهجية إعداد مذكرة الماستر

موجهه لطلبة ماستر السنة الأولى اقتصاد نقدي ومالي

من اعداد:

الدكتورة : نادي مفيدة

السنة الجامعية: 2024-2025

جامعة غليزان

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة محاضرات في مقياس

منهجية إعداد مذكرة ماستر

موجهه لطلبة ماستر السنة الأولى اقتصاد نقدي ومالي

من اعداد:

الدكتورة : نادي مفيدة

السنة الجامعية: 2024-2025

عنوان الماستر: اقتصاد نقدي ومالي

السداسي: الثاني

اسم الوحدة: وحدة تعليم منهجية

الرمز: وت م 2.1

اسم المادة: منهجية إعداد مذكرة الماستر

الرصيد: 04

المعامل: 02

نمط التعليم: حضوري

البـــــرنامج

الصيغة الأولى (مشروع تخرج بما يتو افق مع القرار الوزاري رقم 1275)

أهداف التعليم

تهدف هذه المادة إلى تعريف الطالب المقاول صاحب فكرة مشروع بالخطوات الواجب إتباعها من أجل إعداد مذكرة مشروع، وذلك من خلال جعله يفكر تفكيرا عملي ومنطقيا اتجاه مختلف عناصر بناء بحث مذكرة التخرج لمؤسسة، بداية بتحديد المشكل، ووصولا إلى التوثيق العلمي السليم لنتائج البحث. وكذا خطوات الواجب إتباعها في مخطط الأعمال ودراسة المشروع.

المعارف المسبقة المطلوبة

حتى يتمكن الطالب من دراسة محتوى هذه المادة لابد أن يكون متحكما في مكتسبات مادة منهجية و ريادة الأعمال (السنة الثانية ليسانس)، ومادة مشروع التخرج ليسانس (سنة ثالثة ليسانس).

محتوى المادة:

- **المحور الأول: إشكالية المشروع:** تحديد المشكل- الحاجة- المراد تلبتها في السوق عن طريق الاستعانة بأدوات التصميم التفكيري.
- **المحور الثاني:** تحديد الفئة المستهدفة – من هو الزبون-
- **المحور الثالث:** تحديد القيمة المقترحة لزبون. ما الذي يبحث عنه الزبون.
- **المحور الرابع:** تحديد هيكل العمليات أي ذكر ما هي خطوات إنتاج المنتج
- **المحور الخامس:** الدراسة المالية لمشروع-المؤسسة- هيكل التكاليف والأرباح
- **المحور السادس :** تحديد بيئة الموسسة PESTEL ET 6 FORCES DE PORTER
- **المحور السابع:** تصميم النموذج الأولي–SCRATCH TO PROTOTYPING
- **المحور الثامن:** تحديدMVP

الصيغة الثانية (مذكرة ماستر كلاسيكية)

أهداف التعليم

تهدف هذه المادة إلى تعريف الطالب بالخطوات الواجب إتباعها من أجل إعداد مذكرة التخرج، وذلك من خلال جعله يفكر تفكيرا علميا ومنطقيا اتجاه مختلف عناصر بناء بحث مذكرة التخرج، بداية بتحديد المشكلة وبناء فرضيات حلها، ووصولا إلى التوثيق العلمي السليم لنتائج البحث.

المعارف المسبقة المطلوبة

حتى يتمكن الطالب من دراسة محتوى هذه المادة لابد أن يكون متحكما في مكتسبات مادة منهجية (السنة الثانية ليسانس)، ومادة مشروع التخرج ليسانس (سنة ثالثة ليسانس).

محتوى المادة:

- **منهج البحث العلمي)؛**
- **مشكلة البحث العلمي:** التفكير العلمي، ما هي مشكلة البحث، اختيار المشكلة، مصادر المشكلة، تحديد المشكلة، تقييم المشكلة؛
- **مراجعة الأدبيات:** معنى مراجعة الأدبيات، الحاجة إلى مراجعة الأدبيات، أهداف مراجعة الأدبيات، مصادر الأدبيات، وظائف الأدبيات، كيفية إجراء مراجعة للأدبيات؛
- **بناء فرضيات البحث:** معنى الفرضية،
- **طرق جمع البيانات:**
- **تقنيات تحليل البيانات:**
- **هيكل وتنظيم مقدمة البحث**
- **هيكل وتنظيم الإطار المنهجي للبحث:**
- **هيكل وتنظيم عرض نتائج البحث ومناقشتها**
- **هيكل وتنظيم خاتمة البحث**
- **التحرير والتوثيق بطريقة APA**: تحرير البحث، المراجع، الجدول، الأشكال، الملاحق، ...
- **فنيات العرض والإلقاء**

طريقة التقييم: تقيم مستمر+ إمتحان نهائي ويقاس معدل المادة بالوزن الترجيحي للدروس(60%) والأعمال الموجهة(40%)

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
قائمة المصطلحات باللغة العربية والانجليزية	
تقديم المطبوعة	
الصيغة الأولى: المذكرة الكلاسيكية	
المحور الاول: منهج البحث العلمي	
1	ماهية واهمية البحث العلمي
2	أنواع البحوث العلمية ونقاط الاختلاف والالتقاء بينها
3	المنهجية ومناهج البحث العلمي
4	صفات الباحث وعلاقته بالمشرف
5	ماهية التفكير العلمي
المحور الثاني: الركائز الأساسية في البحث العلمي	
1	مرحلة التوثيق ومراجعة الادبيات
2	مرحلة اختيار العنوان وتحديد مشكلة البحث
3	مرحلة تحديد أسئلة البحث والفرضيات
4	مرحلة تحديد الأهداف والأهمية للبحث
5	مصادر وطرق جمع البيانات
6	تقنيات تحليل البيانات
المحور الثالث: الإطار المنهجي لهيكلة وتنظيم البحث	
1	هيكل وتنظيم الملخص ومقدمة البحث
2	هيكل وتنظيم محتوى الفصول
3	هيكل وتنظيم الخاتمة، طرق الاقتباس، التهميش وعلامات الضبط
المحور الرابع: فنيات عرض البحث العلمي	
1	النموذج الترتيبي لمذكرة الماستر بطريقة IMRAD
2	اعتبارات المناقشة
أسئلة خاصة بالصيغة الأولى	

الصيغة الثانية: القرار الوزاري رقم 1275	
المحور الأول: إشكالية مشروع مؤسسة ناشئة	
1	ماهية حاضنة الأعمال والمؤسسة الناشئة
2	إشكالية المشروع
3	التصميم التفكيري كآلية لاكتشاف المشكلة
المحور الثاني: التحليل الاستراتيجي للسوق	
1	عرض القطاع السوقي
2	قياس شدة المنافسة
المحور الثالث: هيكل التكاليف	
1	التكاليف وكيفية تأثير التكنولوجيا عليها
2	دور تحليل التعادل في إدارة التكلفة
3	أساليب مبتكرة لتقليل تكاليف التشغيل
4	تأثير التكنولوجيا على هياكل تكاليف بدء التشغيل
المحور الرابع: نموذج الحد الأدنى القابل للتطبيق MVP	
1	النموذج الأولي
2	مراحل تطوير النموذج الأولي
3	نموذج الحد الأدنى للتطبيق
4	الفرق بين نموذج إثبات المفاهيم **PoC** والنموذج الأولي **prototype** ونموذج الحد الأدنى القابل للتطبيق **MVP**
5	مذكرة للحصول على شهادة مؤسسة ناشئة وفقا للقرار 1275
أسئلة خاصة بالصيغة الثانية	
قائمة المراجع	

قائمة المصطلحات باللغة العربية والإنجليزية

المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الانجليزية
البحث العلمي	Scientific Research
البحث الكمي	Quantitative Research
البحث النوعي	Qualitative Research
منهج البحث العلمي	Scientific Research Methodology
التفكير العلمي	Scientific Thinking
مراجعة الادبيات	Literature Review
التوثيق	Documentation
الفرضيات	Hypotheses
الاستبيان	Questionnaire
المقابلة	Interview
العينة	Sample
حاضنة الاعمال	Business Incubator
المؤسسة الناشئة	Business Incubator
تحليل البيئة الخارجية	External Environment Analysis
تحليل البيئة الداخلية	Internal Environment Analysis
نقاط القوة	Strengths
نقاط الضعف	Weaknesses
الفرص	Opportunities
التهديدات	Threats
السوق المستهدف	Target Market
تجزئة السوق	Market Segmentation
النموذج الاولي	Prototype
نموذج الحد الأدنى القابل للتطبيق	Minimum Viable Product (MVP)

تقديم المطبوعة:

تأتي هذه المطبوعة الموسومة بـ "**محاضرات في منهجية إعداد مذكرة الماستر** "في إطار دعم المسار التكويني لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص **اقتصاد نقدي ومالي**، وتهدف إلى تأطيرهم من الناحية المنهجية والعلمية في إعداد المذكرة الأكاديمية أو مشروع إنشاء مؤسسة ناشئة، وفقًا لما جاء في مضامين البرنامج الرسمي المعتمد.

لقد حرصنا في إعداد هذا السند البيداغوجي على تغطية شاملة للمحاور المرتبطة بمنهجية البحث العلمي، انطلاقًا من اختيار الموضوع، وصياغة الإشكالية، ووضع الفرضيات، مرورًا بجمع البيانات وتحليلها، وانتهاءً بإخراج المذكرة في شكلها النهائي الموحد، بما يتوافق مع المعايير العلمية والأكاديمية المعتمدة. كما يشمل هذا الدليل توجيهات عملية حول الجوانب الأخلاقية في البحث العلمي، كأهمية التوثيق العلمي والاقتباس السليم، ترسيخًا لقيم الأمانة العلمية والنزاهة الأكاديمية.

بالإضافة إلى ذلك، وامتثالًا لمقتضيات **القرار الوزاري 1275** المتعلق بمرافقة الطلبة نحو إنشاء مؤسسات ناشئة، تم تخصيص قسم من هذه المطبوعة لتقديم تصور واضح ومبسط حول كيفية تحويل فكرة مبتكرة إلى مشروع قابل للتطبيق، مع التركيز على المراحل الأساسية لإنشاء مؤسسة ناشئة، بدءًا من توليد الفكرة، ودراسة الجدوى، وصولًا إلى التخطيط والتنفيذ.

وعليه، من خلال هذه المطبوعة حاولنا تقديم الإطار النظري ، وتأهيل الطالب عمليًا وتطبيقيًا لخوض غمار البحث العلمي أو ريادة الأعمال، وفق توجهاته واختياره للمسار المناسب ضمن متطلبات التخرج.

المحور الأول: عموميات حول البحث العلمي

1. ماهية وأهمية البحث العلمي:

أ. **ماهية البحث العلمي**: يتكون مصطلح البحث العلمي من كلمتين هما[1]:

البحث: **لغة** معناه اكتشف، سأل، تتبع، تحري، تقصي، حاول، طلب.

العلمي: كلمة منسوبة الى العلم والعلم يعني المعرفة والدراية وإدراك الحقائق، وهو المعرفة المنسقة التي تنشأ من الملاحظة والتجريب. ولشرح هذا المفهوم يتطلب منا شرح مفهوم العلم وعلاقته بالمعرفة.

العلم: جملة الحقائق والوقائع ولنظريات ومناهج البحث التي تزخر بها المؤلفات العلمية[2].

المعرفة: هي كل ذلك الرصيد الواسع والضخم من المعلومات والمعارف التي استطاع الانسان ان يجمعها عبر التاريخ، بحواسه وفكره وهي تنقسم الى ثلاثة اقسام[3]:

1) **المعرفة الحسية**: تكون بواسطة الملاحظات البسيطة والمباشرة والعفوية، عن طريق حواس الانسان المعروفة وذلك دون إدراك العلاقات القائمة بين هذه الظواهر الطبيعية وأسبابها مثل: شروق الشمس وغروبها، تهاطل الامطار ...الخ

2) **المعرفة الفلسفية**: وهي مجموع المعارف والمعلومات التي يتحصل عليها الانسان بواسطة استعمال الفكر لا الحواس حيث يستخدم أساليب التفكير والتأمل الفلسفي لمعرفة الاسباب مثل: التفكير والتأمل في الحياة والموت.

3) **المعرفة العلمية والتجريبية**: وهي المعرفة التي تتحقق على أساس الملاحظات العلمية المنظمة، والتجارب المنظمة والمقصودة للظواهر والاشياء، ووضع الفروض، واكتشاف النظريات العامة القوانين العلمية الثابتة.

المعرفة اشمل واوسع من العلم، ذلك لأن المعرفة تتضمن معارف علمية وأخرى غير علمية، ونستطيع أن نميز بينهما على أساس قواعد المنهج وأساليب التفكير التي تتبع في تحصيل المعارف. فإذا اتبع الباحث قواعد المنهج العلمي واتبع الباحث قواعد المنهج العلمي واتبع خطواته في التعرف على الظواهر والكشف عن الحقائق الموضوعية، فإنه يصل الى المعرفة العلمية[4].

---

[1] ناهدة عبد زيد الدليمي، **أسس و قواعد البحث العلمي**،الطبعة الأولى،دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان،الاردن/2016،ص19

[2] ماثيو جيدير،ترجمة ملكة أبيض ،منهجية البحث،دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير و الدكتوراه، ص 04 الموقع: http://afkarrnet.blogspot.com/2016/01/manhajiyat-baht-3ilmi.html 6

[3] نفس المرجع السابق ص ص 06-07

[4] أحمد بدر،أصول البحث العلمي و مناهجه،المكتبة الأكاديمية،ص 19

ب- خصائص المعرفة العلمية: للمعرفة العلمية الخصائص التالية[5]:

1- الموضوعية: يقصد بها معالجة الظواهر باعتبارها أشياء لها وجود خارجي مستقل عن وجود الانسان، والشيء الموضوعي هو ما تتساوى علاقته، مختلف الأفراد المشاهدين مهما اختلفت الزاوية التي يشاهدون منها[6].

أي أن الباحث ينبغي أن يكون حياديا في بحثه، يتجرد من ذاتيته، وينقل الحقائق والمعطيات كما هي في الواقع، وأن لا يخفي الحقائق التي لا تتوافق مع وجهة نظره وأحكامه المسبقة.

2- التراكمية: تعود المعرفة بجذورها الى بداية الحضارات الانسانية، وقد بنيت معارفنا فوق معارف كثيرة أسهمت فيها حضارات إنسانية مختلفة "لان المعرفة تبنى هرميا من الاسفل الى الأعلى، نتيجة تراكم وتطور المعرفة العلمية" والتراكمية العلمية إما أنها تأتي بالبديل، فتلغي القديم مثل فيزياء نيوتن التي اعتقد أنها مطلقة إلى أن جاء أينشتاين وجاء بنسبية[7]. وفي تفسير اسباب قيام التجارة الخارجية فقد جاء آدم سميث بنظريته التكلفة المطلقة والتي أساسها الميزة المطلقة التي تتمتع بها الدولة اي اقل نفقة في دولة عن دولة أخرى وعلى هذا الاساس تقوم التجارة بين الدولتين تتمتعان بميزة مطلقة في سلعتين مختلفتين إلى أن جاءت نظرية دايفيد ريكاردو والذي مفادها أن التبادل يتم بين دولتين تتمتعان بالميزة النسبية في إنتاج سلعتين مختلفتين وغيرها من النظريات المفسرة لأسباب قيام التجارة الخارجية. وبالمثل فإن الكثير من النظريات والمعارف العلمية في مجالات مختلفة استغنى عنها الانسان واستبدلها بنظريات ومفاهيم ومعارف خاصة في مجال العلوم الاجتماعية التي تتسم بالتغير والنسبية.

3- السببية: يعرف السبب بأنه مجموعة العوامل أو الشروط وكل أنواع الظروف التي متى تحققت ترتب عنها نتيجة مطردة ونستطيع القول بوجود علاقة سببية بين متغيرين[8].

4- اليقين: يجب أن يتيقن صاحب المعرفة العلمية عمليا فيستطيع إثباتها بأدلة وبراهين وحقائق لا تحمل الشك وهذا ما يعرف باليقين العلمي.

5- التنظيم: إن المعرفة العلمية معرفة منظمة تخضع لضوابط وأسس منهجية، لا نستطيع الوصول إليها دون إتباع هذه الأسس والتقيد بها. كما أن التطور العلمي يقتضي من الباحث التخصص في ميدان علمي محدد. مما يسمح للباحث بالاطلاع على موضوعاته وفهم جزئياته وتقنياته.

6- الدقة: يخضع العلم لمبادئ ومفاهيم متعارف عليها بين ذوي الاختصاص تتضمن مصطلحات ومعاني ومفاهيم دقيقة جدا ومحددة. ويجب استعمال هذه المصطلحات بدقة وتحديدي مدلولها العلمي، لأنها عبارة عن اللغة التي

---

[5] ماثيو جيدير،ترجمة ملكة أبيض ، ص ص 10-12

[6] جلال غربول السناد،البحث العلمي و كتابته،الطبعة الاولى،دار الاعصار العلمي للنشر،عمان،الاردن،2015،ص 34

[7] ماثيو جيدير،ترجمة ملكة أبيض ،مرجع سبق ذكره ، ص 10

[8] ماثيو جيدير،ترجمة ملكة أبيض ،مرجع سبق ذكره ص 11

يتداولها المختصون في فرع من فروع المعرفة العلمية وتقتضي الدقة الاستناد الى معايير دقيقة والتعبير بدقة عن الموضوعات التي ندرسها.

7- التعميم:[9] لما كان العلم يعتمد على الاستقراء الناقص الذي لا تتيسر فيه ملاحظ كل مفردات الظاهرة، فإن الباحث يكتفي بملاحظة بعض النماذج، ثم يحاول الكشف عن القوانين العامة التي تخضع لها جميع الحالات المتشابهة والتي لم تدخل في نطاق البحث، وتفيد هذه التعميمات في الانتقال من المعلوم الى المجهول، وفي التنبؤ بما أن يحدث للظواهر تحت ظروف معينه.

ج- تعريف البحث: حسب الدكتور احمد بدر وبعد تقديمه لعدة تعريفات خلص الى التعريف العام للعلم والذي هو كالتالي[10]:

- البحث استقصاء دقيق يهدف الى اكتشاف حقائق وقواعد عامة يمكن التحقق منها مستقبلا؛
- البحث استقصاء منظم يهدف الى اضافة معارف يمكن توصيلها، والتحقق من صحتها عن طريق الاختبار العلمي؛
- لبحث وسيلة للدراسة يمكن بواسطتها الوصول الى حل لمشكلة محددة وذلك عن طريق التقصي الشامل والدقيق لجميع الشواهد والأدلة التي يمكن التحقق منها، والتي تتصل بهذه المشكلة المحددة.

د- تعريف البحث العلمي: هناك عدة تعريفات للبحث العلمي، تحاول تحديد مفهومه، ومنها:

"هو الاستخدام المنظم لعدد من الأساليب والإجراءات للحصول على حل أكثر كفاية لمشكلة ما، عما يمكننا الحصول عليه بطرق أخرى، وهو يفترض الوصول إلى نتائج ومعلومات أو علاقات جديدة لزيادة المعرفة للناس أو التحقق منها"[11]

" هو وسيلة للاستعلام والاستقصاء المنظم والدقيق، الذي يقوم به الباحث، بغرض اكتشاف معلومات أو علاقات جديدة، بالإضافة إلى تطوير أو تصحيح أو تحقيق المعلومات الموجودة فعلا، على أن يتبع) في هذا الفحص والاستعلام الدقيق، خطوات المنهج العلمي"[12]

"

---

[9] جلال غربول السناد،مرجع سبق ذكره، ص 35

[10] أحمد بدر، مرجع سبق ذكره ص 22

[11] ماثيو جيدير، ترجمة ملكة أبيض مرجع سبق ذكره ص 14

[12] الدكتور أحمد بدر،أصول البحث العلمي ومناهجه، الكويت، وكالة المطبوعات، 1973 .، ص1

2. **أنواع البحوث العلمية و نقاط الاختلاف و الالتقاء بينها:** هناك العديد من الاجتهادات في تصنيف البحوث العلمية، الا اننا سنتناول نوعين من البحوث الكمية و النوعية من خلال التعريف بهما وعرض لنقاط الالتقاء والاختلاف بينهما.

تعريفهما:

أ- البحوث الكمية: هي نوع من البحوث العلمية التي تفترض وجود حقائق اجتماعية موضوعية، منفردة معزولة عن مشاعر ومعتقدات الأفراد، وتعتمد غالبا الأساليب الإحصائية، في جمعها للبيانات وتحليلها.

ب- البحوث النوعية: البحث النوعي هو نوع من البحوث العلمية، التي تفترض وجود حقائق وظواهر اجتماعية يتم بناءها من خلال وجهات نظر الأفراد والجماعات المشاركة في البحث.

1- **اوجه الاختلاف والتشابه بين البحوث الكمية والنوعية:** نستطيع تحديد الفروق وهي كالتالي:

- الاختلاف في المنطلقات والدوافع الاجتماعية: حيث يتبنى البحث الكمي نظرة تفترض وجود حقائق اجتماعية موضوعية معزولة عن مشاعر ومعتقدات الأفراد، ويتم قياسها بأدوات مناسبة تتوفر فيها الخصائص الأساسية من الصدق والثبات. إلا أن البحث النوعي يفترض وجود مؤثرات عدة، يتم بناؤها اجتماعيا من خلال وجهات نظر الأفراد والجماعات للموقف، فهو يستخدم في المجالات التي لا تستطيع وصف او تفسير الظاهرة بمقاييس كمية، فهي تسلم بان السلوك الإنساني يكون مرتبط بالبيئة وهناك تأثيرات اجتماعية ثقافية وتاريخية على الخبرات الانسانية. بينما تدعو البحوث الكمية الى عزل السلوك الإنساني عن المحيط الذي يتواجد فيه الافراد المعنيين بالبحث.

- هدف البحث الكمي يختلف عن هدف البحث النوعي: تهدف البحوث الكمية الى اختيار بعض الفرضيات التي تتعلق بوصف واقع معين، من خلال بناء علاقات وقياس بعض المتغيرات، واستخدم البيانات المتوافرة لإيجاد علاقة ارتباطية أو سببية. كذلك تهدف الى تعميم نتائج البحث الى حالات أخرى. أما البحث النوعي فهو أكثر اهتماما بفهم الظاهرة الاجتماعية من منظور المشاركين أنفسهم، ومن خلال معايشة الباحث لحياة المشاركين العادية، ولا يهدف الباحث النوعي الى تعميم النتائج. بل توسيع نتائج الحالة التي كثيرا ما تقود الى مواقف وحالات قد تكون مشابهة.

- منهجية وخطوات البحث أكثر مرونة من إجراءات وخطوات: تجري البحوث الكمية وفق مخطط معد مسبقا ويسترشد به الباحث، أما الدراسات النوعية لا يستطيع الباحث فيها ان يضع فرضية مسبقة، لأن الباحث يعكف على دراسة موضوع من دون تصورات مسبقة وراسخة عنه، مما يتعلق باي من المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، والربط بينهما.

- المعاينة والعينات العشوائية في البحث الكمي والمقصودة في البحث النوعي: عينات البحث الكمي تكون عشوائية في الغالب؟، لتمثل مجتمع الدراسة، بعدد مناسب وكبير نوعا ما قياسا بعينات البحث النوعي. أما عينات

البحث النوعي تكون مقصودة عددها محدود ولكنها تؤمن غزارة وافية في البيانات والمعلومات. ويكون المشاركون في الدراسات النوعية عادة أفراد تتوافر فيهم خصائص الحالة المدروسة، ويتم اختيارهم بصورة هادفة من موقع ما.

- الاستبيان في الغالب يستخدم في جمع البيانات في البحث الكمي والملاحظة والمقابلة المعمقة في النوعي: جمع البيانات في البحث الكمي يركز على أداة الاستبيان، وكذلك المقابلات أو الملاحظات المبنية بناء محكما، مسبقا، أما في البحث النوعي فتستخدم المقابلة المعمقة غير النمطية، و/أو الملاحظة المشاركة غير المبنية بناءا محكما مسبقا، و/أو الوثائق الرسمية و الشخصية ذات العلاقة، و قد تختلف طريقة وأسئلة المقابلة في البحث النوعي بين فرد و آخر من أفراد مجتمع الدراسة، أو عينته. بخلاف الباحث الكمي الذي تكون في اسئلة المقابلة مثل الاستبيان نمطية ومعدة مسبقا.

والجدول أدناه يعرض مقارنة بين البحوث الكمية وتلك النوعية:

الجدول رقم 01: مقارنة بين البحوث الكمية و البحوث النوعية

البحوث الكمية	البحوث النوعية
تستخدم مقاييس واختبارات أو قوائم تقدير لجمع البيانات والمعلومات بأساليب إحصائية	يعتمد أسلوب الملاحظة والمقابلة والمراجع بعيدا عن الأساليب الإحصائية
معلومات عامة وليست دقيقة دائما جمع المعلومات وتفريغها أسرع وأسهل	معلومات غنية ومعمقة جمع المعلومات وتبويبها يتطلب وقت
يمارس الباحث سيطرة تامة على جميع المتغيرات ذات الصلة بالمتغير التابع.	لا يسيطر الباحث على أي من المتغيرات
تحيز: تحيز عدم الاستجابة تأثير الصياغة	تحيز: تحيز الباحث تحيز المراقب
عينة كبيرو مع إمكانية التعميم	عينة صغيرة غير تمثيلية ولا يمكن التعميم
تستخدم في كتابة التقرير والجداول والأشكال البيانية	تكتب التقاريري بأسلوب تحليل وسردي

المصدر: ريما ماجد، **منهجية البحث العلمي**، مؤسسة فريديريش ايبرت، بيروت، 2016، ص 26

3. **المنهجية ومناهج البحث العلمي:**

أ- **المنهج: تعريف المنهج** والمنهاج، وجمعه مناهج، من الناحية اللغوية فهو الطريق الواضح، ونهج لي الأمر: أوضحه. واستخدم في القرآن الكريم بهذا المعنى، قال تعالى :﴿**لِكُلٍّ جَعَلْنَا مِنكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا**﴾[13].و باللغة الفرنسية تعني Méthodologie مفهوم مركب من كلمتين Méthode وتعني المنهج، و Logie وتعني علم، و بذلك فالمنهجية هي العلم الذي يهتم بدراسة المناهج فهي علم المناهج أي علم طرق البحث العلمي[14]. وهي أيضا "مجموعة القواعد والأساليب والأدوات العامّة التي تشكّل خارطة الطريق الواجب على الباحث الالتزام بها والسير عليها في دراسته للموضوع ومعالجته للمشكلة البحثية، من أجل التوصّل إلى النتائج والأجوبة المطلوبة، وإيجاد الحلول المناسبة لها"[15].

ب- **مناهج البحث العلمي:** هناك جملة من التصنيفات التقليدية والحديثة نتناولها في النقطتين التاليتين[16]:

1) **التصنيفات التقليدية لمناهج البحث العلمي:** تم تصنيف مناهج البحث العلمي تقليديا إلى عدة تصنيفات نذكر من بينها ما يلي:

. المنهج التحليلي والمنهج التركيبي: المنهج التحليلي الاستكشافي أو منهج الاختراع وهو يستهدف الكشف عن الحقيقة، أما المنهج التركيبي أو ألتأليفي الذي يقوم بتركيب وتأليف الحقائق التي تم اكتشافها أو اختراعها بواسطة المنهج التحليلي وذلك بهدف تعليمها ونشرها للآخرين. ما يعاب على هذا التصنيف أنه ناقص لأنه يتحدث عن الأفكار فقط ولا يشمل القوانين والظواهر كما أنه لا يصلح لكافة فروع العلم والمعرفة.

. المنهج التلقائي والمنهج العقلي التأملي: المنهج التلقائي هو ذلك المنهج الذي يسير فيه العقل سيرا طبيعيا نحو المعرفة أو الحقيقة دون تحديد سابق لأساليب وأصول وقواعد منظمة، أما المنهج العقلي التأملي فهو ذلك المنهج الذي يسير فيه العقل والفكر في نطاق أصول وقواعد منظمة ومرتبة من أجل اكتشاف الحقيقة أو الحصول على المعرفة.

هذا التصنيف كذلك منتقد لأنه تحدث عن طرق ووسائل الحصول على المعرفة والشروط العقلية العلمية وليس على مناهج البحث العلمي كمناهج لها أصول وقواعد وقوانين.

2) **التصنيفات الحديثة لمناهج البحث العلمي:** يمكن إجمال التصنيفات الحديثة من خلال الرجوع إلى الفقهاء الذين نادوا بها ونتناولها على النحو التالي:

---

[13] https://www.almaaref.org/books/contentsimages/books/

[14] منزل غرابة زكية، منهج البحث في العلوم الاسلامية و الانسانية، مطبوعة موجهة لطلبة نظام ل م د إسلامية،جامعة الامير عبد القادر،قسنطينة،السنة الجامعية2017/2016، ص 01

[15] https://www.almaaref.org/books/contentsimages/books/

[16] دحامنية علي ،محاضرات منهجية البحث العلمي/جامعة الوادي،السنة الجامعية 2008-2009،ص ص 36-38

.تصنيف **هويتني(Whitney)**: رتب الفقيه هويتني المناهج العلمية على النحو التالي:

1) المنهج الوصفي.

2) المنهج التاريخي.

3) المنهج التجريبي.

4) البحث الفلسفي.

5) البحث التنبؤي.

6) البحث الاجتماعي.

7) البحث الإبداعي.

.تصنيف **ماركيز(Marquis)**: رتب ماركيز مناهج البحث العلمي على النحو التالي:

1) المنهج الأنثروبولوجي (الملاحظة الميدانية).

2) المنهج الفلسفي.

3) منهج دراسة الحالة.

4) المنهج التاريخي.

5) منهج المسح.

6) المنهج التجريبي.

.تصنيف **جود وسكايتس Good et Scates**: رتب هذان الفقيهان مناهج البحث العلمي إلى:

1) المنهج التاريخي.

2) المنهج الوصفي.

3) منهج المسح الوصفي.

4) المنهج التجريبي.

5) منهج دراسة الحالة والدراسات الإكلينية.

6) منهج دراسات النمو والتطور والوراثة.

كل هذه التصنيفات بالغ أصحابها في تحديد مناهج البحث العلمي حيث أقحموا بعض أنواع البحوث وطرق الحصول على المعرفة والثقافة وكذا بعض أجزاء المناهج الأصلية.

- ولاختلاف التصنيفات الخاصة بالمناهج نورد بعض منها وأهمها كالتالي:

1- **المنهج التاريخي**: يركز المنهج على دراسة أحداث وظواهر، تمت في الماضي، ومازالت تحدث في الحاضر، ليقوم بتحليل وتفسير البيانات والمعلومات، ونتائج الدراسات سابقة، وذلك لتحديد التغيرات والتطورات التي تعرضت لها، وتحديد العوامل والأسباب المسئولة عن هذه الظواهر والأحداث، والتي منحتها صورتها الحالية. فالمنهج التاريخي لا يصف الظواهر و الأحداث في الماضي فقط، بل يدرسها و يحللها و يفسرها بغية الوصول الى حقائق، و تعميمات تساعد على فهم الماضي و الحاضر و التنبؤ بالمستقبل[17].

2- **المنهج الوصفي التحليلي**: طريقة علمية يصف فيها الباحث الظاهرة بشكل كيفي أو كمي، ومن ثم طرح مجموعة من التساؤلات المبهمة، والقيام بعملية تجميع للبيانات والمعلومات؛ من خلال مجموعة من الأفراد التي تتضح فيهم الخصائص، ومن ثم تحليلها لبلوغ النتائج والقيام بالتفسير[18]

يقوم هذا المنهج على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها. ويشمل المنهج الوصفي أكثر من طريقة منها: طريقة المسح، وطريقة دراسة الحلة وتحتاج هذه الطرق إلى خبرة وجهد الباحث كما أنه ينبغي تفسير النتائج التي يتم الحصول عليها بكل عناية[19].يتمتع المنهج الوصفي بمزايا حيث يقوم على رصد ومتابعة الظاهرة أو الحدث بدقة، وبطريقة كمية ونوعية في فترة زمنية معينة، أو لعدة فترات زمنية، من أجل التعرف على الظروف والعوامل التي أدت بحدوث ذلك، للوصول إلى النتائج لتي تساعد في فهم الحاضر و التنبؤ بالمستقبل[20].و من خلال مجموعة من النقاط يهدف المنهج الوصفي إلى[21]:

- جمع معلومات حقيقية لظاهرة موجودة فعلا في مجتمع معين؛
- تحديد المشاكل الموجودة أو توضيح بعض الظواهر؛
- إجراء مقارنة وتقييم لبعض الظواهر؛

---

[17] كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة حماة، سوريا، 2016، ص 57 موقع:http://www.hama-univ.edu.sy/newsites/economy/

[18] محمد تيسير، "كتاب المنهج الوصفي التحليلي: مع نبذة حول المنهج الوصفي التحليلي،" في *مؤسسة المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، تم الاسترداد بتاريخ (2023/26/01)، من(https://blog.ajsrp.com/?p=35302)

[19] شؤون التطوير، دليل الباحث في كتابة البحث و شكله (الخطة و البحث النهائي) إصدار رقم 2، جامعة الجنان، طرابلس،لبنان، السنة الجامعية 2016/2015 ،ص 04 موقع :http://www.jinan.edu.lb/manager/BA/Thesis%20Format%20Guidelines%20-%20ar.pdf

[20] كمال دشلي، مرجع سبق ذكره ص 61

[21] عمار بوحوش ، محمد محمود الذنيبات،مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص139

- تحديد ما يفعله الأفراد في مشكلة ما والاستفادة من آرائهم وخبراتهم وفي وضع تصور وخطط مستقبلية واتخاذ إجراءات مناسبة في مشاكل ذات طبيعة مشابهة؛
- إيجاد العلاقة بين الظواهر المختلفة.

3- **المنهج التجريبي:** أبرز التعريفات ما قدمه "موريس أنجرس" باختصار، " بانه طريقة لدراسة موضوع بحث بإخضاعه للتجربة وجعله دراسة قائمة على السببية"، ويهدف المنهج التجريبي من خلال الخطوات الى مجموعة من الغايات التي تثبت صفته العلمية التي تعتمد على الدقة والموضوعية "ويسعى الى اقامة العلاقة التي تربط السبب بالنتيجة بين الظواهر أو المتغيرات. ولإقامة العلاقة بين السبب بالنتيجة فإننا نقوم بإجراء التجربة التي يتم خلالها معالجة متغير أو أكثر بتغيير محتواه عدة مرات والتي تكون بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ومن مميزات المنهج التجريبي نذكر منها باختصار:

- بواسطة هذا المنهج يمكن الجزم بمعرفة أثر السبب على النتيجة لا عن طريق الاستنتاج كما هو بالبحث السببي المقارن.
- هو المنهج الوحيد الذي يتم فيه ضبط المتغيرات الخارجية ذات الأثر على المتغير التابع؛
- أن تعدد تصميمات هذا المنهج جعله مرن يمكن تكيفه إلى حد كبير إلى حالات كثيرة ومتنوعة.

وكأمثلة لهذا المنهج:

- أثر خبرة الروضة على تحصيل الطفل في مادة من المواد التعليمية.
- تأثير رأسمال الهيكلي على دافعية الإنجاز لدى العمال[22].

4- **منهج دراسة الحالة:** يعرف بأنه دراسة متعمقة لنموذج واحد قد تكون فردا أو مؤسسة لأي مجتمعا أو أكثر لعينة يقصد منها الوصول إلى تعميمات إلى ما هو أوسع عن طريق دراسة نموذج مختار، وهو أسلوب مستعمل كثيرا في الدراسات التي ترتكز على التعمق في نموذج واحد أو عدة نماذج. كما يعرف بأنه منهج يمكن عن طريقه جمع البيانات ودراستها بحيث يمكن رسم صورة كلية لوحدة معينة في علاقاتها المتنوعة[23]. و هناك من لخص خصائص الحالة إلى [24]:

- أنها طريقة للحصول على معلومات شاملة عن الحالات المدروسة؛
- أنها طريقة للتحليل الكيفي للظواهر والحالات؛
- أنها طريقة تهتم بالموقف الكلي وبمختلف العوامل المؤثرة فيه والعمليات التي يشهدها؛

---

[22] نادية عيشور و آخرون،مرجع سبق ذكره ص ص 219-220

[23] نفس المرجع السابق

[24] نادية عيشور و آخرون،مرجع سبق ذكره ص 221

- أنها طريقة تتبعية أي أنها تعتمد اعتمادا كبيرا على عنصر الزمن ومن ثم فهي تهتم بالدراسة التاريخية؛
- أنها منهج ديناميكي لا يقتصر على بحث الحالة الراهنة؛
- أنها منهج يسعى إلى تكامل المعرفة لأنه يعتمد على أكثر من أداة للحصول على المعلومات.

أمثلة تطبيقية عن منهج دراسة الحالة:

- برامج التعليم وقضايا العولمة تركيا كنموذج؛
- رأسمال الفكري ودوره في الأداء دراسة حالة مجموعة من المؤسسات.

5- **المنهج المقارن**: وفيه يتبع الباحث طريقة المقارنة بين أوجه الاختلاف وأوجه الاتفاق[25]. وهي عملية عقلية تتم بتحديد أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين حادثتين اجتماعيتين أو أكثر تستطيع من خلالها الحصول على معارف أدق[26].

شروط المقارنة عند اعتماد المنهج المقارن: من بين الشروط نوجزها فيما يلي[27]:

أ. يجب ألا تركز المقارنة على دراسة حادثة واحدة وإنما يجب أن تستند المقارنة إلى دراسة مختلف أوجه الشبه والاختلاف بين حادثتين أو أكثر؛

ب. أن تكون هناك أوجه شبه وأوجه الاختلاف فلا يجوز أن نقارن ما لا يقارن فمثلا لا نستطيع أن نقارن بين أثر التضخم على الوضع المعيشي مع أثر التدين على الصحة فهما موضوعان لا يوجد تشابه أو اختلاف جزئي بينهما بل هما متباعدين تماما؛

ج. تجنب المقارنة السطحية والعمل على الغوص في الجوانب الأكثر عمقا لفحص وكشف طبيعة الواقع المدروس وعقد المقارنات الجادة والعميقة؛

د. أن تكون الظاهرة المدروسة مقيدة بعاملي الزمان ولمكان لنستطيع مقارنتها بحادثة مشابهة في مكان آخر أو زمان ومكان آخرين.

6- **المنهج الاستقرائي**: هو عبارة عن تلك الطريقة العلمية الاستدلالية التصاعدية التي تعتمد على قاعدة تحليل جزء-كل والتي بها الباحث من أجل الوصول إلى معرفة اليقينية بشأن الظاهرة موضوع الدراسة والتحليل[28]. وقد طبق أرسطو هذا المنهج على الدولة معتمدا في ذلك على قاعدة جزء-كل فلتحقيق المعرفة اليقينية لا بد من البدء بدراسة أجزاء الظاهرة أولا ثم الانتقال إلى دراسة الظاهرة ككل، والأجزاء عند أرسطو تتمثل في الأسرة والقرية والكل يتمثل في

---

[25] نادية عيشور و آخرون،مرجع سبق ذكره ص 222

[26] بلقاسم شتوان،منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية و الاسلامية، مالطبعة الاولى،طبعة طالب، الجزائر، 2013،ص 161

[27] منزل غرابة زكية،منهج البحث في العلوم الاسلامية و الانسانية، مطبوعة موجهة لطلبة نظام ل م د علوم انسلامية،جامعة الامير عبد القادر، قسنطينة، السنة الجامعية 2017/2016، ص 32

[28] جندلي عبد الناصر، تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية و الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2005، ص 143

الدولة والتي يعتبرها مجرد نتاج تاريخي مر بعدة مراحل اجتماعية للوصول الى مرحلة الدولة وهي الأسرة القرية الدولة[29].

7- **المنهج الاستنباطي**: "تلك الطريقة المنهجية الاستدلالية التنازلية التي تعتمد على قاعدة تحليل كل-جزء من أجل الوصول إلى معرفة يقينية بشأن الظاهرة محل الدراسة والتحليل"[30]. أي بمقارنة المنهج الاستقرائي والاستنباطي فهما متعاكسان فالاستقرائي ينتقل من جزء الى الكل أما الاستنباطي فينتقل من الكل الى الجزء أي من الدراسة الكلية ليصل الى جزئياتها.

- **الباحث العلمي وخصائصه:**

- الباحث العلمي بمعناه العام: هو من يفكر بطريقة علمية، تجريبية، منظمة من اجل الوصول الى أفضل حل لمشكلة ما بعد معرفة اسبابها وعواملها، ويقدم لها التفسيرات. نستنتج من التعريف ان الباحث العلمي اهم ما يميزه القدرة على التفكير المنظم والممنهم والمبني على اسس منطقية صحيحة، فالتفكير العلمي لحل المشكلات هو ما يجعلك مميز ومختلف عن الاخرين اللذين يفكرون بطريقة عشوائية وغير منظمة. وبالمعنى الخاص للباحث العلمي: هو دارس اكاديمي بشروط وعوامل محددة، يعمل على دراسة ظاهرة محددة في علم من العلوم، تحت اشراف من هم اقدم وافضل منه في العلم نفسه –مشرفو الابحاث العلمية-لإرشاده وتقديم النصح له، دون استغلال دراسات السابقين او السرقة منها، ويسير كل هذا في فلك منهج علمي محدد[31].

- **أخلاقيات الباحث العلمي:** من كتب التراث العربي التي تناولت بإسهاب اخلاقيات البحث العلمي، كتاب أدب الدنيا و الدين لأبي الحسن الماوردي، الذي كتب عن طلب العلم، و ما على المتعلمين من واجبات نحو معلميهم ومالهم من حقوق عليهم، و ذلك في(باب أدب العلم)، و مما جاء فيه قوله: وأما الشروط التي يتوفر بها علم الطالب و ينتهي معها كمال الراغب، معها يلاحظ به من التوفيق و يمد به من المعونة، فتسعة شروط: (الاول) العقل الذي يدرك به حقائق الامور، و (الثاني) الفطنة التي يتصور بها غوامض العلوم، و(الثالث) الذكاء الذي يستقر به حفظ ما تصوره و فهم ما علم، و (الرابع) الشهوة التي يدوم بها الطلب و لا يسرع اليه الملل، و (الخامس) الاكتفاء بمادة تغنيه عن كلف الطلب، و (السادس) الفراغ الذي يكون معه التوفر و يحصل يه الاستكثار، و (السابع) عدم القواطع المذهلة من هموم و أشغال و أمراض، و (الثامن) طول العمر و اتساع المدة لينتهي بالاستكثار الى مراتب الكمال، و(التاسع)

[29] جندلي عبد الناصر، مرجع سبق ذكره ، ص 144

[30] جندلي عبد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 134

[31] https://wefaak.com/scientific-researcher/

الظفر بعالم سمح بعمله متأن في تعليمه، و الحق أن الشروط التسعة التي فصلها ابو الحسن الماوردي ، منذ ألف عام خلت، لا تزال من أهم الشروط التي لا بد من توافرها للباحث العلمي في عصرنا هذا، لكي يكون مبرزا في أعماله[32].

الثنائية الرئيسية الباحث والإشراف للبحث العلمي:

1- **صفات الباحث:** والتي نوجزها فيما يلي[33]:

- **الخيال والأصالة:** عنصر لا غنى عنهما للإبداع.
- **حب العلم:** فهو الزاد الأساسي الذي يعين الباحث على التقدم في بحثه والوصول إلى نتائج سليمة؛
- **سعة الأفق:** وتشمل قدرة الباحث على الاعتراف بأنه من الممكن أن يكون على خطأ، وقد يؤدي إلى هذه القدرة إلى الغرور أو الرضى المفرط عن النفس؛
- **الأخلاقية:** أهمها الحياد الفكري و الأمانة في الاقتباس؛

ما ذكرناه من صفات ليست ندرة، ولا تقتصر على المشتغلين بالبحث العلمي، لكن استخدامها على نحو فعال، يطلب أكثر ما يطلب في مجالب البحوث العلمية، كما إن سمات العقلية العلمية يفرقها المنهج العلمي، و قد مر الفكر الانساني بمراحل حتى بلغ هذا المنهج و مستلزماته، فهو نتاج قرون طويلة من التجربة، و نذكر في هذا الشأن قول نيوتن:" إذا كنت قد رأيت أكثر مما رأى معظم الرجال فذلك لأنني وقفت على أكتاف عمالقة"، اعترافا منه بفضل من سبقه في مجال البحوث العلمية و الآراء و النظريات التي طرحوها و التي أدت إلى النهوض بالفكر الإنساني و بلوغه مستوى لا يزال آخذا بالتطور.

2- **علاقة الباحث بالمشرف:**

الإشراف: "الاشراف هو عمل علمي وأخلاقي يؤكد سمعة ودرجة علمية متقدمة، ويحافظ على قدسية العلم ورقي الاختصاص، ويعتبر ركنا تربويا أساسيا في وظيفة الأستاذ الأكاديمية وفي دوره العلمي." حيث يقوم المشرف بالتوجيه والنصح والإرشاد والانتقاد وتسهيل عمل الباحث، كما أنه يقدم له الدعم المعنوي والمساندة، وقيام المشرف بهذا الدور يدفع الباحث إلى الأمام، ويختلف حجم الدعم والمساندة التي يقدمها المشرف حسب كل حالة، كما يختلف من مشرف إلى آخر، وذلك حسب أشغال المشرف وعدد الطلاب الذين يشرف عليهم، وحسب طريقته وأسلوبه في الإشراف، وعلى الطالب أن يدرك هذه الحقيقة ويتعامل معها من البداية حتى يستطيع أن يكسب معاونه أساتذته ومساندتهم العلمية والمعنوية[34]. إلا أن الباحث يبقى هو المسؤول مسؤولية كاملة عن عمله ومهما تكن مسؤولية

---

[32] جلال غربول السناد، البحث العلمي و كتابته، دار الاعصار العلمي للنشر و التوزيع،الاردن،الطبعة الاولى،2015، ص 77

[33] رجاء وحيد دويدري،البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارسته العملية، دار الفكرالمعاصر،الطبعة الاولى، سوريا، 2000، ص ص 63-65 بتصرف

[34] إبراهيم بختي، الدليل المنهجي في إعداد و تنظيم البحوث العلمية (المذكراتو الاطروحات)،جامعة قصدي مرباح ،ورقلة،2006-2007، ص ص 11-12

المشرف فيجب أن يفهم الباحث أنه هو المسئول الأول والأخير عن نجاح أو فشل بحثه فالبحث يعكس روح الباحث وعلمه واجتهاده لا روح المشرف وعلمه[35]. والجدول التالي يوضح دور كل من المشرف والطالب اتجاه بعضهما البعض:

الجدول رقم 02: دور المشرف والطالب

دور المشرف	دور الطالب
- المساعدة في اختيار الموضوع وتحديده - توجيه الباحث وارشاده الى المراجع وتقديم النصح والمشورة - تقديم يد المساعدة ان أمكن باتصال بالهيئات والمؤسسات والاشخاص للحصول على المعلومات - تحديد مواعيد اللقاءات وقراءة البحث - مساعدة الطالب بشكل عام في اعداد البحث ومسودته النهائية - ان يكون البحث ضمن مجال اهتمامه البحثي او قريبا منه	-القيام بتنفيذ ما يكلف به من قبل استاذه -الاتصال المستمر بمشرفه -اعداد وتقديم الوثائق المختلفة التي يتطلبها بحثه -ان يتبع طريقة او منهجا محددا في تقديم البحث -ان يكون مسؤولا عن القيام بالمهام البحثية المطلوبة منه خلال الوقت المحدد له من قبل المشرف -ان يكون متفتح الذهن عند تعامله مع الاقتراحات والنصائح المقدمة له من المشرف، وان يظهر روح المبادرة عند تعامله مع استاذه -"الطالب هو المسؤول مسؤولية كاملة عن عمله ومهما تكن مسؤولية المشرف فيجب ان يفهم الطالب انه هو المسؤول الاول والاخير عن نجاح او فشل بحثه"" فالبحث يعكس روح الطالب وعلمه واجتهاده لا روح المشرف وعلمه"

المصدر:ابراهيم بختي ،**الدليل المنهجي في اعداد وتنظيم البحوث العلمية (المذكرات والاطروحات)**،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،ورقلة،2007/2006 ص12

5- ماهية التفكير العلمي

أ. مفهومه:

- التفكير هو النشاط العقلي الذي يقوم به الإنسان، ويعرف أيضا على انه هو مجمل الأشكال والعمليات الذهنية التي يؤديها عقل الإنسان، والتي تمكنه من معرفة العالم الذي يعيش فيه، ومن ثم تمكنه من التعامل

[35] ابراهيم بختي نفس المرجع السابق ص 13

معه بفعالية أكبر لتحقيق أهدافه وخططه ورغباته وغاياته ، وتتضمن عملية التفكير أيضا التعامل مع المعلومات ، والإسهام في عملية حل المشكلات والاستنتاج واتخاذ القرارات

- **اما التفكير العلمي فيقصد به العملية العقلية التي يتم بموجبها حل المشكلات أو اتخاذ القرارات بطريقة علمية من خلال التفكير المنظم و المنهجي**[36]

ب. **خصائص التفكير العلمي:**

- **التراكمية:** ينطلق التفكير العلمي من الواقع، فالمعرفة بناء يسهم فيه كل الباحثين والعلماء، وكل باحث يضيف جديد إلى المعرفة، وتتراكم المعرفة وينطلق الباحث مما توصل إليه من سبقه من الباحثين، فيصحح أخطاءهم، ويكمل خطواتهم، أو قد يلغي معرفة سابقة ويبطل نظرية عاشت فترة من الزمن.[37]
- **التنظيم:** إن وسيلة العلم هي اتباع منهج علمي، فالعلم معرفة منهجية تبدأ بالملاحظة ووضع الفروض واختبارها عن طريق التجريب ثم الوصول إلى النتائج[38].
- **البحث عن الأسباب:** يهدف العلم إلى فهم الظواهر التي يدرسها، ولا يتم هذا الفهم من خلال الوصول إلى المعلومات والحقائق بل لا بد من تفسير هذه الظواهر وتحليلها عن طريق معرفة أسبابها وعوامل نشوئها وتطورها[39]، مما يمكن من السيطرة عليها وضبطها والتأثير فيها وزيدتها أو إنقاصها ومن ثم التحكم فيها وإخضاعها للتجربة والتعديل والتطوير.
- **الشمولية واليقين:** إن هدف التفكير العلمي الوصول إلى تعميمات ونتائج تتسم بالشمول وتنطبق على أكثر من فرد وأكثر من ظاهرة وأكثر من موقف.
- **الدقة والتجريد:** فالباحث لا يستخدم سوى الكم دقيق محدد، فلا يستخدم الباحث كلمات لها صفات القطع والتأكيد والجزم فالحقيقة العلمية ليست مطلقة بل احتمالية ويحدد الباحث نسبة هذا الاحتمال. كما أنه يتحدث بلغة مجردة، فالتجريد هو وسيلة الباحث العلمي للسيطرة على الواقع وفهم قوانينه وحركاته وتغيراته بشكل أفضل[40].

---

[36] نادية نوري علي، المحاضرات الثانية: التفكير العلملي ومواصفات الباحث وتصنيف البحوث، قسم الجغرافيا ونظم المعلومات الجغرافية، جامعة البصرة، بغداد، 2020-2021، ص2

[37] جامعة المسيلة، المحاضرة الأولى: مفاهيم أساسية، المسيلة، دون سنة نشر، ص1 على الموقع التالي: https://elearning.univ-msila.dz/moodle/pluginfile.php/707988/mod_resource/content/0/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%84%D9%89.pdf

[38] ميمون عيسى، محاضرات مقياس: منهجية التفكير السداسي الأول السنة الأولى جذع مشترك، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة الحاج لخضر، ص26

[39] جامعة المسيلة، مرجع سبق ذكره، ص2

[40] ميمون عيسى، مجع سبق ذكره، ص26

فالأسلوب العلمي يستخدم مجموعة من الخطوات المنظمة حددها جون ديوي في كتابه "كيف نفكر" سنة 1910 وقد عرض فان دالين هذه الخطوات كما يلي :

- الشعور بالمشكلة.
- تحديد المشكلة.
- وضع فروض أو حلول.
- استنباط نتائج الحلول المقترحة.
- اختبار الفروض.
- كما يحدد باحثون آخرون هذه الخطوات بشكل آخر ويتضح مما تم تناوله أن أكثر خطوات الطريقة العلمية أهمية هي تحديد المشكلة لأن مشكلة البحث إذا كانت محددة فإنها ستوجه الباحث بدقة نحو الحل، أما إذا كانت غامضة فإن الباحث يصرف وقتا طويلا في جمع المعلومات والحقائق التي سيشعر جمعها بأنها ليست ضرورية له[41]

[41] سهيل رزق دياب، مناهج البحث العلمي، جامعة القدس المفتوحة، غزة، 2003، ص17

المحور الثاني: الركائز الأساسية في البحث العلمي

إن إنجاز أي بحث علمي يحتاج من الباحث أن يتبع مراحل معينة، على الطالب اتباعها حتى يستطيع انجاز بحثه بطريقة سليمة ومنهجية، ودون إغفال المدة الزمنية اللازمة لإنجازها، فبالنسبة للوقت المحدد لإعداد البحث فإن تقرير التربص الخاص بطلبة ليسانس ومذكرة الماستر لا تتعدى فصل واحد (ثلاثة أشهر وأقل من ستة أشهر).

1- **مرحلة التوثيق مراجعة الادبيات:**

أ- **التوثيق:** تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل حيث تبدأ مع البحث عن العناوين والمشكلات البحثية الجديدة والفجوات البحثية لتمتد خلال البحث وحتى نهايته من اجل مقارنة الدراسة والدراسات السابقة لاستخلاص النتائج. ففي البداية على الطالب قراءة دراسات في متغيرات يرغب في دراساتها والبحث عن إمكانية إيجاد الفجوة البحثية لدراستها والتعمق فيها. فيمكن القول ان مرحلة التوثيق هي مرحلة مستمرة من بداية البحث الى غاية نهايته، فيمكن استنتاج بناءا على **هرم بلوم** *شكل التوثيق حسب مايلي:

الشكل رقم1: هرم التوثيق العلمي

المصدر: من إعداد الباحثة

* هرم بلوم سمي نسبة الى بنجامين بلوم عام النفس التربوي الأمريكي، طور بلوم تصنيفا مكونا من ستة مستويات يصنف السلوك الفكري المعرفي او سلوك تعلم البشر الى ستة مستويات من التعلم, وتتراوح من ادنى مستوى من استذكار او ادراك الحقائق الى اعلى مستوى من التقييم ولذلك فان التصنيف يوفر بنية مفيدة لتصنيف اهداف واستراتيجيات التعلم, الرابط للاطلاع:https://shms-prod.s3.amazonaws.com/media/editor/134186/Topic_9_Instructional_Design_Theories__Models.pdf

- ويعرف **التوثيق** على انه لقراءة والبحث عن الوثائق الأولية (المصادر) أو الوثائق الثانوية (المراجع) المتعلقة بموضوع البحث. وهي مرحلة البحث وجمع الوثائق عن طريق جمع وحصر المعطيات من مصادرها الاولية والثانوية والدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بالموضوع من خلال البحث في المكتبات وقواعد المعطيات والمواقع البحثية المرتبطة بالجامعات ومراكز البحث، محركات البحث العلمية.

- قبل أن نتعرف على معنى كل من المصدر والمرجع، نشير إلى أن المصدر غير المرجع، حيث يوجد خلط لدى الطلبة يكتبون قائمة المصادر، مع أنهم اعتمدوا على مراجع، وهناك من يعتقد أن كلاهما يؤدي نفس المعنى، وقبل أن نتطرق لتفاصيل التوثيق المنهجي لا بد علينا التمييز بينهما:

- فالمصدر هو الكتاب الذي تجد فيه المعلومات والمعارف الصحيحة من أجل الموضوع الذي تريد بحثه" (المصدر هو من الوثائق الاولية والاصلية والمرجع ما أخذ من مادة اصلية من مراجع متعددة واخرجها في ثوب جديد وعلى الطالب العودة دائما الى الاصول والمصادر الا إذا تعذر عليه الامر)

- أي يمثل المنبع الأصلي للمعلومة كالقرآن الكريم، الأحاديث النبوية مقدمة ابن خلدون، الموسوعات الأصلية.

- أما المرجع فهو " مصدر ثانوي وكتاب يساعدك على إكمال معلوماتك والتثبيت من بعض النقاط والمعلومات التي تحويها تقبل الجدل"[42].

- **فمن انواع الوثائق الاولية والاصلية (المصادر):**

- التشريعات والقوانين والنصوص التنظيمية المختلفة
- العقود والاتفاقيات والمعاهدات المبرمة
- الاحصائيات الرسمية....

- **انواع المراجع:**

- الكتب
- المقالات العلمية الاكاديمية المتخصصة
- الموسوعات والقوانين
- مواقع الانترنت

ب- **<u>مراجعة الأدبيات السابقة:</u>** يقصد مراجعة الدراسات (الادبيات) السابقة مناقشة المعلومات المنشورة في حقل معين من المعرفة ذات صلة بالبحث وفي فترة زمنية محددة ولا تقتصر المراجعة على التلخيص بل هي عبارة عن إطار تنظيمي يتضمن التلخيص والتركيب.

---

[42] عائشة عيشور و آخرون،مرجع سبق ذكره ص 474

أهمية مراجعة الدراسات السابقة: تُعدّ الدراسات السابقة نقطة انطلاق مهمّة للباحث المبتدئ، إذ تتيح له التعرّف على موضوع دراسته وبناء الألفة معه. وتعني ألفة الباحث بالموضوع قدرته على فهم الأفكار الأساسية المرتبطة به، ثم تطوير هذا الفهم تدريجيًا ليربط بين إدراكه الأولي ونتاجات الباحثين السابقين في المجال نفسه. فقد يختار الباحث موضوعًا لا يمتلك عنه معرفة كافية، مما يجعله يفتقر إلى فهم المفاهيم المفتاحية والنظريات الأساسية ذات الصلة. وفي مثل هذه الحالات، ينطلق الباحث في دراسته دون أساس علمي متين، ما يؤدي إلى صياغة مشكلات بحثية سطحية لا ترتبط ارتباطًا حقيقيًا بالبناء العلمي القائم. وهنا تأتي أهمية الدراسات السابقة، إذ تسهم في تعزيز معرفة الباحث بالموضوع، وتمنحه خلفية متعمقة تساعده في توجيه بحثه بشكل علمي صحيح. وإذا كان الهدف من البحث العلمي هو الإسهام في تطوير المعرفة القائمة، فإن على الباحث أن يُظهر وعيه وإلمامه بما أُنجز سابقًا في مجاله. فمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة تمكّن الطالب من فهم الإطار العام للموضوع، وتساعده على بلورة تصور واضح لمشكلة دراسته وتساؤلاتها، ما يعكس جدارته في تقديم إضافة علمية ذات قيمة[43]. تفيد الدراسات السابقة في ربط نتائجها واستنتاجاتها النظرية بنتائج الدراسة الجارية، عن طريق المقارنة ليس فقط من حيث النتائج كما هو شائع في الكثير من الدراسات المنتشرة ، بل تشمل المقارنة أيضا الأدلة التي تستند نفس الاستنتاجات ، ونوعيتها وقوتها، والنظر فيما إذا كان البحث الجاري يوسع حدود نتائج الادبيات التي انطلق منها، أي ينظر ما اذا استطاع ان يقدم جديدا فيعمل على ابرازه واستغلاله لتوسيع الاطار المفاهيمي للدراسة. أما اذا اما اذا خالفت نتائجه كل التوقعات في الدراسات السابقة كانت الفرصة سانحة للباحث كي يقدم تفسيرات وفرضيات جديدة ورؤى فير مسبوقة، على ان يحسن عرض الأدلة التي يستند عليها، ويدقق البيانات والشواهد من حيث قوتها وشيوعها لتحضي تفسيراته الجديدة بالقبول لدى الاخصائيين[44].

2- **مرحلة اختيار العنوان وتحديد مشكلة البحث:** إن إنجاز البحث العلمي ينجر عليه نتائج علمية ولهذا على الباحث إتباع عدة مراحل باستخدام أدوات ووسائل لإتمامها وفيما يلي شرح مبسط لكل مرحلة[45]: يبدأ البحث العلمي باختيار الموضوع. وعادة ما يكون هذا الاختيار نابعا عن اهتمام ذاتي بمضوع معين، أو ملاحظة تغيير في المجتمع، أو اهتمام الممول بموضوع محدد، أو توفر معلومات جديدة.

أ. **معايير اختيار العنوان:** عنوان البحث يعد البوابة الرئيسة، والمدخل للبحث العلمي، فهو الذي يعطي الانطباع الأول في عبارة موجزة، تدل بمضمونها على الدراسة المقصودة، ومن ثم فهو يلعب دورًا كبيرًا في قبول البحث، وتحفيز القارئ ودفعه لقراءة البحث العلمي.

التعريف بالعنوان:

---

[43] خواجه فقيه، مراجعة الدراسات السابقة في البحث النفسي، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد9، العدد1، 2024، ص531 لبتصرف

[44] خواجه فقيه، مرجع سبق ذكره ص533

[45] ريما ماجد، **منهجية البحث العلمي**، مؤسسة فريدريش إيبرت، بيروت، 2016، ص ص 18-19

- **لغة:** هو السّمة والعلامة والأثر يستدل به على الشيء.
- **اصطلاحًا:** "هو مجموعة من العلاقات اللسانية ترد مطلع النص لتعيينه وتعلن عن فحواه وترغب القراء فيه".[46]

وظائف العنوان:

- **الوظيفة التعيينية:** هي الوظيفة التي تعين اسم النص، وتعرِّف به القراء بكل دقة، وبأقل ما يمكن من احتمالات اللبس.
- **الوظيفة الإغرائية:** يكون العنوان مناسبًا لما يغري، جاذبًا قارئه المفترض، محدثًا بذلك تشويقًا لدى القارئ.[47]

كيف يصاغ عنوان البحث بطريقة منهجية صحيحة: هناك عدة إجراءات وخطوات تسهل على البحث صياغة عنوان البحث بطريقة مميزة وفريدة، وهي:

- التعبير عن المضمون: من المهم أن تتم صياغته بأسلوب معبر عن مضمون البحث العلمي، وبمجرد اطلاع القارئ عليه ينبغي التعرف على الفكرة الرئيسية للبحث دون سؤال الباحث العلمي عن ذلك.
- البعد عن الإطالة: حيث إن ذلك قد يؤدي إلى خروج عنوان البحث العلمي عن مضمون المذكرة.
- يقوم الباحث أثناء مطالعته للدراسات السابقة بتدوين عناوينها، وذلك لكي يستفيد من هذه العناوين في صياغة العنوان المناسب للبحث العلمي الذي يقوم به.
- يجب أن يأتي العنوان بعد صياغة الفكرة وإدراك مشكلة البحث كمعبر عنها، وملخص لها.
- يجب أن يُصاغ العنوان بطريقة سهلة واضحة ومعبرّة، بحيث يُحيل على موضوعه بشكل مباشر أو عام.
- كتابة العنوان بطريقة الوحدات الدلالية، هذه الطريقة تساعد الباحث على تضمين مجمل العناصر الرئيسة للبحث في العنوان.[48]

طرق صياغة العنوان: يكون في أشكال التالية:

- **شكل وصفي:** وهو يمثل حالة وصفية لمشكلة معينة.
- **شكل علاقة:** وهو يمثل علاقة متغير بآخر أو مجموعة من المتغيرات.
- **شكل تأثير:** ويقصد به تأثير المتغير المستقل بمتغير تابع أي ان يحاول الباحث بتغير والعمل على إيجاد متغيرات مستقلة وملاحظة تأثيرها في المتغير التابع,

---

[46] الإنجاز للدراسات والبحوث، معايير اختيار عنوان الرسالة، موقع التصفح: https://www.enjazresearch.com/blog-details.php?id=27

[47] الإنجاز للبحوث والدراسات، مرجع سبق ذكره

[48] الانجاز للبحوث والدراسات، مرجع سبق ذكره

- **شكل مقارن:** وهي تعني أن يقوم الباحث بمعالجة مشكلة يعاني منها قطاعين أو أكثر ويريد الباحث معرفة أي من هذه القطاعات يعاني من هذه المشكلة أكثر من غيره.[49]

ب. **مرحلة تحديد المشكلة:** بناءًا على مرحلة القراءة والتفكير يتم تحديد الاشكالية والفرضيات، يجب على الاشكالية أن تكون واضحة، محددة، ويمكن الإجابة عنها، كما يجب على الفرضيات أن تكون محددة وقابلة للاختبار والنقض. وفي هذه المرحلة تحديد أهداف وأهمية البحث.

الإشكالية: "موضوع يحيطه الغموض أو ظاهرة في حاجة إلى تفسير[50]"، أو هي الانشغال المثار حول الموضوع و المعبر عن التساؤلات المراد التحقق منها ميدانيا وفق إطار علمي و منهجي ينتقل بظاهرة معينة من الإطار العام و الشائع إلى الإطار العلمي المتخصص الذي يبحث عن مسبباتها و نتائجها في إطار منهجي يخضعها لمنطق العلم[51] وهي تعتبر نقطة بداية في اي مجهود للبحث العلمي فهي تتطلب إجابات على التساؤلات الطالب ،و تعتبر هذه المرحلة من أولى المراحل في اعداد البحث العلمي و على الطالب اختيار موضوع في مجال الدراسة او التخصص(الا انه تحكم الطالب عوامل عديدة تختلف من طالب لآخر كالرغبة في البحث ،الصبر و المثابرة في سبيل الوصول للنتيجة ،التحلي بالأمانة العلمية ،الموضوعية)

مصادر صياغة الإشكالية: إن بناء إشكالية سليمة تكون نتاج تعامل واحتكاك مع عدة عوامل تمد الباحث فكرة مبدئية على اشكاليته والمتغيرات التي يريد دراستها، ومن اهم هذه المصادر ما يلي:

أ. المصادر الداخلية الخاصة بالمحيط الجامعي:

1- التخصص: الذي يوفر للطالب الخبرة والمعرفة بالإنجازات العلمية في مجاله ويبصره بالمشكلات التي تم دراستها والمشكلات التي لا تزال تحتاج للدراسة والتي يكتنفها الغموض[52].

2- الاطلاع على المصادر العلمية والمراجع: فالاطلاع المستمر والدائم على المراجع والدوريات والأبحاث من الطرق المساعدة للباحث على صياغة بحثه[53].

3- التظاهرات العلمية: تعتبر الملتقيات والايام الدراسية مصدر مهما ايضا فهي تفيد الطالب خاصة إذا ما ارتبطت بمجال بحثه وتخصصه، وكذا المداخلات والمقالات العلمية في الدوريات المتخصصة.

4- الخبرة العلمية و الميدانية و الاتصال مع الزملاء في المهنة: تتمثل في مرحلة التدرج و ما بعد التدرج بحيث يكسب الطالب خبرة ميدانية تسهل عليه البحث في مختلف القضايا و الإحاطة بها بأسلوب علمي مرن يتجاوب مع

---

[49] مشتاق عبد الرضا ماشي شرارة، البحث العلمي، مفاهيم وتطبيقات في التربية البدنية وعلوم الرياضة، الطبعة الأولى، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة القادسية، 2016، ص46

[50] فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، أسس و مبادئ البحث العلمي، مطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2002، ص 31

[51] نادية عيشور و آخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، مؤسسة حسينراس للنشر و التوزيع، قسنطينة،الجزائر، 2017، ص 33

[52] ربحي مصطفى عليان،عثمان محمد غنيم، مرجع سبق ذكره ص 35

[53] فاطمة عوض صابر ميرفت على خفاجة،مرجع سبق ذكره ص 31

المنهجية المفروضة، و هذه المنهجية المحكمة تظهر في أهم خطوة من خطوات البحث العلمي فإن لم تظهر في الإشكالية فهذا يدل على غيابها في كامل ثنايا البحث، كون الانطلاقة خاطئة فهذا يدل على هشاشة لبحث و ضعف الطالب منهجيا، و ليحقق الطالب البناء الصحيح لإشكالية بحثه توجب عليه استرجاع ما تم دراسته في مراحل تكوينه نظريا و ميدانيا[54].

5- التقارير والاحصاءات المشرف الأكاديمي: تساعده التقارير والاحصائيات في التعرف على الظاهرة من الناحية الكمية، فهي تعتبر حقائق واقعية ومؤشرات رقمية ميدانية حول الظاهرة مما يفتح المجال أمام الباحث لوضع المشكلة في إطارها الواقعي. وعن المشرف الأكاديمي فيمكن اعتباره الدعم الأساسي للطالب حيث يقدم له التوجيه الضروري لبناء اشكالية متخصصة معتمدة على قواعد منهجية في ترابط وتسلسل الافكار، والانتقال من فكرة الى أخرى باعتباره ذا خبرة، فالباحث يجد نفسه مؤطرا منهجيا، أكاديميا، ومعرفيا من خلال استغلال خبرات وقدرات الأستاذ المشرف الأكاديمي الذي يفيده في بعض الأفكار والنصائح حول البناء الصحيح لإشكالية البحث[55].

ب. المصادر الخارجية التي تساعد الطالب في صياغته للإشكالية[56]:

1- وسائل الإعلام: حيث تعتبر وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية أحد مصادر المعرفة التي تزود الطالب بمعلومات تفيده في بلورة مشكلة بحث، إذ تعتبر مصدر أوليا في رسم حدود مبدئية لمشكلة البحث. فوسائل الإعلام تتيح للطالب التعرف على الظاهرة و مدى انتشارها في المجتمع و في بعض الأحيان الحصول على أرقام و إحصائيات، تفيد في الإحاطة بالغموض و الذي يجب أن يبحث فيه فنجد بعض الظواهر تساهم وسائل الإعلام في الإحاطة بالغموض و الذي يجب أن يبحث فيه فنجد بعض الظواهر تساهم وسائل الإعلام في الإحاطة بها فنجد قضايا تخص البطالة و المشاريع التنموية و الطالب الذي يطالع مواضيع تخصصه عبر وسائل الإعلام يتمكن من حصر الجانب الذي يستدعي دراسة علمية أكاديمية، و يساعده ذلك في تحديد التساؤل الذي يبني عليه موضوعه.

2- الإنترنت: أثر وجود شبكة الإنترنت العالمية وتطور استخدامها تأثيرا كبيرا لا يمكن تجاهله حتى أصبح غالبية الباحثين يعتمدون عليها ففي الحصول على المعلومات العامة والخاصة. فاليوم يستطيع الطالب الحصول على المعلومات من الانترنت عن طريق القراءة والسمع، المشاهدة، النقاش المباشر وغير المباشر، لذلك فهي تعد من أحدث مصادر المعرفة التي تزود الطالب بمعلومات وبيانات تفيد في بلورة مشكلة بحثه فهي مصدر مهم يستقي منه الباحث والطالب الجامعي المادة العلمية التي تساعد في رسم الحدود الأولية لمشكلة البحث. منها من لا يخضع للرقابة العلمية لذا يجب على الطالب عدم الرجوع لبحثه الا لتلك المواقع المعروفة الجهة والموثوق بها، كمواقع المجلات العلمية والهيئات الرسمية، وان يتخلى على المعلومات المستقاة من المواقع مجهولة المصدر كالمعلومات التي تنشر في المنتديات او المواقع التي لا يعرف اصحابها، لان انترنت هي مكان المتاح للنشر الذاتي او المجاني لذلك يجب

---

[54] نادية عيشور و آخرون، مرجع سبق ذكره ص 37

[55] نادية عيشور و آخرون، مرجع سبق ذكره ص 38

[56] نادية عيشور مرجع سبق ذكره ص ص 38-39

التحقق من مصدر هذه المعلومات قبل استخدامها. ومن مواقع الانترنت ذات المصداقية العالية قواعد المعطيات مثل:www.sciencedirect.com

شروط تحديد المشكلة: هناك عدة شروط يجب على الباحث الوقوف أمامها عند اختيار مشكلات بحوثهم، وتريث حيالهم قبل البدء في دراستها، وذلك حتي لا يضيع جهد الباحث و وقته و هي كالآتي:

- توفر المصادر والمراجع العلمية: إن دراسة موضوع البحث يتطلب الحصول على معلومات وبيانات معينة قد توجد في مراجع أو كتب أو مخطوطات، وقد توجد في مرا كز للتوثيق أو في ذاكرة بعض الأشخاص، والشك أن توفر المعلومات عن المشكلة وبعادها يسهل مهمة الباحث ويجعله أكثر قدرة على معالجة جوانب البحث، ولذلك يفترض أن يتأكد الباحث عند اختياره لمشكلة أو موضوع من توفر المراجع والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث.

- الرغبة في دراسة موضوع البحث: من أهم شروط جناح الباحث في بحثه رغبته فيه، لأنها الحافز الأساسي الذي يدفع العقل الى التفكير، ويحفز الشخص على العمل والسري قدما في البحث، وكثيرا ما نجد باحثين لم يتمكنوا من إنهاء بحوثهم لعدم رغبتهم في دراستها، أو بسبب فرضها عليهم فرضا دون رغبة حقيقية أو ميل منهم تجاهها.

- أن يكون موضوع البحث ذا قيمة عملية وعلمية.

- عدم اختيار المواضيع الواسعة أو المشاكل الكبيرة والمتشعبة: كلما كان البحث أكثر ضيقا، والعكس بالعكس، وذلك لأن الإحاطة بالمواضيع الواسعة عملية صعبة، يضطر الباحث معها إلى معاجلتها معاجلة سطحية، أما في البحث الضيق المجال، فيستطيع الباحث أن يلم بأطرافه، ويتعمق في أغواره، ويحيط بمصادره وبمراجعه، ويسهل عليه الخروج بنتائج علمية أصلية.

- أن يكون موضوع البحث جديدا غير مكرر: لا بد أن يكون البحث جديدا كله أو بعضه فيه ابتكار، ويستحسن ألا يكون مطروقا مكررا، ومع ذلك يمكن أن يكون البحث قدميا جديدا، أي أن يكون قد بحث من قبل، وأن يتصدى له باحث فيتناوله تناولا جديدا، فيأتي بنتائج جديدة، أو يضيف أفكارا، ويكتشف حقائق لم يسبقها إليه أحد.

- الدقة والوضوح: يتناول هذا الشرط المعنى والغرض، فموضوع البحث يجب أن يكون واضحا في معناه دالا على المراد، دقيقا في تناوله للأفكار، متقنا في الصياغة والتعبير، وبأسلوب سلس وكلمات محددة للغرض منه، فمهمة الباحث ليست فقط اختيار العنوان أو الموضوع، وإنما إتقان الاختيار لفظا، وتحديده غرضا، وبتعبير واضح جذاب لا لبس فيه، ولا غموض فالموضوع بالنسبة للبحث كالسهم بالنسبة للمرور، فكلاهما يحدد ويوضح الاتجاه المستقيم الصحيح الذي يجب أن يسلك.

مرحلة تحديد الأسئلة البحثية والفرضيات:

أ- **صياغة الأسئلة البحثية**: قد تكون بعدة أشكال وهي:

1. **أسئلة وصفية:** مثل: ما هي المشكلات الاكاديمية التي يعاني منها طلبة جامعة ما؟

أو ما هي اتجاهات معلمي المدارس الثانوية في دولة ما نحو التعليم المهني؟

2. **أسئلة علاقات:** مثل: ما علاقة التحصيل الدراسي لطلبة الجامعة مع مستوى دافعيتهم للإنجاز؟ أو ما أثر عدد ساعات المذاكرة لطلبة الجامعة على تحصيلهم الاكاديمي؟
3. أسئلة الفروق: مثال: هل يوجد فروق في أداء طلبة جامعة ما يعزى لجنس الطلبة؟ أو هل يوجد فروق في العلاقة بين التحصيل ودافعية الإنجاز تعزى لجنس الطلبة؟

ومن الملاحظ في كثير من مخططات البحث التي يعدها الطلبة أنها تحتوي على أسئلة وفرضيات إحصائية في آن واحد، مما ينشأ عنه تكرار لامبرر له، إذ الاختلاف الوحيد بين الأسئلة والفرضيات في مثل هذه الحالات هو أن الأسئلة جمل استفهامية والفرضيات جمل إخبارية ولكنهما متشابهان من حيث المضمون، ومن الأنسب أن تكون الأسئلة بحثية وليست إحصائية أي أنها لاترتبط بدلالات إحصائية، أمل الفرضيات فيجب أن تكون إحصائية، فعلى سبيل المثال:

يكون السؤال البحثي: هل تؤثر طريقة التدريس في التحصيل باللغة العربية؟

وتكون الفرضية: لايوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أوساط التحصيل عند مستوى الدلالة 0,05 بين المجموعة التي درست بطريقة أ والمجموعة التي درست بطريقة في الفرضية الإحصائية الصفرية والتي سنتطرق اليها لاحقا[57].

ب- **صياغة الافتراضات**: فالافتراضات ما هي الا تخمينات او توقعات او استنتاجات تبناه الباحث مؤقتا كحلول لمشكلة البحث، فهي تعمل كدليل ومرشد له، والفرضية هي عبارة لا تحمل صفة الصدق او الكذب، بل هي نقطة انطلاق للوصول الى نتيجة يستطيع عندها الطالب من قبول الفرض او رفضه[58]. تحقق الفرضية جملة من الفوائد من أهمها[59]:

- انها تساعد في تحديد أبعاد المشكلة بشكل دقيق؛
- تبين ما هي المعلومات المطلوب توفرها من اجل إختبار الفرضية؛
- تسهم في تحديد الإختبارات الإحصائية المناسبة الواجب إستخدامها لإختبار الفرضية.

وهناك عدد من السمات والخصائص التي يجب أن يتصف بها الفروض وهي[60]:

---

[57] كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، دليل كتابة الرسائل الجامعية في جامعة الشارقة، الطبعة الثالثة، الشارقة، 2010، ص30

[58] كمال دشلي، مرجع سبق ذكره ص 81

[59] جامعة المسنصرية، محاضرة بعنوان صياغة فرضيات البحث، بغداد العراق تم التصفح: 18-1-2025 على الرابط التالي:
https://www.uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/9/9_2020_04_23!10_36_54_PM.pdf

[60] اكرم عبد الحسين، المحاضرة الخامسة: اهداف وفروض وحدود البحث، تم التصفح 20-01-2025 االرابط:pdf/https://spo.qu.edu.iq/wp-content/uploads

1- معقولية الفروض: أي أن تكون منسجمة مع الحقائق العلمية المعروفة وأن لا تكون خيالية أو مستحيلة أو متناقضة؛

2- إمكانية التحقق منها: ونعني بذلك صياغة الفروض بشكل محدد وقابل للقياس والاختبار التجريبي. وعلى هذا الأساس يجب على الباحث إتخاذ خطوات وإجراءات التحقق من صحة الفروض؛

3- قدرة الفرض على تفسير الظاهرة المدروسة: أي تستطيع الفرضة تقديم تفسير شامل للموقف وتعميم شامل لحل المشكلة.

4- علاقة الفرض مع الحقائق والنتائج السابقة للبحوث: حيث أن نتائج البحوث تعتبر حلقات متصلة مع بعضها. لتشكل لنا سلسلة، وان الحلقات يكمل بعضها الاخر؛

5- بساطة الفروض: أي الابتعاد عن التعقيدات في صياغة الفروض واستخدام ألفاظ سهلة وغير غامضة؛

6- تحدد الفروض وبشكل واضح العلاقة بين المتغيرات، كالمتغير المستقل والمتغير التابع.

شروط صياغة الفرضية: ويجب عند صياغة الفرضيات احترام الشروط التالية[61]:

- ✓ الواقعية والعلمية والدقة والوضوح في الصياغة اللفظية؛
- ✓ الصياغة على شكل علاقات بين متغيرات قابلة للقياس؛
- ✓ المساهمة في تحديد الإطار النظري للبحث وأساليب البحث العلمي؛
- ✓ الصياغة الاحتمالية للفرض ويمكن أن يكون على أحد الأشكال التالية:

– الصياغة الشرطية: تعني توقف حدوث الظاهر على وقوع حدث آخر مثال ذلك زيادة إنتاجية العاملين يؤدي إلى زيادة أجورهم.

– الصياغة الإرتباطية: تعني وجود علاقة بين متغيرات الظاهر المدروسة بشكل طردي أو عكسي. مثال إنحفاض إنتاجية العمال يرجع إلى زيادة ضغوط العمل.

أنواع الفرضيات: من بين أنواعها كالتالي[62]:

– **الفرضية البحثية:** يشتق عادة الفرض البحثي مباشرة من إطار نظري معين، كأن يود الطالب على وجه التحديد التعرف على أثر الطلاق في التفكك الأسري.

– الفرضية الصفرية: تعرف بأنها صور مبدئية حول معلمة أو أكثر من معالم المجتمع الإحصائي، ويمكن أن تكون صحيحة أو خاطئة، ويلجأ إليها الباحث عندما لا تتوفر لديه معلومات كافية عن المجتمع الاحصائي،

---

[61] كمال دشلي، مرجع سبق ذكره ص 81

[62] جامعة المسنصرية، محاضرة بعنوان صياغة فرضيات البحث، بغداد العراق تم التصفح: 18-1-2025 على الرابط التالي:
https://www.uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/9/9_2020_04_23!10_36_54_PM.pdf

فالفرضية تعتبر أفضل تنبؤ في شأن معالم المجتمع من خلال احصائيات العينة، فهي تساعد الباحث على اتخاذ القرارات الملائمة في ظل البيانات المتوافرة، وعند إجراء الاختبارات للفرضيات الإحصائية يتطلب الامر من الباحث أن يصوغ نوعين من الفرضيات وهي: الصفرية والبديلة[63]. وتعرف كما يلي:

- **الفرضية الصفرية او المبدئية:** وهي الفرضية التي تمت صياغتها في البحث والتي سيجري اختبارها لغرض قبولها أو رفضها، تصاغ هذه الفرضية بأسلوب ينفي وجود علاقة بين متغيرين أو أكثر؛
- **الفرضية البديلة:** وهي الفرضية التي سيم قبولها اذ رفضت الفرضية الصفرية او المبدئية، تصاغ هذه الفرض على شكل يؤكد وجود علاقة سالبة أو موجبة بين متغيرين أو أكثر وقد تكون هذه العلاقة متجهة عندما يملك الباحث أسبابا محددة يتوقع من خلالها العلاقة بين متغيرين؛
- **تتكون الفرضيات عادة من متغيرين أو اكثر:**
- أولا يسمى المتغير المستقل Independent Variable
- الثاني يسمى المتغير التابع Dependent Variable
- ويمكن ان يكون هناك متغيرا ثالثا يسمى المتغير الوسيط Moderating Variable

تعريف المتغيرات: يعتمد الطالب في دراسته للظواهر والعلاقات التي تربطها، على مجموعة من المتغيرات التي يرغب في قياس أو تحديد طبيعة العلاقة بينها، حيث يشير مفهوم المتغير في البحث الى مجموعة من الخصائص والسمات التي تميز مفردة او موضوع البحث، وتشير الخاصية الى الصفة التي تنطبق على مجموعة او جزء معين من موضوع الدراسة.[64] حيث يمكن التمييز بين أربع أنواع رئيسية من المتغيرات وهي:

- **المتغير التابع**: وهو المتغير الذي تتغير قيمته تبعا لتغير قيمة المتغير المستقل، أي هو الذي يتأثر بالتغير الحاصل في المتغير المستقل، حيث يهدف الباحث إلى قياس وتفسير التغيرات التي تطرأ على قيمة هذا المتغير نتيجة لأي تغير يحدث على قيمة المتغير المستقل، أي أن قيمة هذا المتغير داخليا أي داخل النموذج؛
- **المتغير المستقل**: وهو المتغير الذي يؤثر في المتغير التابع، فهو المتغير الذي تتحدد أولا ثم يتغير المتغير التابع تبعا للتغير الذي حدث في المتغير المستقل. حيث يفترض أن تكون هناك علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع باعتبار الأول هو المتغير المؤثر والثاني المتغير المتأثر[65]؛

---

[63] عبلاش آسية، الدرس العاشر: الفروض الإحصائية، قسم علم الاجتماع، دروس عبر الخط موجهة لجدع مشترك السنة الأولى، جامعة الجزائر 2، ص1 على الرابط التالي: https://fss.univ-alger2.dz/cours-en-ligne/6.pdf

[64] عبد الله قلش، منهجية البحث العلمي، موجهة لطلبة جدع مشترك السنة الأولى، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2016-2017 ، ص 120

[65] عبد الله قلش، منهجية البحث العلمي، موجهة لطلبة جدع مشترك السنة الأولى، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2016-2017 ، ص 120

- **مثال**: لا يوجد إثر ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال البشري لأفراد العائلة على أداء الشركات العائلية.

المتغير المستقل: مكونات رأس المال البشري لأفراد العائلة.

المتغير التابع: أداء الشركات العائلية.[66]

- **المتغير الوسيط أو الدخيل**: وهو المتغير الذي له تأثير شرطي بين المتغير التابع والمتغير المستقل، حيث يدخل المتغير الوسيط في العلاقة التي تربط بين المتغير التابع والمستقل كشرط يثبت ضرورة التأثير بين المتغيرين، فلا يمكن اثبات علاقة التأثير تلك بدون أخذ بعين الاعتبار المتغير الوسيط، أو أن تفسير وقياس تلك العلاقة يكون غير منطقي من دون أخذ بعين الاعتبار المتغير الوسيط[67]، ويعرف أيضا على أنه المتغير الذي يؤثر في المتغير التابع كما هو الحال في المتغير المستقل[68]، مثال:

نأخذ العلاقة بين الدخل والاستهلاك كمتغيرين مستقل وتابع وهناك متغير وسيط وهو متغير المستوى التعليمي مثلا[69].

- **المتغير المتداخل**: وهو المتغير الذي يظهر خلال الفترة التي يعمل فيها المتغير المستقل للتأثير على المتغير التابع، وبالتالي فان هناك فترة زمنية لكي يعمل فيها هذا المتغير.
- **وبالإضافة الى ما سبق هناك متغير آخر وهو**:
- **المتغير العشوائي**: ويشير إلى المتغير أو المتغيرات التي يصعب على الباحث ضبطها ومعرفة طريقة تغيرها العوامل المؤثرة فيها، وهي عادة ما تتغير خارج نموذج الدراسة، ولتفادي اثر هذه المتغيرات على صحة النتائج يلجأ الباحث إلى فرضية بقاء العوامل الأخرى على حالها.[70]
- وتجدر الإشارة الى ان بناء الفرضية لا ينشأ من فراغ وإنما يستند إلى خلفية نظرية متكاملة تبلورها المراجعة الرصينة للأدب السابق. والفرضية الجيدة يتم صياغتها صياغة دقيقة ومحددة سواء كانت حول علاقة بين متغيرين (علاقات بين متغيرات) أو حول تأثير لمتغير أو متغيرات في متغير أو متغيرات أخرى، أو حول فروق في الأداء بين مجموعات مرت بظروف (معالجات) مختلفة، وهي بالإضافة إلى ذلك كله ينبغي أن تكون قابلة للاختبار باستخدام الاختبار الملائم.[71]

---

[66] جامعة المسنصرية، محاضرة بعنوان صياغة فرضيات البحث، بغداد العراق تم التصفح: 18-1-2025 على الرابط التالي:
https://www.uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/9/9_2020_04_23!10_36_54_PM.pdf

[67] عبد الله قلش، مرجع سبق ذكره ، ص 120

[68] جامعة المسنصرية، محاضرة بعنوان صياغة فرضيات البحث، بغداد العراق تم التصفح: 18-1-2025 على الرابط التالي:
https://www.uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/9/9_2020_04_23!10_36_54_PM.pdf

[69] عبد الله قلش مرجع سبق ذكره، ص 121

[70] عبد الله قلش مرجع سبق ذكره، ص 121

[71] كلية الدراسات العليا، مرجع سبق ذكره ص32

4- **مرحلة تحديد أهداف وأهمية البحث:**

أ- **تحديد أهداف البحث:** لصياغة أهداف البحث لا بد أن يؤخذ بالاعتبار الأمور التالية[72]:

- النتائج المتوقعة من انجاز البحث وليس الانشطة المكونة أو الاتجاهات مثال:

❖ السعي الى الوصول الى انتاجية أفضل؛

❖ اهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل المحاسبي؛,

❖ الرغبة في خفض تكلفة المنتجات.

غالبا ما تدور الأهداف حول:

- معرفة الواقع الفعلي للمشكلة موضوع البحث ومسبباتها والظروف التي أدت إلى نشوئها؛
- وضع تصور للحلول والإجراءات العملية التي يمكن بإتباعها القضاء على تلك المشكلة؛
- المساهمة في إثراء الإنتاج الفكري وتعزيز النظرية في المجال الموضوعي الذي ينتمي إليه الباحث؛
- الخروج بنموذج أو قواعد أ مقترحات.
- من هنا يمكن أ نطرح السؤال التالي (هل يمكن صياغة الهدف من بحثك) وللإجابة علينا أن نفهم ما هو الهدف؟ والهدف المقصود هو ما نسعى اليه مستغلين كافة الموارد المتاحة لدينا أفضل استغلال ممكن أي هو السبب الذي من أجله تمت صياغة البحث وكتابته.
- **هناك نوعان من الأهداف:**

✓ هدف رئيسي: وهو أول الأهداف ويسيطر على بقية الأهداف التي يتم وضعها.

✓ هدف فرعي: وهو الهدف الذي يساهم في الوصول إلى الهدف الرئيسي، ويجب أن يعمل الباحث إلى أن هدف فرعي+ هدف فرعي+ هدف فرعي.....= خطة البحث.[73]

ب- **أهمية البحث:** هي ما يمكن أن يترتب على نتائج البحث ومساهمة البحث العلمية في ذلك المجال وقد تشمل مقترحا عن كيفية الاستفادة بهذا البحث بعد تعميم النتائج[74]، مثال ليكن لدينا عنوان المشكلة التالية[75]: القياس المحاسبي لتكاليف و منافع الأزمات السياسية في وحدات الاقتصادية و أثره على التقارير المالية يمكن أن تصاغ . أهمية البحث كالاتي:

<u>في الجانب النظري:</u>

---

[72] كمال دشلي، مرجع سبق ذكره ص 82

[73] مشتاق عبد الرضا ماشي شرارة، مرجع سبق ذكره، ص60

[74] جامعة بابيلون، الفرق بين أهمية البحث وأهداف البحث، تاريخ التصفح: 20-01-2025 على الموقع التالي:
https://www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication_3_30139_6091.pdf

[75] كمال دشلي،مرجع سبق ذكره ص ص 82-83

- ترسيخ دور المحاسبة كأداة للقياس و إيصال المعلومات الاقتصادية القابلة للاستخدام في مواقف محددة.
- ترسيخ دور المحاسبة في البيئة الاقتصادية باعتباره المعد و المزود الاساسي للمعلومات التي يتم على اساسها اتخاذ القرارات المختلفة

اما في الجانب العملي:

- جذب انتباه الى اهمية و ضرورة دراسة العلاقة بين الازمات السياسية و تكاليف و المنافع و اثر ذلك التقارير المالية.

كيفية صياغة أهمية البحث العلمي: حتى يتم كتابة البحث العلمي بشكل ناجح وصحيح هناك معايير محددة على الباحث التقيد بها أثناء الكتابة ومن أهم تلك المعايير:

1- أن يتم كتابه أهمية البحث العلمي في مكان مخصص لها في البحث العلمي ويكون ذلك في بداية البحث العلمي، حيث من المهم جدا بيان أهمية البحث للقارئ حتى يتمكن القارئ من إدراك سبب كتابة البحث العلمي والفائدة المرجوة من هذا البحث، وبناءا عليه سوف يتخذ قرار الاستمرار في القراءة أو لا.
2- على الباحث العلمي عند كتابته لأهمية البحث العلمي أن يقوم بالكتابة بأسلوب علمي دقيق من جهة، مستخدما مفردات بسيطة سهلة من جهة أخرى، وأن يعمل على تقديم صياغة لأهمية البحث العلمي خالية من الأخطاء النحوية واللغوية، وذلك حتى يتمكن من إيصال فكرة أهمية البحث العلمي بشكل واضح ومفهوم للقراء.
3- كما يجب على الباحث أن يستفيض بذكر أهمية بحثه العلمي وفائدته للقارئ مستندا على أدلة وبراهين تدعم رأيه وتقنع القارئ ذلك، ذاكرا للضورة الملحة التي دعت الباحث العلمي للتحدث وتقديم دراسة عن موضوع بحثه ومدى حاجة هذا البحث للقارئ والمجتمع، حيث يقوم الباحث بتقديم شرح وافي لما يمكن أن يقدمه بحثه في حل معضلة ما مستعينا ببعض مقولات لعلماء بهذا الموضوع مثلا أو بذكر بعض الإحصاءات التي لها علاقة بهذا الموضوع,
4- عند كتابة أهمية البحث العلمي يجب على الباحث التمييز بين أهمية البحث العلمي من الناحية النظرية والفائدة التي سيقدمها البحث العلمي للمجتمع والقراء والمؤسسة العلمية والمعرفة العلمية بشكل عام، وأهميته من الناحية العملية والفائدة التي سيقدمها البحث من ناحية تطبيق نتائج البحث بشكل عملي، يوجد هناك أبحاثا علمية تبرز أهميتها من الناحية النظرية فقط، وهناك أبحاث أخرى تمتلك أهمية نظرية وأهمية عملية يجب التنويه لها.[76]

أهمية البحث تصاغ في شكل قسمين:

[76] جامعة خميس مليانة، المحاضرة السادسة : اهداف البحث واهميته، موقع التصفح: http://moodle.univ-dbkm.dz/pluginfile.php/64303/mod_resource/content/1/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D8%A9%206.pdf

أهمية نظرية(علمية): تشير إلى توظيف المعارف العلمية التي يتوصل إليها البحث في خدمة الباحث المؤسسة والمجتمع، وإثراء المعرفة وإرفاد المكتبة وتطوير البحث العلمي؛

أهمية تطبيقية (عملية): وتشير إلى توظيف النتائج التي سيتم التوصل إليها في الجان التطبيقي ومنها: إستخدام الأدوات التي تم تصميمها للبحث في تطبيقات دراسات بحثية قادمة، بعد تعديلها بما يوافق مع طبيعة البيئة التي ستجري فيه الدراسة، أو عكس صناع القرار لنتائج وتوصيات البحث في قراراتهم التطبيقية والعملية وغير ذلك.[77]

ملاحظة هامة: هناك فرق بين أهمية الموضوع وأهمية البحث، ففي فقرة المقدمة على الباحث أن يوضح فيها أهمية موضوع البحث والحاجة إليه، وبالتالي فلو كان أهمية موضوع البحث وأهمية البحث بمعنى واحد فلا معنى لتكراره بفقرة جديدة باسم أهمية البحث، والواقع أن هناك فرقا بينهما، فأهمية موضوع البحث تتناول الموضوع بشكل عام، وتوضح أهمية مضمون معارفه وخبراته لأهل الاختصاص، فهي أكثر شمولا واتساعا، بينما أهمية البحث يوضح فيها الطالب الفائدة المرجوة من النتائج التي سيتوصل إليها هذا البحث لكل من المؤسسة المقدم إليها البحث وللمجتمع وللمعرفة العلمية والقارئ، وبالتالي فأهمية البحث أكثر تحديدا وتفصيلا لكيفية توظيف نتائج هذا البحث الذي سيقوم بإجرائه، سواء في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي أو طليهما معا.[78]

<u>الفرق بين أهمية البحث وأهداف البحث:</u>

أ. الهدف من البحث هو نوعا من الفوائد المتعلقة بالباحث نفسه، أما الأهمية فتتمثل في الفائدة التي يجنيها الاخرون من هذا البحث؛
ب. تجيب أهداف البحث عن تساؤلات الباحث وتعبر عن الغرض من البحث، أما أهمية البحث فهي تعبر عما يمكن أن يضيفه ذلك البحث للمجتمع العلمي؛
ج. تستخدم الأهداف لتقييم مستوى جودة البحث، فإذا حققت الدراسة أهدافها فتعتبر من الدراسات المفيدة التي خدمت المجتمع العلمي؛
د. تأتي الأهداف قبل الأهمية، حيث يجب على الباحث أن يقوم بصياغة أهداف البحث أولا وقبل الأهمية.[79]

5- **مصادرو طرق جمع البيانات:** و هي مجموعة الوسائل و الطرق و الأساليب المختلفة، التي يعتمد عليها في الحصول على المعلومات و البيانات اللازمة لإنجاز البحث. وإذا كانت أدوات البث متعددة ومتنوعة، فإن طبيعة الموضوع أو

---

[77] جامعة بابيلون، مرجع سبق ذكره، ص4
[78] جامعة بابيلون، مرجع سبق ذكره، ص2
[79] جامعة بابيلون، مرجع سبق ذكره، ص4

المشكلة، هي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة أدوات البحث التي يجب أن يستخدمها الباحث في إنجاز وإتمام عمله، كما أن براعة الباحث تلعب دورا هاما في تحديد كيفية إستخدام أدوات البحث العلمي[80]، ومن أهم أدوات البحث:

- **المعاينة**
- **الملاحظة**
- **المقابلة**
- **الاستبيان**

1- **المعاينة:** الطريقة او التقنية او الاسلوب الذي يتم بموجبه اختيار عينة ملائمة بهدف تحديد خصائص أو مواصفات معينة أو الخروج باستنتاجات عن المجتمعات[81].فالمعاينة هي إجراء لاختيار العينة.

العينة: نموذجا، يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصل المعني بالبحث، تكون ممثله له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل[82]. ومجتمع الدراسة هو جميع المفردات التي قد تكون محلا للدراسة أو عبارة عن جميع الأفراد أو الأشياء التي تكون موضوع المشكلة[83].وهي ذلك الجزء من المجتمع الذي يمثله تمثيلا صحيحا، ويتم اختيارها وفق طرق علمية منهجية ولها أنواع وهي كالتالي:

أنواع العينات: يختلف الاسس العلمية في اختيار العينات باختلاف نوع البحث العلمي، ففي البحث الكمي تكون العينات عشوائية وفي البحث النوعي تكون العينات غير عشوائية وهي كما يلي[84]:

- أنواع العينات العشوائية في البحث الكمي: تحدد انواع العينات بتسلسل استنادا لدرجة دقة وتمثيلها للمجتمع الاصلي:

1- العينة الطبقية: يقسم المجتمع الى شرائح وأقسام وطبقات التي يستمل عليها، مثال ذلك يقسم مجتمع منطقة ما الى موظفين، أصحاب مهن حرة، متقاعدين، طلبة وربات بيوت، لغرض دراسة خدمات المستشفيات أو المكتبات المقدمة اليهم. فإذا كان حجم العينة المطلوبة للبحث هو 300 من كل الشرائح هذه الشرائح الخمسة فإنه يؤخذ عدد متساوي من كل من هذه الشرائح، و كالآتي:

أ. موظفون 60

ب. أصحاب مهن حرة 60

---

[80] ماثيو جيدير، مرجع سبق ذكره ص 28

[81] عامر قنديلجي،ايمان السامرائي:البحث العلمي الكمي و النوعي،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،الاردن،2009، ص 256

[82] عامر قنديلجي،ايمان السامرائي:مرجع يبق ذكره،ص 255

[83] محمود أحمد الخطيب:أصول المنهجية العلمية في بحوث العلوم الادارية،سلسلة المعرفة الادارية، مصر،2010، ص 166

[84] عامر قنديلجي، ايمان السامرائي، البحث العلمي الكمي و النوعي، دار اليازوري، الاردن،2009، ص ص 260-273 بتصرف

ج. متقاعدون 60

د. طلبة 60

هـ. ربات بيوت 60

المجموع المطلوب للعينة: 300

2- العينة الطبقية التناسبية: ترتكز على تقسيم المجتمع الاصلي للبحث الى شرائح وفئات وطبقات، مهنية أو إجتماعية أو تعليمية...الخ، إلا أنه بدلا من أن يحدد حجم العينة على أساس متساوي من كل شريحة من شرائح المجتمع لكنها تكون أكثر تحديدا ودقة في أن يتناسب حجم عدد أفراد العينة المختارة من الحجم والتعداد الأصلي لكل شريحة داخل المجتمع، ونسبتها إلى المجموع الكلي لمجتمع البحث. فالطبقية هنا تعني الشريحة أو الشرائح، التي ينقسم إليها أفراد المجتمع، والتناسبية تعني أن العدد المختار من كل شريحة ينبغي أن يتناسب حجمها الفعلي ومع تمثيلها داخل المجتمع الاصلي. فإذا كان حجم المجتمع الاصلي للمثال السابق هو 20000 فرد في المنطقة و كان تمثيلهم في احصائيات المنطقة يقدر بالآتي:

أ- من شريحة الموظفون 4500

ب- من شريحة المتقاعدون 2500

ت- من شريحة الطلبة 6000

ث- من شريحة ربات البيوت 3000

ج- من شريحة ذوي المهن الحرة 4000

فيكون المجموع الكلي 20000 فرد

وعلى أساس الأرقام الواردة في أعلاه فإن تمثيلهم في العينة الطبقية التناسبية، التي نحن بصددها، سيكون كالآتي:

400/20000=50 وهو الرقم المطلوب اعتماده أساسا للتقسيم فيكون توزيع العينة كالآتي:

أ- عدد الموظفون المطلوبين للعينة هو 90=50/4500

ب- عدد المتقاعدون المطلوبين للعينة هو 50=50/2500

ت- عدد الطلبة المطلوبين للعينة هو 120=50/6000

ث- عدد ربات البيوت المطلوبين للعينة هو 60 =50/3000

ج- عدد أفراد المهن الحرة المطلوبين للعينة هو 80=50/4000

العدد الكلي لمجتمع الدراسة هو 20000 فرد يمثلها 400 فرد من كل شريحة من شرائح المجتمع حسب نسب تناسبية لعددهم الاصلي في مجتمع الدراسة.

3- العينة العشوائية البسيطة: يعطي الباحث فرصة متساوية لكل فرد في المجتمع و يكون هذا النوع مفيد و مؤثر عندما يكون هنالك تجانس و صفات مشتركة بين جميع أفراد المجتمع الأصلي من حيث الخصائص المطلوب دراستها في البحث و عليه فان جميع اسماء أفراد المجتمع الاصلي يجب أن تكون محددة و معروفة لدى الباحث. و طريقة اختيارها تتم بطريقتين:

أ- طريقة القرعة: ترقيم الاسماء ووضعها في صندوق، ثم يسحب العدد المطلوب منها، ومطابقتها مع الأسماء لمعرفة الأفراد الذين تم اختيارهم.

ب- جداول الأرقام العشوائية: وهي سلسلة من الأرقام الأفقية والعمودية المدرجة في جداول محددة، ثم يقوم الباحث بتحديد طريقة لمروره على الأرقام، في خط مائل أو مستقيم، ثم يقوم بتأشير الأرقام المختارة، التي يمر عليها الخط الذي اختاره من الجدول، ثم يقوم باحتساب العدد المطلوب منها، ثم العودة إلى قوائم الأسماء لتشخيص الأفراد الذين يمثلون هذه الأرقام، بغرض معرفتهم وتوزيع قسائم واستمارات الاستبيان عليهم.

4- العينة العشوائية المنتظمة: يكون اختيار الوحدات منها على أساس تقسيم العدد الكلي للمجتمع على حجم العينة المطلوبة، ومن ثم توزيع وحدات المجتمع الأصلي، وبشكل متساوي ومنتظم على الرقم الناتج من ذلك التقسيم، ولتوضيح ذلك نعطي المثال الآتي:

إذا كان العدد الكلي للمجتمع 3000 طالب وطالبة وهو رقم يمثل عدد الطلبة في كلية ما، وكانت العينة المطلوبة هي 150 طالب وطالبة فقط، فيكون توزيع الوحدات الكلية الأصلية للمجتمع على أساس معامل الرفع بالشكل الآتي:

$$\frac{3000}{150} = 20$$

وعلى هذا الأساس فإنه يتحدد الرقم الأول للعينة، أي إسم الطالب الأول، بشكل يكون أقل من الرقم 20، وليكن الطالب رقم 3 مثلا، ثم يبدأ الباحث بتوزيع العينة على بقية الأسماء بالشكل الآتي:

- أول طالب هو رقم (03)
- ثاني طالب هو رقم 23 اي (20+3=23) اي بإضافة الوحدة لرقم الذي تم اختياره ليمثل رقم الطالب الاول
- رقم الطالب الثالث هو 43 أي (20+23=43)
- رقم الطالب الرابع هو 63 أي (20+43=63)
- وهكذا الى غاية آخر طالب والذي سيكون رقم 2983

بحيث يكون مجموع العينة التي حصلنا عليها، وبشكل منظم هو 150 اسم ومن هذا المنطلق فإننا اعطينا فرصة متساوية لكل فرد من افراد المجتمع والمتمثل في 3000 طالب وطالبة، أن يكونوا ضمن أفراد العينة، وبشكل منظم وعادل إلى حد مقبول في البحث العلمي.

5- العينة العرضية أو عينة الصدفة: يكون اختيار العينة فيها بشكل عرضي اي كل فرد تستطيع العثور عليه، كأن يذهب الباحث الى مكتبة من المكتبات لتوزيع استبيانات لهدف دراسة جوة الخدمات المكتبية ويقوم بإعطائه لكل فرد عثر عليه وقد يضطر الباحث لاختيار هذا النوع لسهولة استخدامه، أو لأن الوقت الذي لديه محدد أو لأية أسباب أخرى. ومهما يكن فان من أهم سلبيات هذا النوع هو أن العينة قد لا تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا وصادقا، خاصة اذا كان هناك تباين و تجانس في الخواص المطلوب دراستها في المجتمع الأصلي، فإذا ما ذهب الباحث الى المكتبة ما في يوم ما و يعثر على مجموعة من القراء و المستفيدين، و يوزع عليهم الاستبيان، ثم يكتشف بعد حين أن بعضهم يأتي لأول مرة إلى المكتبة في أيام أو أسابيع أخرى، و هكذا.

العينات غير العشوائية في البحث النوعي (العينات المقصودة): يكون اختيار في هذا النوع من العينات على أساس حر، من قبل الباحث وحسب طبيعة بحثه، بحيث يحقق هذا الاختيار هدف الدراسة أو أهداف الدراسة المطلوبة مثلا يتم اختيار الطلبة الذين تكون معدلاتهم في الامتحان النهائي جيد جدا فما فوق فقط، لأن هدف الدراسة هو معرفة العوامل التي تؤدي إلى التفوق، عند هذا النوع من الطلبة. وللعينة المقصودة او غير العشوائية أنواع نذكر بعضا منها:

أ. غينة الفروق القصوى: يتم اختيارها من مجموعة من الأفراد غير المتجانسين في الخصائص. والغرض من هذا النوع من العينات هو تقديم وصف تفصيلي للمعاني وراء هذه الإختلافات. مثال ذلك دراسة مشاكل المرأة العاملة في قطاع من القطاعات، و بتوزيعهن من حيث المرأة ذات مستوى عالي من التعليم، و المرأة ذات المستوى المتدني في التعليم.

وبهذا يستطيع الباحث إعطاء وصف تفصيلي للمعاني المختلفة لتطور المهنة، وطبيعة العمل فيها، من خلال أفراد يختلفون في سنوات الخدمة، أو في التحصيل الدراسي، أو في مستوى الأجور ...الخ.

ب. العينة الشبكية أو عينة كرة الثلج: حيث يرسم الباحث في هذا النوع من العينات صورة أو لمحة محددة عن خصائص مطلوبة في أفراد العينة، ثم يطلب من كل مشارك أن يقترح مشارك آخر أو أكثر تنطبق عليهم تلك الخصائص لكي يكونوا ضمن العينة حتى يصل الى مرحلة الإشباع، بحيث أن أفراد العينة التالية ذكرهم أصبحوا لا يضيفون شيئا فيما يقدمونه من معلومات، إلى ما قد تم جمعه.

ج. عينة الحالات المتطرفة: حيث يتم دراسة مجموعة، أو عينة من ذوي الآراء والأفكار المتطرفة، في موضوع البحث. وهنا ينبغي للباحث أن يبتعد عن ذوي الآراء المعتدلة والناس الاعتياديين ويركز على أصحاب الأفكار المتطرفة،

باتجاه الذي يدرسه الباحث. وقد يصعب الحصول عليهم، مثل الأفراد الذين يلعبون ويعيشون ويتعاملون مع الأفاعي في جنوب الهند، أو الأفراد الذين يدخلون السيوف في بطونهم.

2- **الملاحظة**: هي وسيلة يستخدمها الانسان العادي في اكتسابه لخبراته ومعلوماته حيث وجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه، ولكن الباحث حين يلاحظ فإنه يتبع منهجا معينا يجعل ملاحظاته أساسا لمعرفة واعية أو فهم دقيق لظاهرة معينة[85].

أنواع الملاحظة: يمكن تصنيفها الى أنواع[86]:

أ. **لتصنيف حسب الاساس**: تنقسم الى ملاحظة مباشرة: يقوم الباحث بملاحظة سلوك معين من خلال اتصاله مباشرة بالأشخاص أو الاشياء التي يدرسها. وأيضا الملاحظة غير مباشرة: حين يتصل الباحث بالسجلات والتقارير والمذكرات التي أعدها الآخرون، فحين يراقب الباحث عددا من العاطلين عن العمل فانه يقوم بملاحظة مباشرة، ولكنه حين يدرس تقارير وزارة العمل عن العمال العاطلين فانه يقوم بملاحظة غير مباشرة

ب. **التصنيف حسب الهدف:** فقد تكون ملاحظة محددة حين يكون لدى الباحث تصور مسبق عن نوع المعلومات التي يلاحظها أو نوع السلوك الذي يراقبه، وقد تكون ملاحظة غير محددة حين يقوم الباحث بدراسة مسحية للتعرف على واقع معين أو لجمع المعلومات والبيانات.

ج. **التصنيف حسب المشاركة وعدمها:** ملاحظة بدون مشاركة حين يقوم الباحث بإجراء ملاحظاته من خلال القيام بدور المتفرج أو المراقب، وقد تكون الملاحظة بالمشاركة حين يعيش الباحث الحدث نفسه ويكون عضوا في الجماعة التي يلاحظها، فالباحث الذي يمثل دور السجين ويعيش بين المسجونين لدراسة سلوكهم فإنه يقوم بملاحظة بالمشاركة، أما الباحث الذي يدخل إلى السجن كباحث فإنه يقوم بملاحظة عادية دون مشاركة.

د. **التصنيف حسب الغاية:** وتنقسم الى ملاحظة مقصودة حين يقوم الباحث بالاتصال الهادف بموقف معين أو أشخاص معنيين لتسجيل مواقف معينة، وملاحظة غير مقصودة حين يلاحظ عن طريق الصدفة وجود سلوك ما.

3- **المقابلة:** هي أداة وأسلوب في البحث العلمي وهي عبارة عن حوار و محادثة بين الباحث و شخص أو أشخاص آخرين بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق يحتاج الباحث اليها في ضوء أهداف بحثه ويكون نوع المقابلة في البحث الكمي عادة هو مقابلة منظمة و التي لا تختلف اسئلتها عن الاستبيان (اسئلة معدة مسبقا)[87]. وهي أداة هامة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية، و اذا كان الباحث شخصا مدربا و مؤهلا فانه سيحصل على معلومات هامة تفوق في أهميتها ما يمكن أن نحصل عليه من خلال استخدام أدوات أخرى مثل الملاحظة أو الاستبيان، ذلك لأن المقابلة تمكن الباحث من دراسة و فهم التعبيرات النفسية للمفحوص و الاطلاع على مدى انفعاله وتأثره

---

[85] ذوقان عبيدات،عبد الرحمن عدس،كايد عبد الحق:البحث العلمي مفهومه و أدواته و أساليبه، دار الفكر، ص 149 موقع التصفح: https://ia601606.us.archive.org/17/items/FP128745/128745.pdf

[86] ذوقان عبيدات،مرجع سبق ذكره، ص ص 149-150 بتصرف

[87] عامر قنديلجي،ايمان السامرائي،مرجع سبق ذكره ص ص 301-302

بالمعلومات التي يقدمها، كما أنها تمكن الباحث من إقامه علاقات ثقة ومودة مع المفحوص مما يساعده على الكشف عن المعلومات المطلوبة، ويستطيع الباحث من خلال المقابلة أيضا أن يختبر مدى صدق المفحوص ومدى دقة إجاباته عن طريق توجيه أسئلة أخرى مرتبطة بالمجالات التي شك الباحث بها[88].

أنواع المقابلة: يمكن أن تصنف المقابلات الى عدة أنواع حسب مجموعة من الأسس، وفيما يلي تصنيف حسب الهدف الأهم والأكثر فائدة بالنسبة للباحث[89].

- **المقابلة المسحية**: وتهدف الى الحصول على المعلومات والبيانات والآراء، كما هو الحال في دراسات الرأي العام، ودراسات الاتجاهات نحو قضية معينة.
- **المقابلة التشخيصية**: وتهدف الى تحديد مشكلة ما ومعرفة أسبابها وعواملها.
- **المقابلة العلاجية**: وتهدف الى تقديم العون لشخص يواجه مشكلة ما.

خطوات إجراء المقابلة: لإجراء المقابلة يجب اتباع الخطوات التالية[90]:

1- تحديد الهدف أو أهداف المقابلة (تحديد هذه الأهداف للأشخاص والجهات التي سيجري المقابلة معها)؛

2- الإعداد المسبق للمقابلة: وتشتمل هذه الخطوة على التالي:

أ- تحديد الجهات المشمولة للمقابلة بحيث تكون ملمة بأغراض البحث ومتناسبة من حيث الوقت والجهد؛

ب- تحديد الأسئلة والإستفسارات المطلوب طرحها؛

ت- تجنب تكذيب أو إعطاء إنطباع أن الجواب غير صحيح؛

ث- ترك الشخص المعني بالإجابة يكمل إجابته وتجنب معرفة الباحث بأنه يعلم الاجابة.

3- تنفيذ وإجراء المقابلة: وتشتمل على ما يلي:

أ- إعلام الأشخاص والجهات المعنية بالمقابلة؛

ب- تحديد موعد مناسب مع الجهات المعنية بالبحث والالتزام من قبل الباحث؛

ت- إيجاد الجو المناسب للحوار من حيث المظهر اللائق واختيار العبارات المناسبة للمقابلة؛

ث- التحدث بشكل مسموع وبعبارات واضحة.

4- تسجيل المعلومات: يجب ان يتم تسجيل الاجابات والملاحظات ساعة اجراء المقابلة نفسها ة ان يبتعد عن تسجيل التفسيرات التي لا تستند على الاقوال والاجابات الفعلية.

---

[88] ذوقان عبيدات و آخرون، مرجع سبق ذكره ص 135

[89] كمال دشلي مرجع سبق ذكره ص 94

[90] عامر قنديلجي، ايمان السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص ص 305-307 بتصرف

مميزات المقابلة: لديها عدة مزايا وهي كالتالي[91]:

- معلومات وفيرة وشاملة لكل جوانب الموضوع؛
- معلومات دقيقة (أدق من الاستبيان) نظرا لإمكانية شرح الأسئلة وتوضيح الامور المطلوبة؛
- مفيدة جدا في التعرف على الصفات الشخصية للأفراد المطلوب مقابلتهم وتقويم شخصيتهم والحكم على اجاباتهم؛
- وسيلة مهمة للمجتمعات التي لا تعرف القراءة والكتابة او اشخاص من كبار السن وكذلك ذوي الاحتياجات الخاصة؛
- يشعر الافراد بأهميتهم في المقابلة من الاستبيان؛
- نسبة ردودها أعلى من الاستبيان.

4- **الاستبيان:"** أنموذج يضم مجموعة من أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد[92]"ويعتبر الاستبيان أو الاستقصاء أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم الاستبيان بشكل عدد من الاسئلة يطلب الاجابة عنها من قبل عدد من الافراد المعنين بموضوع الاستبيان[93].

- **أقسام الاستبيان:** تنقسم الاستبيان الى قسمين[94]:

1- **القسم الاول:** يتعلق بالصفحة الاولى في الاستمارة ويشمل المؤسسة التي ينتمي إليها الباحث وعنوان البحث والهدف من البحث، ثم اسم ولقب الباحث وكذا المشرف على البحث إن وجد وتعهد الباحث للمبحوث أو المبحوثين لكسب ثقتهم واطمئنانهم على سرية المعلومات التي سيدلون بها في الاستمارة، وكذا مدة نهاية البحث.

2- **القسم الثاني:** وينقسم الى محاور:

أ- <u>المحور الاول</u>: ويضم البيانات العامة أو الشخصية، وعموما تشمل ما يلي:

- سن المبحوث، جنسه (ذكر، أنثى)، حالته العائلية، عدد أفراد أسرته، مهنته، دخله الشهري، خلفيته الاجتماعية وانحداره الطبقي، معتقده منطقته السكنية، وتعتبر البيانات العامة ذات أهمية كبيرة في توثيق مواصفات العينة.

---

[91] عامر قنديلجي، ايمان السامرائي،مرجع سبق ذكره ص ص 307-308 بتصرف

[92] محمد علي محمد، علم الاجتماع و المنهج العلمي،دار المعرفة الجامعية، الطبعة الولى القاهرة، مصر،1980،ص 339

[93] ذوقان عبيدات و آخرون مرجع سبق ذكره ص 121

[94] نادية عيشور و آخرون، مرجع سبق ذكره ص ص 288-289

ب- المحور الثاني: ويضم جميع الاسئلة التي يجب أن تغطي فصول وفرضيات البحث المراد تخصيص الاستمارة لها، كما يشترط أن تكون هذه الأسئلة في علاقة وطيدة مع عنوان البحث وخطة والإشكالية والفرضيات والمؤشرات والوحدات والعناصر.

– ويمكن أن تبوب هذه الأسئلة حسب عناوين خطة البحث، أو حسب فرضيات البحث، كما يمكن أن لا تبوب (لا تعنون الاستمارة) ولكن فقط تصاغ الأسئلة و ترقم، و يعرف الانتقال من محور لآخر حسب محتوى الاستمارة، ثم تصبح هذه المحاور مفصلة عند تفريغ الاستمارة، حيث تفرغ و تعنون في جداول و أشكال و رسوم بيانية و صور و خرائط.

اعتبارات صياغة اسئلة او عبارات الاستبيان:

- يجب أن تقسم الأسئلة إلى أبعاد بحيث يقيس كل بعد على انفراد وألا تكون الأسئلة طويلة.
- تجنب ازدواجية المعنى للعبارة أو السؤال.
- التأكد من أن محتوى العبارة أو السؤال ينطبق على أغلب أفراد العينة ومنسجمة مع واقع موضوع البحث
- عدم صوغ الأسئلة بالنفي لأنها تفهم على النقيض والانتباه إلى نفي النفي وإبرازه للمستجيب بطريقة ما إذا كان لابد منه.
- يجب أن تعطي الأسئلة أرقاما متسلسلة حتى يمكن الاستدلال على أي سؤال بسهولة.
- تقسم الأسئلة إلى مجموعة متناسقة توضح لها عناوين فرعية.
- الانتقال من الأسئلة العامة إلى الخاصة.
- ترتيب الأسئلة بشكل منطقي متسلسل لا ينتقل من موضوع إلى آخر إلا بعد الانتهاء منه.
- البدء بالأسئلة السهلة الى الصعبة ومن الغم الى الخاص ومن العام الى شخصي
- في حالة احتمال عدم علافة الاجابة على أحد الاسئلة تضاف فئة (لا اعرف، محايد)
- إذا كانت الاسئلة مغلقة، يجب اعطاء جميع الاجابات المحتملة كما يجب اضافة:

(بيانات اخرى مثلا: اخرى)-[95]

ضبط الاستبيان قبل التطبيق الفعلي: إن عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقه على الفئة المستهدفة تعد عمليه هامة لأنها تؤدي إلى أداة قياس عملية يعتمد عليها في جمع البيانات وبالتالي تعميم النتائج. تتطلب ما يلي[96]:

---

[95] زياد بن علي بن محمود الجرجاوي "**القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان**" مطبعة ابناء الجراح، طبعة الثانية،غزة،فلسطين،2010 ،ص ص 65-59

[96] خياري رضوان، تابترزكية فاطمة،**التحليل الاحصائي للاستبيان ببرنامج SPSS**،ندوة علمية بعنوان التحليل الاحصائي للاستبيان ببرنامجSPSS ،جامعة الدكتور يحي فارس المدية، يوم 07 افريل 2015 ، ص ص 11-12

✓ **صدق الاستبيان**: ويقصد به أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه، ولمعرفة ذلك يتم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء المتمرسين في مناهج البحث وإعدادا الاستبيانات وكذلك المتخصصون في الموضوع البحث، وذلك لإقرار أو حذف أو تعديل أو إضافة فقرات للإستبيان.

✓ **تطبيق الاستبيان** على: العينة الاستطلاعية من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث: وتكون متفقة في خواصها مع عينة البحث، وذلك لحساب معامل الثبات للإستبيان. كما أن تطبيق الاستبيان على العينة الاستطلاعية يقيد الباحث من عدة نواحي هي:

- تحديد درجة استجابة المبحوثين للاستبيان؛
- تساعد على التعرف على الاسئلة الغامضة؛
- تساعد في اتاحة الاختبار المبدئي للفرض؛
- توضح بعض المشكلات المتعلقة بالتصميم والمنهجية.

✓ **تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرامج الاحصائية**: بعد تصميم الاستبيان و اختباره و تعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، و بعد جمعه من المبحوثين يتم تحليله و هناك عدة برامج للتحليل الاحصائي مثل برنامج SPSS .

6- **<u>تقنيات تحليل البيانات :</u>** بعد مرحلة جمع المعلومات والتي يبدأ البحث الميداني ويقوم الباحث بجمع المعلومات وفق المنهجية المتبعة و ضمن أخلاقيات البحث العلمي المتفق عليها. تأتي مرحلة تحليل المعلومات والتي تكون بعد العودة من البحث الميداني، يجد الباحث نفسه في وسط بحر من المعلومات، فماذا يفعل؟ الخطوة الأولى تتمثل في غربلة المعلومات التي حصل عليها، وذلك بواسطة إعطاء الأولوية للمصادر الأصلية، والتدقيق في المعلومات الركيكة في أكثر من مصدر والتركيز على المصادر والمراجع الأكثر حداثة: سواء في إحصاءاتها وأرقامها، أو توثيقها، واستبعاد المعلومات التي لا تتعلق مباشرة بموضوع البحث تلافيا للتشعب وتوفيرا للوقت والجهد. ويمكن استخدام برامج معينة للتحليل العلمي، مثل:

- للبحوث الكمية يمكن استخدام:

Excel, SPSS,STATA, Matlab

- للبحوث النوعية يمكن استخدام:

Nvivo, MAxQDA, Atlas

وباختصار نوجزها في النقاط التالية:

✓ اعداد ووصف البيانات للتحليل؛

- ✓ قياس العلاقات بين المتغيرات؛
- ✓ اختبار الفرضيات اثباتا و نفيا؛
- ✓ استخلاص الاستنتاجات كحلول مؤقتة.

بعد القيام بتحليل البيانات ومناقشتها تأتي مرحلة الكتابة حيث هناك أساليب معينة لصياغة وتحرير نتائج الدراسة وهناك مرافق معينة لنشر العمل البحثي العلمي. ونوجزها في النقاط التالية:

- ✓ اعداد مسودة البحث
- ✓ مراجعة الدراسة والتأكد من صحتها
- ✓ الكتابة و يراعى في هذه المرحلة المنهجية العلمية (الاقتباس ،التوثيق،...الخ)
- ✓ عرض البحث في صورته النهائية.

المحور الثالث: الإطار المنهجي لهيكلة وتنظيم البحث

1- هيكل وتنظيم الملخص ومقدمة البحث:

أ- **ملخص البحث:** هو آخر شيء يكتب، يقدم فيه الطالب صورة مختصرة عن اهداف البحث اي الغاية منه (مشكلة البحث المطروحة) ومنهجية العمل المتبعة والادوات المستخدمة فيه، وكذلك عرض أهم الاستنتاجات المتوصل اليها، ولا يمكن ان يتجاوز طول الملخص 350 كلمة على الاكثر، وان امكن تحريره بلغتين، يتبع الملخص بكلمات مفتاحية والتي يتراوح عدداها ما بين 4-7 كلمات[97]. ومن شروطه ما يلي:

- لا يزيد عدد كلماته عن 350 كلمة؛
- أن يتضمن أهداف الدراسة؛
- تحديد منهجية الدراسة؛
- تلخيص أهم النتائج؛
- لا يتضمن الملخص أي مراجع أو أشكال أو جداول[98]؛
- ان تتضمن كلمات مفتاحية في حدود 4 الى 7 كلمات؛
- تكتب الكلمات المفتاحية نكرة باللغة العربية مع حذف THE في اللغة الإنجليزية.

- **مقدمة البحث:** تعتبر المقدمة أحد مكونات للإطار العام للبحث، بحيث تعرض لمحة عامة عن موضوع البحث، وتوضح بشكل مختصر لأدبيات البحث، وأن تكتب بأسلوب مترابط ومنظم وقوي، وذلك لكي تمكن القارئ القدرة على إتخاذه القرار في إكمال قراءة البحث أو التوقف[99]، هي آخر ما يكتب في البحث، هي ضرورية جدا للبحث فهي التي تهيء القارئ للتفاعل مع البحث اذ انها تعتبر المدخل الحقيقي و البوابة الرئيسية له، ويجب ان تعطي للباحثين الاخرين تصورا عن البحث في وقت قصير، فهي محصلة البحث وتوجهاته، وتعكس الصورة الحقيقية عنه و تبين طبيعة البحث، ويفضل عدم تجاوز ثلاثة صفحات بالنسبة للمذكرة تحتوي المقدمة على ما يلي[100]:

- توطئة: مدخل وجيز لموضوع البحث يبين خلاله الطالب الجانب العام من الموضوع
- طرح الإشكالية: هي عبارة واضحة ومفهومة ومحدودة تعبر عن مضمون المشكلة ومجالها وتفصلها عن سائر المجالات الأخرى، وتصاغ في شكل عبارة لفظية تقديرية أو تصاغ في شكل سؤال [101]، والسؤال المطروح يتطلب اجابة

---

[97] ابراهيم بختي ،**الدليل المنهجي في اعداد وتنظيم البحوث العلمية (المذكرات و الاطروحات)**،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،ورقلة،2007/2006 ص ص14-17

[98] شؤون التطوير، **دليل الباحث في كتابة البحث و شكله (الخطة و البحث النهائي)**، جامعة الجنان ،مرجع سبق ذكره ص ص 8-9

[99] أحمد حسن ياس، **طرائق البحث العلمي، المحاضرة الثانية: اختيار موضع البحث وطريقة تصميم الاطار**، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، الجامعة المستنصرية، ص15 الرابط: https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/13/13_2022_09_05!09_59_43_PM.pdf

[100] ابراهيم بختي ،**الدليل المنهجي في اعداد وتنظيم البحوث العلمية (المذكرات و الاطروحات)**،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،ورقلة،2007/2006 ص ص14-17

[101] https://drive.uqu.edu.sa/_/ksmatook/file s pdf Page Consultée le 10-12-2024

وقد تكون مركبة من مجموعة من الاسئلة الفرعية تجمع بين متغيرين او اكثر في الدراسة، ولا بد من تبيان حدود المشكلة والاسباب التي ادت اليها، طبيعتها، نشأتها وتطورها التاريخي)

- فرضيات البحث: وهي الإحتمالات للإجابة على الاسئلة الفرعية التي يسعى الطالب لحلها والكشف عنها وتفسير المشكلة المطروحة موضوع البحث، هذه الفرضيات يجب تأكيدها او نفيها، فقد تصاغ الفرضيات بصيغة الاثبات (فرضية الاثبات: توجد علاقة) او صيغة النفي (فرضية العدم: لا توجد علاقة)؛
- مبررات اختيار الموضوع: وهي المبررات التي تتعلق بجميع الأسباب اختيارك لهذا الموضوع ودراساتك لهذه المتغيرات) والأسباب الموضوعية (التي ادت بالطالب لتناول هذا البحث دون غيره؛
- أهداف الدراسة: هي النتائج المتوقع الوصول لها، ومدى الفائدة بالنسبة للمحيط او المؤسسة محل الدراسة او بالنسبة للطلب وتكوينه العلمي؛
- اهمية الدراسة: يتعلق بقيمة البحث، وهل هو حل لمشكلة او المساهمة في حلها؛
- حدود الدراسة: تحديد ابعاد المكانية والزمانية؛
- منهج البحث والادوات المستخدمة: المناهج تم التطرق ألها في المحور الأول؛
- الادوات المستخدمة فهي المتعلقة بجمع المعلومات (الاستبانة، المقابلة، الملاحظة...) وتلك المستخدمة في التحليل لتساعد على الوصول لتحقيق الفرضيات او نفيها.
- صعوبات الدراسة: ذكر اهم الصعوبات التي اعترضت الطالب في البداية واثناء البحث؛
- تقسيمات البحث: عرض الخطة بصفة موجزة[102].

2- **<u>هيكل وتنظيم محتوى الفصول:</u>** يمثل المحتوى جوهر الموضوع لأنه يحوي القسم الاكبر من المعلومات التي تم عرضها وتحليلها وإبداء الراي فيها، ويمثل المحتوى بالمباحث والمطالب والتفريعات. محتوى الفصول الخاصة بهذه الطريقة[103]:

-**الفصل الأول** : و يمثل الأدبيات النظرية التطبيقية للبحث و يقدر ب 20 % من المذكرة. **وهنا نميز بين حالتين في تقسيم المباحث:**

أ- **اذا كان البحث يحتوي متغير واحد (الدراسة وصفية)**

---

[102] ابراهيم بختي ،**الدليل المنهجي في اعداد و تنظيم البحوث العلمية (المذكرات و الاطروحات)**،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،ورقلة،2007/2006 ص ص14-17

[103] نموذج اعداد **مكرة تخرج ماستروفق طريقة IMRAD**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، 2017/2016 ص ص 7-9 الموقع: fsec-sg.univ-km.dz › files › IMRAD › Memoire_IMRAD

فهنا ينقسم الفصل الأول الى مبحثين حيث يتناول المبحث الأول الأساس النظري للموضوع، وتحليل ما له علاقة مباشرة بالجزء التطبيقي، أما المبحث الثاني فيتضمن الدراسات السابقة للبحث والقيمة المضافة لموضوع البحث الحالي، كما يلي:

-الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية

- ✓ المبحث الأول : لأدبيات النظرية (تتضمن المفاهيم النظرية الأساسية لموضوع البحث)
- ✓ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (تتضمن الدراسات السابقة و القيمة المضافة للبحث)

ب. 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 والمدارس والنظريات الأولى التي تناولت موضوع البحث، بالإضافة الى المقالات و الأبحاث العلمية المحكمة المنشورة وغير المنشورة و ترتب حسب تسلسلها الزمني.

-**خلاصة الفصل الأول** : يذكر فيها الطالب أهم الاستنتاجات والآراء التي توصل اليها في الفصل الأول ، ثم يمهد بذلك الى الفصل الثاني.

-**الفصل الثاني** : و يمثل الدراسة الميدانية ، يشتمل على مبحثين أساسيين و يقدر ب 80 % من المذكرة، وهنا 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 وعينة الدراسة - تحديد المتغيرات، قياسها، طريقة جمعها - تلخيص المعطيات المجمعة	النتائج	- عرض النتائج بشكل منظم ومتسلسل - استخدام الوسائل التوضيحية كالجداول والاشكال
الادوات	- الادوات المستخدمة في الجمع - الادوات الاحصائية المستخدمة - البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات	المناقشة	- تفسير وتحليل وتعديل المخرجات - ربط النتائج بالفرضيات ومقارنتها - التوصل الى الاستنتاجات وحلول

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

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 الاول: المؤسسة وقطاعها الاقتصادي	المبحث الثاني: العمل على موضوع البحث
- القطاع الاقتصادي (تاريخ وتطور القطاع) - المؤسسة (المؤسسة وقطاعها/بطاقة تعريفية) - تحديد منصب العمل (المصلحة والقسم) اثناء التربص - ظروف العمل - تنظيم العمل في المصلحة (المصلحة، القسم، توزيع المسؤوليات والمهام) - المحيط الاجتماعي للعمل (العلاوات الاجتماعية) - نوعية الاتصال الداخلي	- اسقاط الدراسة النظرية على الواقع التطبيقي في المؤسسة؛ - التحليل والوصف باستخدام مختلف ادوات البحث العلمي - محاولة الاجابة على التساؤلات المطروحة في الاشكالية - تقديم الاقتراحات
التقييم الشخصي: وهو ملخص او استنتاج للدراسة الميدانية في صفحة او صفحتين يحتوي ما يلي:	
- ابراز المهارات والمعارف المكتسبة - الصعوبات المصادفة في الدراسة الميدانية	

خلاصة الفصل: عرض موجز لاهم ما ورد من استنتاجات وآراء وفي نفس الوقت تمهد للفصل الموالي، كوسيلة ربط ما بين الفصل الحالي والفصل الموالي. وكذا يتكرر الامر من فصل لآخر.

اجزاء البحث العلمي وفق نموذج IMRAD: يتكون الفصل عموما من مباحث، مطالب وفروع وأحيانا أجزاءا من الفروع، وجميع هذا يدمج تحت هيكل:

- ✓ تمهيد: وهو مدخل للفصل يبين فيه موضوع الفصل وهدفه؛
- ✓ المحتوى: جوهر الموضوع؛
- ✓ خلاصة الفصل: عرض موجز لأهم ما ورد من استنتاجات وآراء، وفي نفس الوقت تمهد للفصل الموالي، كوسيلة ربط ما بين الفصل الحالي والفصل الموالي.

وهكذا يتكرر من فصل الى آخر، ويفضل أن يسبق كل فصل صفحة بيضاء بها عنوان الفصل فقط بخط مميز بارزو ثخين، دون تسجيل الترقيم، بالرغم من احتسابه في العد[104].

3- هيكل وتنظيم الخاتمة وطرق الاقتباس والتهميش واستخدام المراجع:

أ- **هيكل تنظيم الخاتمة:** هي حصيلة البحث وتجسد الاستنتاجات النهائية التي توصل اليها الباحث حيث يتمكن القارئ من خلالها معرفة ما أضافه الطالب للموضوع من مساهمة وبالتالي يتسنى للطالب إختبار الفرضيات من خلال تأكيد او نفي الفرضية التي انطلق منها وتضم اخيرا مقترحات الدراسة وآفاقها اي حدود البحث نظريا وتطبيقيا، بمعنى آخر ما هي المجال التي يمكن ان يتطرق اليها الطلبة مستقبلا، يقدر عدد الصفحات من صفحتين الى 4 صفحات.

ب- **طرق الاقتباس والتهميش وعلامات الضبط:**

ب-1- طرق الاقتباس: هو نقل نص غير محرر من طرف الباحث كما هو عليه في مصدره الرئيسي دون اي تغيير من الناحية اللغوية النحوية و من ناحية الضبط (اقتباس مباشر) وعموما يوضع الاقتباس بين مزدوجتين " " وتجنب الاشارة اليه في الهامش، اما اذا كانت الفكرة مقتبسة ،او أعيدت صياغتها بأسلوب الباحث تكفي الاشارة الى المرجع مع ذكر كلمة "بتصرف" دون وضع النص بين مزدوجتين و هذا ما يسمى بالاقتباس الغير مباشر[105].

ب-2- **التهميش:** هو ذلك الجزء الذي يترك في أسفل الصفحة ويكون ترقيم الاحالات متتال في كامل البحث او متتال حسب الفصول او مستقلا في كل صفحة، وتستخدم الهوامش بغرض:

- الاشارة الى المصدر او المرجع المقتبس منه؛
- شرح مصطلح او علاقة او فكرة او تعريف ورد في النص؛

---

[104] إبراهيم بختي، "مرجع سبق ذكره ص ص 75-80

[105] ابراهيم بختي مرجع سبق ذكره ص ص 32-45

- اشارة لصفحة سابقة في البحث.

توجد عدة أساليب لتدوين المراجع في الهامش اشهرها أسلوب هارفارد في الاستشهاد و اسلوب شيكاغو للاستشهاد (فانكوفر) و أسوب الجمعية الأمريكية لعلم النفس APA، وعلى الطالب اختيار اسلوب التهميش المناسب له ،ما لم يفرض عليه أسلوب.

- **فأسلوب هارفارد** يرتكز على إلغاء فكرة التهميش الكامل للمصدر و/او المرجع في أسفل الصفحة والإكتفاء فقط بتسجيل المعلومات الأساسية داخل نص البحث على هذا النحو:
  - (لقب المؤلف، السنة، الصفحة)
  - اذا كان للمؤلف عدة كتب يدون (لقب، عنوان المرجع، السنة، الصفحة)
  - اذا كان للمرجع عدة مؤلفين يدون كالتالي (لقب المؤلف الأول و آخرون، السنة، الصفحة)
- **اما اسلوب فانكوفر** يستدل بكل مرجع داخل النص برقم تسلسلي على ان يعاد تدوين هذا الرقم بالهامش وتضمينه معلومات المرجع (الاسم الكامل للمؤلف، العنوان، رقم الطبعة، دار النشر، المدينة، البلد، سنة النشر، الصفحة او الصفحات) مثال:

15-ذوقان عبيدات، **البحث العلمي (مفهومه، ادواته، اساليبه)**، مكتبة الشقري، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006 ص.ص25-28

التهميش من مصادر مذكورة داخل مراجع أخرى: يمكن للطالب عند عدم تمكنه من الاطلاع على المصدر الاساسي صاحب الفكرة، ووجد المعلومة في مصدر آخر يشير الى المصدر صاحب الفكرة، فانه يمكن ان يهمش لصاحب الفكرة مباشرة، مع ضرورة الاشارة الى المصدر الذي نقلت منه المعلومة على النحو التالي:

ذكر المصدر صاحب الفكرة، **نقلا عن: المصدر المنقول عنه.**

مثال: كيفية تدوين المصادر والمراجع بأسلوب فانكوفر:

- **الكتب:** المؤلف او المؤلفين، عنوان الكتاب بخط ثخين، رقم الجزء ان وجد، الطبعة ان وجدت، الناشر، بلد النشر، سنة النشر، الصفحة او الصفحات

مثل: محمد عبيدات، محمد ابو نصار & عقلة مبيضين، **منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات**، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان 1999، ص.ص 28-30

- **البحوث الجامعية:** الباحث، عنوان البحث بخط ثخين، مذكرة ماجستير او ماستراو دكتوراه غير منشورة، اسم الجامعة، مكان الجامعة، السنة، الصفحة

- **المقال :**صاحب المقال، عنوان المقال، اسم الدورية بخط ثخين، مكان الصدور، العدد، التاريخ، الصفحة او الصفحات
- **وقائع التظاهرات العلمية (المؤتمرات،الملتقيات،ايام دراسية):** اسم المتدخل، عنوان المداخلة، اسم التظاهرة بخط ثخين، مكان وتاريخ الانعقاد، الصفحة او الصفحات
- **المقابلات الشفوية:** لقب واسم المقابل، الجهة التي يعمل بها، موضوع المقابلة بخط ثخين، المكان، التاريخ و يضاف بين قوسين (مقابلة شخصية)
- **القرارات ،القوانين،المراسيم:** جهة الاصدار، عنوان المصدر بخط ثخين، رقم الإصدار، الدولة، تاريخ الاصدار، صفحة
- **الانترنت:** المؤلف او الهيئة المالكة للموقع، عنوان الموضوع، الصفحة، تاريخ التصفح، عنوان الموقع في الانترنت كاملا.

اذا كانت عبارة عن احصائيات حملت عبر موقع رسمي يكون التدوين في الهامش بالشكل: **الموقع، تاريخ التصفح**

- **ملاحظات:**

➢ اذا كانت السنة مجهولة، يجب الاشارة الى ذلك؛

➢ اذا كان المرجع مترجم، فيجب ادراج المترجم او المترجمين مباشرة بعد عنوان المرجع، ثم بقية المعلومات.

❖ تقسيمات البحث: يقسم الطالب بحثه الى تقسيمات كل تقسيم يتناول جزءا من موضوع البحث و يوضع له عنوان خاص يعبر عن هذا الجزء و تقسيمات البحث اختيارية يختارها الطالب حسب متطلبات موضوع بحثه حجمه و يجب على الطالب مراعاة الامور التالية:

- يجب ان يكون هنالك توازن بين التقسيمات المختلفة للبحث
- يجب ان تكون تقسيمات البحث وعناوينها متسلسلة تسلسلا منطقيا.
- ان يتفرع كل عنوان من العنوان السابق عليه ويؤدي الى العنوان التالي له؛
- أن يكون هناك تناسق وتناغم بين العناوين الرئيسية والفرعية؛

الإيجاز في صياغة العناوين واستخدام عبارات دالة وواضحة؛ فلا يجوز ان يتوسع الباحث في قسم على حساب قسم آخر قدر الامكان

ب-3- علامات الضبط: هي ذات دلالات مهمة على معان مقصودة وعلى الطالب ان يهتم جيدا بهذه العلامات من بينها:

➢ **النقطة:** (.) تستخدم في نهاية الجملة تامة المعنى

➢ ***النقطتان المترادفتان: (:)*** تستخدم في الحالات التالية:

- بعد التفريع والعناوين الفرعية والجانبية؛
- بين الاقسام والانواع؛
- بعد كلمة مثل، و بعد الكلام المقول او المنقول.

➢ **النقط الافقية(...)** تستخدم في الحالات التالية:

- توضع في بداية الاقتباس ونهايته؛
- عوضا عن كلمة الخ.

➢ **الفاصلة: (،)** تستخدم:

- فصل الجمل بعضها البعض
- الفصل بين العناصر المعددة؛
- حين تدون المصادر والمراجع.

➢ **الفاصلة المنقوطة: (؛)** تستخدم:

- القوائم العمودية او الافقية على ان تنتهي آخر عبارة في القائمة بالنقطة.

➢ **الشرطة: (-)** تستخدم:

- بعد العدد في العنوان؛
- في اول السطر في حالة التعداد بالأرقام؛
- قبل المعدودات غير المرقمة بدأت بها الاسطر (الحالة هذه)؛
- بين ارقام صفحات المرجع في حالة تتابعها (ص.ص x-y).

ج- **الملاحق:** عند اختيار الملاحق يجب على الطاب أن يراجع امشر فعى مذكرته يرشده إلى ما يراه ضروريا من المعلومات اتي تحق برسالته. وعادة تتألف الملاحق من وثائق تاريخية أو خرائط أو جداول تفصيلية أو رسوم بيانية أو براهين رياضية يضيق بها نص الرسالة. ويراعي ترتيب الملاحق بما يتفق مع النص[106].

[106] جامعة الملك سعود، الاطار العام لكتابة الرسائل الجامعية لدرجتي الماجستير والدكتوراه، عمادة الدراسات العليا، اللمملكة العربية السعودية تم التصفح، جانفي 2025 على الرابط:https://dent.ksu.edu.sa/sites/dent.ksu.edu.sa/files/attach/0.pdf

المحور الثالث: فنيات عرض البحث العلمي

1- **النموذج الترتيبي لمذكرة الماستر:** ترتب مذكرة الماستر وفق نموذج _IMRAD_، وذلك لتفادي الالتباس والحشو، رأى الكثير من المهتمين بالمنهجية، بضرورة إعتماد أسلوب علمي ممنهج واضح يعتمد عليه الباحث في إعداد بحثه. هذا الأسلوب المنهجي لا يعتمد على إستنساخ ما كتب لدى الآخرين لتشكيل الجزء الأكبر في المذكرة، بل أنه يعطي إهتماما أكبر لمساهمة الباحث، ولذلك لا تقاس أهمية البحث العلمي ولا تقيم على أساس الحجم (عدد الصفحات)، وكذلك التوازن غير مطلوب، ولكنه مرغوب، فالأهم هو الوصول إلى هدف البحث بخطوات صحيحة ممنهجة، حيث يجب ألا تقل المساهمة الشخصية عن نسبة 80%في المذكرة (شاملة الدراسات السابقة والقسم التطبيقي)، وتبقى نسبة 20%مخصصة للدراسة الببليوغرافية النظرية. وبخصوص عدد الصفحات المحتملة، نذكر بما ورد في مستويات البحث العلمي أعلاه، حيث حدد عدد الصفحات بين 60-90 صفحة بالنسبة لبحوث الماستر[107].

- يمثل المصطلح الأحرف الأولى لكلمة **IMRAD**من الكلمات المقدمة **(INTRODUCTION)**، الادوات **(METHODS)**، النتائج**(RESULTS)**، و**(AND)**، المناقشة**(DISCUSSION)**. توضح المقدمة حدود وهدف الدراسة في ظل المعرفي للموضوع، بالنسبة للأدوات والاساليب تصف الدراسة، ويشرح الباحث في قسم مناقشة النتائج ويقدم اقتراحات لتوجهات البحث المستقبلية.

- يشير المصطلح **IMRAD**الى نموذج او نمط اكثر من الكلمات المختصرة المكونة له، فقط تم اعتماد هذا المصطلح المعياري من طرف المعهد القومي الامريكي للمعايير **(ANSI)** سنة 1972 وفي سنة 1979 **(ANSI1979)** اصبح اختيار معظم المجلات البحثية[108].

- واستخدام هذا الأسلوب، يعتبر الأكثر منطقية، وسهولة، وتسلسلا من الطرق الأخرى الكلاسيكية، فهي تتميز بوضوح أقسامها. وسنورد مخطط تقسيم وتنظيم المذكرة أدناه، في شكل مبسط للغاية، ويمكن أن يكون أكثر تفريعا حسب متطلبات الموضوع والتخصص، ويمكن أيضا أن تختلف تسميات الفصول والمباحث؛ والأكيد أن مخطط تقسيم مذكرة الماستر بالجدول التالي:

---

[107] إبراهيم بختي، "الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية (المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال)، وفق طريقة الـ**"IMRAD** ، جامعة ورقلة، 2014-2015، ص 80

[108]https://dtmis.spbstu.ru › files › imrad_format

الجدول رقم 03: مخطط تقسيم مذكرة الماستر حسب طريقة IMRAD

- الغلاف االخارجي العلوي (سميك).
- ورقة ببضاء.
- الغلاف الداخلي.
- الإهداء.
- الشكر.
- الملخص.
- قائمة المحتويات.
- قائمة الجداول.
- قائمة الأشكال.
- قائمة الملاحق.
- قائمة الإختصارات والرموز.
- المقدمة.
- **الفصل الأول :** مراجعة الأدبيات.
  - المبحث الأول : الإطار النظري.
  - المبحث الثاني : الدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني :** الدراسة الميدانية.
  - المبحث الأول : الطريقة والأدوات.
  - المبحث الثاني : النتائج والمناقشة.
- الخاتمة.
- المراجع.
- الملاحق.
- الفهرس.
- ورقة بيضاء.
- الغلاف الخارجي السفلي.

فبالنسبة للنقاط التي تم التطرق اليها في المحاور السابقة سيتم ذكر عنوانها ذون تفصيل فيها، ويكون الترتيب مذكرة حسب التالي:

- **الغلاف الخارجي**: يتضمن صفحة عنوان البحث: (صفحة الغلاف) ما يأتي:
  أ. شعار الجامعة: يوضع في أعلى الصفحة والى جهة اليمين
  ب. جهة الانتساب: تكتب في اعلى الصفحة والى جهة اليمين؛
  ج. عنوان البحث: يكتب بحجم خط كبير وواضح ويكون في منتصف الصفحة؛
  د. اسم الباحث: يكتب بعد عنوان البحث وبحجم خط اصغر من عنوان البحث؛
  هـ. اسم المشرف: يكتب بنفس حجم خط اسم الباحث؛ (اختياري)
  و. تاريخ المناقشة: نوقشت وأجيزت مع تحديد تاريخ المناقشة؛
  ز. لجنة المناقشة: تكون في شكل جدول يضم اسم ولقب الأساتذة (الرئيس(ة)، المقرر(ة)، المناقش(ة) أو الممتحن(ة)) والرتبة وجامعة الإنتماء؛
  ح. السنة الميلادية: تكتب في اسفل الصفحة و بحجم خط واضح.
- ورقة بيضاء؛
- الغلاف الداخلي (يحمل نفس المعلومات للغلاف الخارجي).
- الاهداء: هو كلمات مختصرة معبرة، لأفراد يحددهم الباحث، ووفقا لما تنسجه رغباته وذائقته، اذ يبقى الإهداء أمرا ذاتيا و مساحة خاصة للمؤلف أو الباحث، وبوابة تدل على طريقة تفكيره، وغير محكوم بضوابط فنية ومنهجية، هو ظاهرة تجددت وأصبحت عملا مألوفا، وعادة ما يعبر الاهداء عن نوع من مخاطبة شخصية مهمة ومؤثرة، أو لتجسيد مشاعر الامتنان أو الصداقة، ومن المعروف أن فن الاهداء يمتد عميقا في جذور الحضارة الانسانية، ومعظم المؤلفين والباحثين حرص على إفراد صفحة الاهداء أن يختزل جهد المؤلف أو الباحث والغرض الذي من أجله أنجز الكتاب أو البحث.(ولا يمكن ان يتجاوز صفحة واحدة).
- الشكر والعرفان: فيه يعرض الباحث عرفانه وشكره لكل من أعانه وساعده بأي جانب من جوانب العون والمساعدة مثل السيد المشرف لما قدمه من نصح وارشادات، زيادة عن تقديمه الشكر للمؤسسات والافراد، وكذلك كل من قدم للباحث توجيهات وارشادات، ويراعى عند كتابة الشكر والعرفان الابتعاد عن المبالغة والافراط في الثناء والمديح، ولا بد من الباحث الابتعاد عن شكر من ليس له على الباحث فضل في عمله، وان لا يزيد هذا الجزء من التمهيد عن صفحة. ويجب ان لا يتعدى الصفحة الواحدة.
- قائمة المحتويات: تشمل على كل المكونات الاساسية للمذكرة وما يقابلها من صفحات، وغالبا ما تكتب في صفحة واحدة فقط ويمكن تعويضها بالفهرس المفصل في بداية المذكرة. حسب الشكل التالي:

الجدول رقم 04: قائمة المحتويات

الاهداء	III
الشكر	IV
الملخص	V
قائمة المحتويات	VI
قائمة الجداول	VII
قائمة الاشكال البيانية	VIII
قائمة الاختصارات والرموز	XI
قائمة الملاحق	X
المقدمة	أ
القصل الأول: الاطار النظري ومراجعة الادبيات	.
المبحث الأول	.
المبحث الثاني	.
المبحث الثالث	.
الفصل الثاني: دراسة الجانب التطبيقي	.
المبحث الأول	.
المبحث الثاني	.
المبحث الثالث	.
الخاتمة	.
المصادر و المراجع	.
الملاحق	.
الفهرس	.

- قائمة الجداول: لعرض الجداول وارقام صفحاتها اذا تضمن البحث جداول إحصائية.
- قائمة الاشكال البيانية: لعرض عناوين الاشكال البيانية وارقام صفحاتها ان وجدت.
- قائمة الملاحق: لعرض عناوين الملاحق وارقام صفحاتها اذا تضمن البحث ملاحق.

الشكل رقم 02: قائمة الاشكال والجداول والملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول 1.1	عنوان الجدول	—
الجدول 2.1	عنوان الجدول	—
الجدول 1.3	عنوان الجدول	—
.	.....	—
الجدول Y،X	عنوان الجدول	—

قائمة الأشكال البيانية

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل 1.1	عنوان الشكل	—
الشكل 2.1	عنوان الشكل	—
الشكل 1.2	عنوان الشكل	—
.	.....	—
الشكل Y،X	عنوان الشكل	—

Y،X : الرقم الأول يخص الفصل، والرقم الثاني يخص الرقم التسلسلي في الفصل.

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق 1	عنوان الملحق	—
الملحق 2	عنوان الملحق	—
الملحق 3	عنوان الملحق	—
.	.....	—
الملحق X	عنوان الملحق	—

المصدر: ابراهيم بختي، **الدليل المنهجي في اعداد وتنظيم البحوث العلمية (المذكرات والاطروحات)**، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة،2007/2006 ص 26

- قائمة الاختصارات والرموز: تضم المختصرات والرموز ومعانيها الواردة في البحث وهي قائمة غير ضرورية

الشكل رقم 03: قائمة الاختصارات والرموز

قائمة الإختصارات والرموز

اختصار/الرمز	الدلالة
OMC	منظمة التجارة العالمية
PNB	الإنتاج الوطني الخام
N	حجم المجتمع الأصلي
.	.....
.	.....
.	.....

المصدر: ابراهيم بختي ،**الدليل المنهجي في اعداد و تنظيم البحوث العلمية (المذكرات و الاطروحات)**،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،ورقلة،2007ص 26

- <u>المقدمة</u>: تحتوي المقدمة على ما يلي:

أ. توطئة؛

ب. الإشكالية؛

ج. الأسئلة الفرعية؛

د. الفرضيات؛

هـ. أهداف البحث؛

و. أهمية ابحث؛

ز. مبررات اختيار البحث؛

ح. حدود الدراسة؛

ط. منهج البحث والادوات المستخدمة؛

ي. صعوبات الدراسة؛

- فاصلة تكون ورقة بيضاء بها عنوان الفصل فقط بخط مميز وثخين دون تسجيل الترقيم بالرقم مع احتسابه في العد؛
- تمهيد: وهو مدخل الفصل يبين فيه موضوع الفصل وهدفه، كتوطئة لما سيأتي في صلب موضوع الفصل، والتمهيد يسد الفجوة بين الفصل الحالي وسابقه، فالتمهيد هنا لا بد وان يكون رابطا بين السابق واللاحق، وان لا يكون أعادة ما كتب في المقدمة (ويكتب تمهيد الفصل في ورقة مستقلة عن الفصل السابق).
- المحتوى: يمثل جوهر الموضوع لأنه يحوي القسم الاكبر من المعلومات التي تم عرضها و تحليلها وإبداء الراي فيها، ويمثل المحتوى بالمباحث والمطالب والتفريعات.
- خلاصة الفصل: عرض موجز لاهم ما ورد من استنتاجات وآراء وفي نفس الوقت تمهد للفصل الموالي، كوسيلة ربط ما بين الفصل الحالي والفصل الموالي. وكذا يتكرر الامر من فصل لآخر.
- الخاتمة العامة.
- قائمة المراجع والمصادر.
- الملاحق.
- الفهرس: ذكر الفصول، المباحث، المطالب والفروع وذكر ترقيم الصفحات المقابلة لها.
- ورقة بيضاء.
- الغلاف الخارجي السفلي (سميك وبدون اية كتابة)

❖ الترقيم: يبدأ حساب ترقيم البحث من اول صفحة موجودة بعد الغلاف الخارجي، بحيث يعتمد الترقيم الروماني (..,III,II, I)

فيما يخص ما يسبق المقدمة من الصفحات، علما أن الصفحة البيضاء بعد الغلاف الخارجي، صفحة الغلاف الداخلي، صفحة الاهداء، صفحة الشكر جميعها تحسب ولا ترقم ويعتمد الترقيم الهجائي (أ، ب، ت، ث...) في المقدمة فقط.

ويعتمد الترقيم العددي (1،2،3...) من الصفحة الاولى للفصل الاول وصولا الى آخر صفحة في البحث، ويستثنى من الترقيم تلك الصفحات الفاصلة للفصول فهي تحسب ولا ترقم، ويستحسن ان يكون الترقيم في اسفل وسط الصفحة، في حالة الجداول والاشكال يوضع الرقم في اعلى الجدول او الشكل ( ).

- نوع خط التحرير ومقاسه:

الجدول رقم 04: نوع خط التحرير ومقاسه

	نوع الخط	المقاس	النمط
عناوين الفصول في الصفحات الفاصلة	Traditional arabic	48/36	اسود ثخين
عناوين المباحث	Traditional arabic	16/14	اسود ثخين مسطر
العناوين الفرعية	Traditional arabic	16/14	اسود ثخين مسطر
نص البحث	Traditional arabic	16/14	اسود عادي
الهوامش	Traditional arabic	11/10	اسود عادي
نص الاقتباس او العبارات الهامة	Traditional arabic	16/14	اسود ثخين

المصدر:ابراهيم بختي مرجع سبق ذكره ص 18

- مقاس بالغة الاجنبية هو دوما المقاس العربي مطروحا منه وحدتين وبالنسبة لنوعية الخط TIMES NEW ROMAN

- نموذج واجهة مذكرة الماستر:

الشكل رقم 04:نموذج الواجهة لمذكرة الماستر

جامعة غليزان

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماسترأكاديمي في العلوم الإقتصادية

تخصص: إقتصاد نقدي ومالي

بعنوان:

العنوان الرئيسي للمذكرة

العنوان الثانوي للمذكرة

من إعداد الطالب:.....

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ:.....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	العضوية
.....	.....	.....	رئيسا
.....	.....	.....	مقررا
.....	.....	.....	مناقشا

السنة الجامعية : 2024-2025

2- **اعتبارات المناقشة:** أول ما يجب ان تفهمه هو ان هدف هذا الاجتماع **هو انت**، لتعرض على الجميع كيف كان **أداؤك جيدا** في إجراء بحث دراستك، وإعداد مذكرتك، إضافة إلى ذلك يجب أن يكون هناك مناخ حلقة دراسية حيث تقوم بتبادل الأفكار بكل وضوح، أنت أكثر الناس معرفة في هذا الاجتماع عندما يتعلق الامر بموضوعك.

أعضاء اللجنة جاؤوا ليسمعوا منك ويساعدوك لتفهم بصورة أفضل البحث الذي وظفت له نفسك خلال الاشهر الماضية، فهدف اعضاء اللجنة هو مساعدتك لإكمال متطلبات درجتك العلمية، بالطبع هناك بعض النصائح التالية[109]:

- حاول حضور بعض المناقشات وحاول التركيز على التفاعل الذي يحدث اثناء المناقشة؛
- إبحث فرصة لمناقشة الموضوع مع أصدقائك وزملائك، وأصغ باهتمام لأسئلتهم، وانظر اذا كنت تستطيع تقديم بحثك بصورة واضحة و متماسكة؛
- يجب ان تعمل بالتوافق مع المشرف والعمل عل ارضائه من الناحية العلمية؛
- يجب أن تنظر الى مؤطرك كحليف لك، حاول جعل الدفاع يبدو وكأنه مجهود فريق عمل؛
- لا تبدو دفاعيا فقد يبدو دفاعك مشوشا؛
- على كل حال أعضاء اللجنة قد يكون لديهم منظور جديد وبعض الافكار الجيدة، ربما تكون هناك طرق سهلة للتعامل مع الافكار الجديدة مثل مدح عضو اللجنة الذي قدم لك الفكرة:" شكرا لك على فكرتك، سأعطيها الكثير من الاهتمام" بذلك قد تكون قد تمكنت من ابطال موقف قابل للانفجار ولم تضع نفسك أو عضو اللجنة في زاوية ضيقة؛
- حاول تحضير نموذج العرض وتقوم بعرضه امام اصدقائك وراعي الوقت الممنوح في اللجنة والذي يكون من 15 الى 20 كحد اقصى، ومن الاحسن ان يكون شفهيا، لتعكس امام اللجنة إنك متمكن من بحثك.

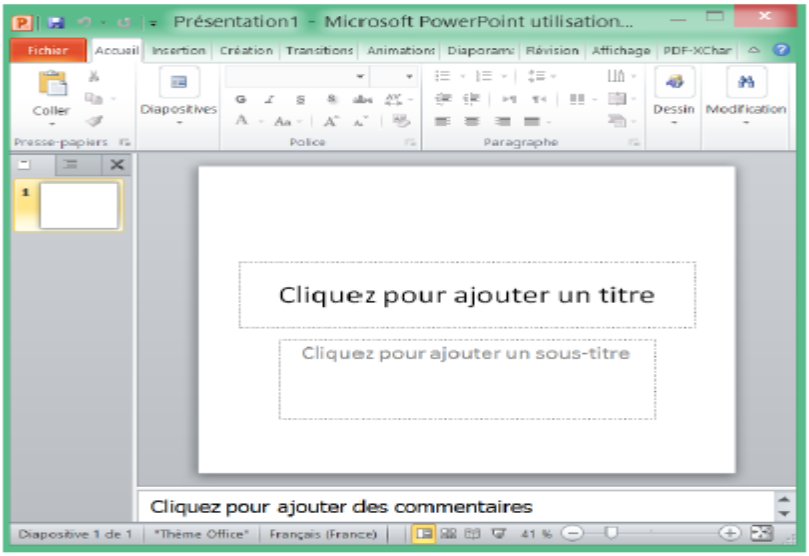
أ- **مراحل لعرض المذكرة:** يستخدم لعرض المذكرة باستخدام تطبيقات العرض الحاسوبي برنامج **POWERPOINT** المرتبطة بجهاز العرض الحائطي المتعدد الوسائط. تمر بعدة مراحل و هي :

المرحلة الاولى: تنفيذ التطبيق على الأيقونة الخاصة بالبرنامج[110]

---

[109] اس جوزيف ليفين، ترجمة عمر عبد الجبار محمد احمد ،دليل كتابة الاطروحة و الدفاع عنها في المناقشة، ص 19-21 بتصرف الموقع: www.pdffactory.com بتاريخ 2015/10/24

[110] إبراهيم بختي، مرجع سبق ذكره . ص ص 95-101



المرحلة الثانية: يفترض في هذه المرحلة اتباع الخطوات التالية:

- الوضوح في الاشكالية؛
- الايجاز في العرض؛
- التسلسل في الافكار منطقيا؛
- جدب الانتباه ويقرا على بعد مترين؛
- محفزا على المتابعة؛
- لا يحتاج الى شرح؛
- قادرا على ايصال الرسالة لقارئه في مدة زمنية تقدر بين 30 ثانية وخمسة دقائق؛
- استخدام اللغة المصورة، بالجمع بين النص المختصر، الجداول والاشكال البيانية؛
- البساطة والوضوح في التصميم وبالوان فاتحة وخط غامق وبارز.

ويجب ان يتكون من الاقسام التالية:

1- التمهيد ويضم:

- الهدف
- الفرضيات
- المنهجية
- حدود الدراسة (المكانية والزمانية)

2- طريقة جمع البيانات (طريقة وبرنامج المعالجة)

3- النتائج والمناقشة (اهم النتائج المتوصل اليها مع دعمها بالأشكال التوضيحية)

المرحلة الرابعة: حفظ الملصق بصيغة سالفة الذكر فالصيغة الاولى هامة في حالة التعديل،

ملاحظة: تفاديا لانقطاع الكهرباء يفضل استخدام نفس شرائح العرض الالكترونية في تصميم ملصق للعرض.

أسئلة خاصة بالصيغة الأولى:

- ما تعريف البحث العلمي؟
- اذكر أنواع البحث العلمي؟ وما الفرق بينهما؟
- ما مفهوم التفكير العلمي؟
- اذكر خطوات البحث العلمي؟
- حدد إشكالية بناءا على المتغيرات التي درستها مع تحديد كل متغير؟
- ما هي وظائف العنوان؟
- قم بصياغة الفرضيات بناءا على الإشكالية التجريبية التي صغتها؟
- ما الفرق بين أهمية وأهداف البحث؟
- حدد النموذج الترتيبي لمذكرة وفق نموذج IMRAD؟

الصيغة الثانية: مذكرة وفق نموذج مشروع 1275

المحور الأول: إشكالية مشروع مؤسسة ناشئة

1- ماهية حاضنة الأعمال والمؤسسة الناشئة:

أ. **حاضنة الأعمال:**

1) **نشأة حاضنة الأعمال:** يرجع تاريخ الحاضنات إلى أول مشروع تحت إقامته في مركز التصنيع المعروف باسم BATAVIA في ولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك عام 1959عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم، ولاقت هذه الفكرة نجاحا كبيرا خاصة وأن هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال وقريبا من عدد من البنوك ومناطق تسوق ومطاعم، وتحولت هذه الفكرة قيما بعد إلى مايعرف بالحاضنة، ومنذ عام 1959 أقيمت آلاف الشركات الصغيرة والمتوسطة في هذا المركز، والذي يعمل حتى الآن وتحت نفس الإسم القديم، وهو BATAVIA INDUSTRIAL CENTER، لكن هذه المحاولة لإقامة الحاضنات لم تتم متابعتها بشكل منظم حتى بداية أعوام الثمانينات وتحديدا في عام 1984 حينما قامت هيئة المشروعات الصغيرة بوضع برنامج تنمية وإقامة عدد من الحاضنات وفي هذا العام لم يكن يعمل في الولايات المتحدة سوئ 20 حاضنة فقط والتي ارتفع عددها بشكل كبير، وخاصة عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال عام 1985 من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين، وهي مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط وتنظيم صناعة الحاضنات وفي نهاية 1997، وصل عدد الحاضنات في الولايات المتحدة إلى حوالي 550 حاضنة، وذلك من خلال معدل إقامة بلغ حوالي حاضنة في الأسبوع منذ نهاية عام 1986.[111]

2) **مفهوم الحاضنة:** تعرف على أنها مؤسسات مخصصة لدعم المبادرين والرياديين في إنشاء وإدارة وتنمية وتطوير المشروعات الجديدة ودعمها لمدة محددة حسب طبيعة النشاط الذي تعمل في فلكه، فتوفر لهم بيئة عمل مناسبة خلال السنوات الأولى من عمر المشروع وزيادة فرصة النجاح من خلال استكمال النواحي الفنية والإدارية بتكلفة رمزية، ودفع صاحب المشروع إلى التركيز على جوهر العمل وذلك لفترة محددة تتضاءل بعدها العلاقة لتتحول إلى مبادر جديد[112]. وتعرف أيضا على أنها هيكل يرافق الشركات في طور الإنشاء، بدءًا من مرحلة التأسيس وأحيانًا خلال الأشهر الأولى من وجودها. تتيح الحاضنة إنضاج المشاريع المبتكرة، حيث يستفيد أصحاب المشاريع من الإيواء والمرافقة الشخصية. يتم إنشاء العديد من الحاضنات من قبل مؤسسات التعليم الجامعي والبحث

---

[111] الشريغ ريحان، ريم بونوالة، **حاضنات الأعمال كآلية لمر افقة المؤسسات الصغيرة-نموذج مقترح في مجال تكنولوجيا المعلومات-**، الملتقى الوطني حول استراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والكتوسطة في الجزائر، ورقلة،2013، ص5

[112] مبارك بلالطة، **حاضنات الأعمال في الجزائر**، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد2، المجلد10، 2006،ص15

العلمي، وتدوم فترة الحضانة سنتين[113]. كما عرفت جمعية إتحاد الحاضنات الوطنية National Business Incubators (NBIA) الأمريكية حاضنات الأعمال مجموعة من الدعم لأصحاب مشاريع الوليدة من أجل العمل على تعجيل النمو والتطور في فترة الإنطلاق، من خلال تقديم حزمة من الخدمات والموارد[114]،في هذا الإطار، ظهرت عدة حاضنات في الجزائر، نذكر منها:

- الحظيرة السيبرانية بسيدي عبد الله 2010
- حاضنة ورقلة 2012
- حاضنة « Techno bridge » للمعهد الوطني للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بوهران 2013
- حاضنة باتنة 2013

في الجزائر، تُشرف الوكالة الوطنية لتطوير الحظائر التكنولوجية (ANPT) على حاضنات الشركات الناشئة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال. وقد تم إنشاء لجنة وطنية لتصنيف الشركات الناشئة، والمشاريع المبتكرة، والحاضنات، تُعرف لاحقًا باسم "اللجنة الوطنية"، وتضم أعضاء من عدة وزارات، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 2020/09/15، والذي يهدف إلى تحديد مهامها، وتشكيلتها، وكيفية عملها. [115]

3) **أصناف حاضنات الأعمال:** تقوم الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال بتصنيف حاضنات الأعمال وفق أربعة مجموعات كما يلي:

- **حاضنات التنمية الاقتصادية المحلية؛**
- **حاضنات تابعة للمؤسسات الأكاديمية والعلمية؛**
- **حاضنات تابعة للمؤسسات الصناعية؛**
- **حاضنات منشأة من طرف مستثمرين خواص.**

فكلا من التصنيف الأوروبي والجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال يعتمدان متعهد الحاضنات الأعمال,(أخذنا بالتصنيف الأمريكي والأوروبي باعتبارهما النموذجان الأقدم والأبرز على المستوى العالمي).[116]

ب- المؤسسة الناشئة:

---

[113] Yahia DJEKIDEL, Mohammed DOUA, Rais MERRAD, La Startup Algerie : Caractéristiques et obligations, Revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion, vol5,N01,2021,P 418

[114] الجودر أحمد عبد الرحمن، **الأسس التخطيطية في اختيارمو اقع حاضنات الاعمال**، دور صناعة الأعمال، المؤتمر السنوي السادس في الإدارة، الإبداع والتجديد من أجل التنمية الإنسانية، سبتمبر2005،سلطنة عمان

[115] Yahia DJEKIDEL, Mohammed DOUA, Rais MERRAD,.deja citéé, p418

[116] السعيدي سعدية، مؤشرات التقييم الداخلي لنمو المؤسسات الناشئة المحتضنة دراسة تطيقية على حاضنة جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، مجلة إقتصاد المال والاعمال، المجلد08، العدد01، مارس2024، ص507

1) **مفهومها:** تشير الشركات الناشئة إلى منظمات تنشأ بقدرة عالية على المناورة من حيث التكيف مع التغيرات في السوق، بالإضافة إلى المرونة والديناميكية المدعومة بالأدوات التكنولوجية التي أحدثت ثورة في أشكال الأعمال ومفاهيم المنتجات، وخاصة في تقديم هذه الخدمات. من المهم الإشارة إلى التمييز القائم بين المشروع المشترك الصغير (Small Joint Venture) والشركة الناشئة(Startup) ، فالشركات الناشئة لا تُعد مجرد نسخ مصغرة من الشركات الكبرى. وبحسب هذين الباحثين، فإن أي شركة ناشئة لا تتمحور حول الابتكار في المنتجات أو الخدمات، وبالتالي تتجنب مواجهة مخاطر عدم اليقين، لا تُصنّف فعليًا على أنها شركة ناشئة. أن الهدف الأساسي للشركات الناشئة يتمثل في تحقيق نمو ملحوظ في المبيعات، بهدف استرجاع الاستثمارات التي تم ضخها خلال مرحلة تطوير المنتج، إذ يُعد هذا المسار وسيلة رئيسية لبقاء هذه الشركات واستمراريتها في مراحلها التأسيسية الأولى.[117] تركز الشركات الناشئة في الغالب على النمو السريع وتحقيق إيرادات مرتفعة. وغالبًا ما تُعرَف باستخدامها المكثّف للتكنولوجيا في خدماتها، واعتمادها على جمع مبالغ كبيرة من الأموال من مستثمرين ورأسماليين المجازفيين، ومنصات التمويل الجماعي في مختلف مراحل نموها. وبفضل هذا النموذج التمويلي، تتمكن الشركات الناشئة من جذب أفضل الكفاءات للعمل لديها، حيث يُنظر إلى منتجاتها على أنها تغيّر العالم[118]

2) **الإطار الحديث للمؤسسة الناشئة:** ومع ذلك، فإن مفهوم الشركات الناشئة يتجاوز الإطار التقليدي. إذ ترى مجلة ريادة الأعمال *Lioness* أن الشركات الناشئة يمكن أن تتخذ ستة أشكال مختلفة[119]

- **الشركات الناشئة القابلة للاستحواذ:(Buyable Startups)** هي شركات يتم تأسيسها بهدف تطوير أفكار مبتكرة أو منتجات رقمية قابلة للنمو السريع، مع التركيز الأساسي على بيعها لاحقًا إلى شركات أكبر. وغالبًا ما تنشط هذه الشركات في مجالات مثل التطبيقات الذكية، المنصات الرقمية، أو أدوات الويب، حيث يكون الهدف النهائي تحقيق أرباح من خلال عملية الاستحواذ، وليس بالضرورة بناء شركة مستقلة على المدى الطويل.
- **الشركات الناشئة القائمة على أسلوب الحياة:(Lifestyle Startups)** هي شركات يؤسسها رواد الأعمال بهدف تمويل أسلوب الحياة الذي يحبونه ويمارسونه بشغف. فعلى سبيل المثال، قد يؤسس راكب أمواج متجرًا لبيع مستلزمات ركوب الأمواج لتمويل هوايته المفضلة وممارستها بشكل مستمر.
- **الشركات الناشئة القابلة للتوسع:(Scalable Startups)** تُجسد هذه الفئة النموذج التقليدي الذي يتبادر إلى الذهن عند التفكير في الشركات الناشئة. فهي شركات تُفكر على نطاق واسع وتسعى نحو النمو العالمي، مثل "غوغل" أو "فيسبوك". فمفهوم التوسع هنا لا يعني فقط النمو في الحجم، بل يشير إلى الطموح للهيمنة على السوق عالميًا.

---

[117] Luciana SANTOS , Anderson DE BARROS, FabiolaKACZAM, Josenilde Mario Janguia, Startups : a systematic review of literature and future research directions, revito de ciencias da administracaao, v23, N60, 2021 ; p119

[118] Rupali Shah, Difference between startup and small busniss, Gap interdisciplinarities studies an international peer reviewed , VOLUME II , Issue :1, february 2019, p252

[119] Rupali Shah, Difference between startup and small busniss, Gap interdisciplinarities studies an international peer reviewed , VOLUME II , Issue :1, february 2019, p252

- **الشركات الناشئة الصغيرة:(Small Business Startups)** في جوهرها، هي مشاريع تجارية صغيرة، لكنها تُعد شركات ناشئة نظرًا لأنها تمثل مغامرة جديدة لأصحابها، وغالبًا ما تخوض مجالات غير مألوفة بالنسبة لهم، مما يضفي عليها طابعًا رياديًا في مراحلها الأولى.
- **الشركات الناشئة الاجتماعية:(Social Startups)** يُركز رواد الأعمال الاجتماعيون في هذا النوع من الشركات على إحداث أثر إيجابي في المجتمع بدلاً من تحقيق أرباح ضخمة أو توسيع نطاق الشركة. فهم يسعون إلى تقاسم الثروة أو المساهمة في خلق عالم أفضل، عبر مبادرات مستدامة تخدم الإنسان والبيئة.

3) **الاختلافات الجوهرية بين المؤسسة الناشئة والمشروع المصغر:**

- **زيادة القيمة:** غالبًا ما تحظى الشركات الناشئة بدعم من مجموعات رأس المال الاستثماري. وللحصول على هذا التمويل، يتعيّن على الشركات الناشئة توضيح توقعات النمو وبيان كيفية مساهمة الاستثمار المقترح في زيادة قيمة الشركة. وعند تقديم العرض للمستثمرين، يجب إبراز نموذج عمل يُظهر بوضوح كيف سيتم تحقيق هذا النمو وكيف سيؤدي إلى رفع قيمة المشروع.
- **الاستثمار:** تتطلب الشركات الناشئة نموًا سريعًا، ويُعد هذا من المبادئ الأساسية التي يقوم عليها تمويلها. فمع كل مرحلة من مراحل نموها، تحتاج هذه الشركات إلى استثمارات إضافية من أجل الانتقال إلى المستوى التالي من التطور.
- **السوق المستهدف:** لهذا السبب، تُعد مؤشرات عدد المستخدمين مهمة للغاية بالنسبة للشركات الناشئة، إذ تعكس مدى تحقيقها لنسبة من السوق المستهدف، وتُعطي مؤشرات حول قدرتها المستقبلية على التوسع والاستحواذ على حصة سوقية أكبر.
- **الربحية:** الربحية ليست بالضرورة أولوية لدى الشركات الناشئة، مقارنة بالنمو. إذ أن التمويل الذي تتلقاه لا يُعاد سداده بنفس طريقة القروض البنكية. فعلى سبيل المثال، لم تحقق شركتا "فيسبوك" و"تويتر" أي أرباح صافية في بداياتهما، إلا بعد أن أصبحتا شركات راسخة ومرتا بعدة جولات تمويلية.
- **آفاق محفوفة بالمخاطر:** تُؤسَّس الشركات الناشئة غالبًا بدافع رغبة المؤسس في ابتكار شيء جديد، سواء كان منتجًا، خدمة، أو حتى طريقة جديدة تمامًا في تسويق شيء ما. وهذا يعني أن حجم الجهد المطلوب لإنشاء هذا الابتكار من الصفر يفوق بكثير ما يحتاجه المشروع الصغير. لذلك، تُعتبر الشركات الناشئة أكثر عرضة للمخاطر. أما المشاريع الصغيرة، فرغم أنها تنطوي أيضًا على قدر من المخاطرة، خصوصًا عند بدء العمل بشكل مستقل، إلا أن طبيعة المخاطر تختلف. فغالبية أصحاب المشاريع الصغيرة لا يبتكرون شيئًا جديدًا بالكامل، بل يعتمدون على نماذج أعمال مجرّبة إلى حد ما، أو يسعون فقط إلى تحسينها. ونظرًا لكون المشاريع الصغيرة لا تركز بشكل حصري على النمو السريع، فإنها غالبًا ما تعمل ضمن أطر زمنية أطول لتحقيق النجاح. بعبارة أخرى، تستطيع المشاريع الصغيرة التقدم بوتيرة أبطأ لتحقيق أهدافها، بينما لا تملك الشركات الناشئة هذه الرفاهية.

- **التمويل:** لا تحتاج المشاريع الصغيرة إلى تقديم توقعات إيرادات مرتفعة جدًا، لأنها لا تستهدف مستثمري رأس المال المغامر الذين يسعون إلى تعظيم ثرواتهم الاستثمارية. ولهذا، فإن تمويلها يأتي غالبًا من قروض بنكية صغيرة أو من ممولين بديلين. وبما أن المشاريع الصغيرة لا تُخطط عادة للتوسع بنفس الطريقة التي تخطط بها الشركات الناشئة، فإنها لا تحتاج إلى جولات تمويلية متكررة أو إضافية[120].

2. **إشكالية المشروع:**

1) **مفهوم تحديد المشكلة أو الحاجة في السوق:** يعني التعرف على الفجوة أو المشكلة التي يواجهها العملاء والتي يمكن للمؤسسة أو المشروع الناشئ أن يلبيها بمنتج أو خدمة محددة. يتضمن ذلك فهم أي مشكلة أو احتياج غير ملبي يعاني منه العملاء، والتي قد تتعلق بعدة عوامل مثل الجودة، السعر، الراحة، الأداء، أو أي جانب آخر من تجربة المستهلك. تحديد المشكلة بشكل دقيق وفهمها بشكل كامل يساعد المؤسسات الناشئة على توجيه جهودها ومواردها نحو تطوير منتجات أو خدمات تلبي بشكل أفضل احتياجات السوق، مما يزيد من فرص نجاحها واستمراريتها في السوق[121].

2) **أهمية فهم المشكلة:** فهم المشكلة في المؤسسات الناشئة له أهمية كبيرة نظرًا للظروف والتحديات التي تواجهها هذه الشركات في بداية رحلتها. إليك أهمية فهم المشكلة في المؤسسات الناشئة[122]:

- **تحديد السوق المستهدف :**يعمل فهم المشكلة على تحديد السوق المستهدف بشكل أفضل، مما يساعد الشركة الناشئة على تحديد منتجاتها أو خدماتها بشكل أكثر فعالية وتخصيص جهودها التسويقية بشكل أفضل؛
- **تحديد الحلول الفعالة :**يمكن لفهم المشكلة بشكل صحيح أن يساعد في تحديد الحلول الفعالة والمناسبة التي تعالج الجذر الحقيقي للمشكلة، وبالتالي تحسين أداء الشركة وتحقيق الأهداف المرجوة؛
- **توجيه الاتجاه الاستراتيجي :**يساعد فهم المشكلة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي الصحيح للشركة وتحديد الأولويات فيما يتعلق بتطوير المنتجات أو الخدمات وتحقيق النمو.

---

[120] Rupali Shah, Difference between startup and small busniss, Gap interdisciplinarities studies an international peer reviewed , VOLUME II , Issue :1, february 2019, p252

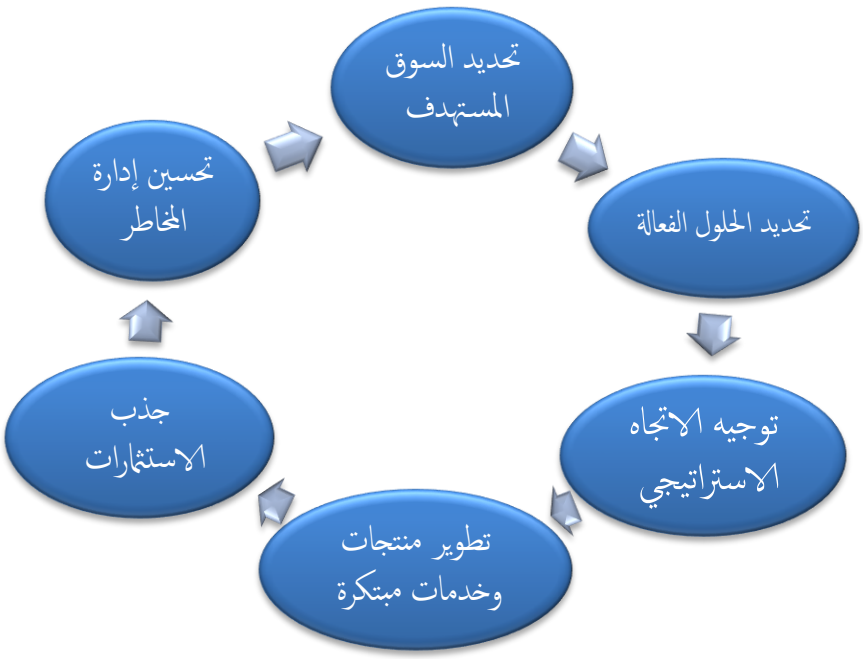
[121] دروس عبر الخط، محاضرات في منهجية اعداد مذكرة ماستر، جامعة سوق أهراس على الرابط: https://www.univ-soukahras.dz/moodle/pluginfile.php/317304/mod_imscp/content/1/co/module_Cours_methodologie__7.html

[122] https://www.univ-soukahras.dz/moodle/pluginfile.php/317304/mod_imscp/content/1/co/module_Cours_methodologie__7.html page consultée le 12-2-2024

- **تطوير منتجات وخدمات مبتكرة**:من خلال فهم المشكلة بشكل دقيق، يمكن للمؤسسة الناشئة تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبي الحاجات الفعلية للعملاء وتمنحها ميزة تنافسية في السوق؛
- **جذب الاستثمارات**:يعتبر فهم المشكلة والقدرة على تقديم حلول فعالة أمرًا مهمًا في جذب الاستثمارات، حيث يزيد من جاذبية المؤسسة الناشئة أمام المستثمرين الذين يبحثون عن الفرص الواعدة؛
- **تحسين إدارة المخاطر**:بفهم المشكلة بشكل صحيح، يمكن للمؤسسة الناشئة تحديد وتقييم المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها بشكل فعال.

وبناءا على ماسبق يمكن استنتاج الشكل التالي:

الشكل رقم(4): أهمية فهم المشكلة



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على ماسبق

3) **<u>خطوات تحديد المشكلة</u>**: يتضمن تحديد المشكلة بشكل دقيق ومفهوم عدة خطوات يمكن اختصارها في ما يلي[123]:

[123] https://www.univ-soukahras.dz/moodle/pluginfile.php/317304/mod_imscp/content/1/co/module_Cours_methodologie__9.html

- **التعريف بالمشكلة:**

✓ في هذه الخطوة، يجب عليك وضع تعريف واضح وموجز للمشكلة التي ترغب في حلها من خلال مشروعك؛
✓ بيّن سبب الحاجة لحل المشكلة وتأثيرها على العملاء أو المجتمع؛
✓ تأكد من جعل المشكلة مفهومة وملحة للجمهور المستهدف.

- **تحليل المشكلة:**

✓ في هذه المرحلة، قم بتحليل المشكلة لفهم جذورها والعوامل التي تؤثر فيها؛
✓ حدد السياق الذي أدى إلى ظهور المشكلة وبيّن الآثار المترتبة عليها؛
✓ استخدم البيانات والمعلومات المتاحة لفحص المشكلة بشكل مفصل.

- **تحويل المشكلة إلى أهداف:**

✓ بناءً على التحليل السابق، قم بتحويل المشكلة إلى أهداف قابلة للقياس والتحقق؛
✓ حدد النتائج المرجوة بعد حل المشكلة وصاغها بشكل واضح ودقيق؛
✓ تأكد من أن الأهداف واقعية ومنطقية، ويمكن تحقيقها من خلال المشروع.

- **تحديد الأولويات:**

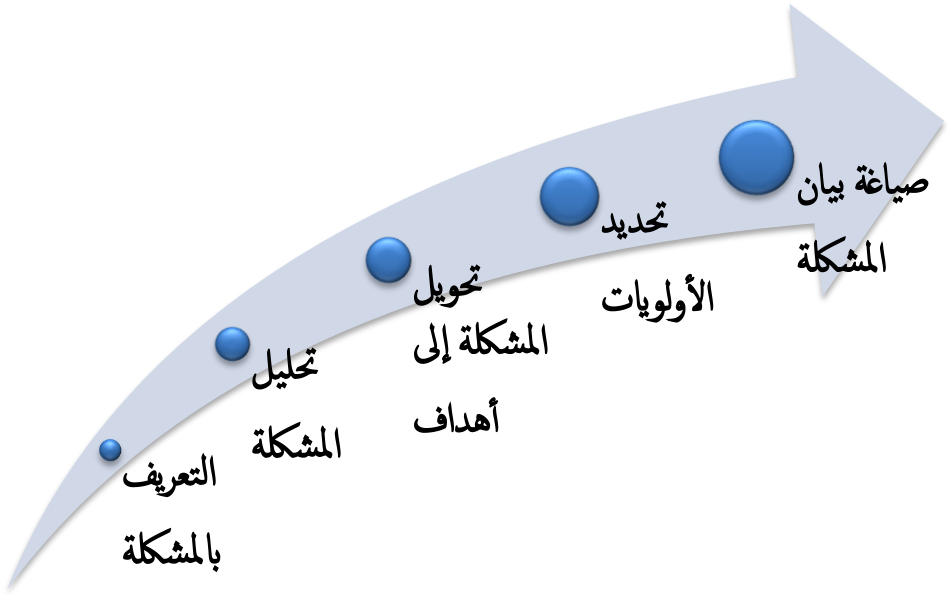
✓ بعد تحديد الأهداف، قم بتحديد الأولويات وترتيبها بحسب أهميتها وتأثيرها على العملاء أو المجتمع؛
✓ حدد الأهداف التي يجب التركيز عليها أولاً لتحقيق أقصى قيمة من المشروع.

- **صياغة بيان المشكلة:**

✓ بناءً على التحليل وتحديد الأهداف، صاغ بيانًا للمشكلة يصفها بشكل واضح ومحدد، ويوضح أهميتها وتأثيرها؛
✓ تأكد من أن بيان المشكلة يوضح السياق والآثار بشكل دقيق ومفهوم.

ويمكن صياغتها في الشكل التالي:

الشكل رقم (5): خطوات تحديد المشكلة



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على ماسبق

4) **برامج مساعدة في تحديد المشكلة للمؤسسات الناشئة:** في مرحلة تحديد المشكلة كمؤسسة ناشئة، يمكنك استخدام مجموعة متنوعة من البرامج والأدوات لمساعدتك في تحليل السوق وتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها. هنا بعض البرامج الشائعة التي يمكن استخدامها في هذه المرحلة[124]:

- **Design Sprint:** تقوم بتوجيه فريق العمل خلال سلسلة من الجلسات المكثفة التي تهدف إلى فهم وتحليل المشكلة واقتراح الحلول المبتكرة في غضون أسبوع واحد. يمكن استخدام هذه الجلسات لتحديد المشكلة بشكل محدد واكتشاف الفرص الجديدة.
- **Lean Startup:** منهجية تشجع على تجربة فكرة العمل بسرعة وبتكلفة منخفضة لتحديد ما إذا كانت المشكلة التي تحاول حلها فعلياً مشكلة تستحق الاهتمام، وهل الحل الذي تقدمه يلبي احتياجات السوق بشكل فعال.
- **Design Thinking Workshops:** يمكن تنظيم ورش العمل بناءً على منهجية التفكير التصميمي لفهم المستخدمين ومشاكلهم بشكل أفضل. يمكن لهذه الورش أن تساعد في تحديد المشكلة بدقة وفهم أعمق لاحتياجات العملاء.

[124] https://www.univ-soukahras.dz/moodle/pluginfile.php/317304/mod_imscp/content/1/co/module_Cours_methodologie__10.html

- **Customer Development Interviews:** يمكن استخدام هذه المقابلات للتحدث مباشرة مع العملاء المحتملين لفهم تحدياتهم واحتياجاتهم. هذا يمكن أن يساعد في تحديد المشكلة وتوجيه تطوير المنتج بشكل فعال.

- **Market Research Tools:** يمكن استخدام أدوات البحث السوقي مثل مسح السوق، ودراسات الجدوى، وتحليل البيانات لفهم الاتجاهات والاحتياجات في السوق وتحديد المشكلات المحتملة التي يمكن حلها.

3- **التصميم التفكيري كآلية لاكتشاف المشكلة:**

1) **مفهومه: عرفه TIM BROWN رئيس المجلس التنفيذي لمجموعة IDEO** على انه نهج متمركز حول الإنسان لحل المشكلات، يجمع بين الفهم العميق لحاجات المستخدمين وبين التفكير الإبداعي والاختبار العملي السريع. والعملية هي نظام من المساحات وليس سلسلة خطوات خطية

- غالبًا ما تعود المشاريع إلى مراحل سابقة لتعديل الأفكار بناءً على ما تم تعلمه[125]. ينتقل براون من التركيز على علاقة الإنسان بالمنتج إلى العلاقة بين البشر أنفسهم، مما يعكس تحوُّل التفكير التصميمي من منتج مادي إلى حل اجتماعي وتجريبي[126].

2) **كيف تجعل التفكير التصميمي جزءًا من منظومة الابتكار؟**

- **ابدأ مبكرًا** :شارك المفكرين التصميميين منذ بداية المشروع، قبل اتخاذ أي قرارات.
- **ركز على الإنسان** :اجعل الاحتياجات الإنسانية جزءًا أساسيًا من الابتكار، بجانب اعتبارات الأعمال والتقنية.
- **اختبر بسرعة وبشكل متكرر** :شجع الفرق على بناء نماذج أولية في وقت مبكر، وقس النجاح من خلال مدى التفاعل مع المستخدمين.
- **تعاون خارجيًا** :شارك العملاء أو المستخدمين في عملية الإبداع.
- **وازن بين المشاريع الصغيرة والكبيرة** :حافظ على محفظة مشاريع تجمع بين التطوير التدريجي والابتكار الجذري.
- **مول حسب وتيرة الابتكار** :لا تقيد الابتكار بجداول الميزانية التقليدية.
- **ابحث عن المواهب بذكاء** :استقطب مفكرين من خلفيات متنوعة، أو طوّر موظفيك الحاليين.
- **صمّم على امتداد دورة الحياة** :امنح المصممين فرصة متابعة المشروع من الإلهام إلى التنفيذ، لتحسين مهاراتهم وحكمهم على الأمور.

---

[125] TIM BROWN, DESIGN THINKING, HARVARD BUSNESS REVIEW, 2008, p4

[126] https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf

3) **السمات الشخصية لمفكر التصميم: تعتبر النقاط التالية هي سمات الشخصية الخاصة بالمفكر المصمم كما انها تعتبر من مبادئ التفكير التصميمي:**

- **التعاطف** :فهم مشاعر واحتياجات الآخرين.
- **التفكير التكاملي** :الموازنة بين المتناقضات لإيجاد حلول مبتكرة.
- **التفاؤل** :الإيمان بوجود حلول أفضل.
- **التجريب** :تقبل الفشل كجزء من التعلم.
- **التعاون** :العمل ضمن فرق متعددة التخصصات.

4) **مراحل التفكير التصميمي** تتضمن عملية التفكير التصميمي ثلاث مراحل هي الإلهام، التصور والتنفيط والتي يمكن للقيادات الاجتماعية أن تأكد من خلالها أن يكون الحل أقرب إلى النجاح لأنهم وعبر مراحل الثلاثة يضعون المستفيدين من التصميم في قلب عملية التصميم.

- **الإلهام:(Inspiration)** تتضمن هذه المرحلة تحديد التحدي وإعداد منهجية البحث وفيها يتعلم مصممو الحلول مباشرة من الناس الذين يقومون بالتصميم لهم ، وذلك من خلال الانخراط في حياتهم والتوصل إلى فهم عميق لاحتياجاتهم. (**فهم المشكلة أو الفرصة**.)
- **توليد الأفكار(Ideation)** يشكل المصممون في هذه المرحلة تصورا لما توصلوا له في مرحلة الإلهام ويقومون بتحديد الفرص المتاحة للتصميم، ويضعون النماذج الأولية للحلول الممكنة.**(اقتراح أفكار وتجريبها).**
- **التنفيذ(Implementation)** وهي المساحة الأخيرة فعندما تتولد الأفكار خلال التصور يتم تحويلها إلى مخطط فعلي محدد ومتكامل ويعتبر تحويل الأفكار إلى خدمات ومنتجات واقعية هو جوهر عملية التنفيذ[127]**(تحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة و اقعية.)**
- العملية غير خطية وتعود إلى مراحل سابقة حسب الحاجة[128]

5) **دراسة حالة لنماذج التفكير التصميمي[129]:**

---

[127] غياث هوارين كندة المعمار، **ماهو دور التفكير التصميمي في التغلب على التحديات المجتمعية**، الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية، المركز العالمي قدرة استراتيجي، الراجحي الانسانية، 2018، ص 6

[128] https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf

[129] http://hozekf.oerp.ir/sites/hozekf.oerp.ir/files/kar_fanavari/manabe%20book/Thinking/Change%20by%20Design_%20How%20Design%20Thinking%20Transforms%20Organizations%20and%20Inspires%20Innovation%20.pdf

- **شيمانو والدراجات الهوائية Shimano**: في 2004، واجهت شركة شيمانو اليابانية ركودًا في سوق الدراجات الهوائية عالية الأداء. فبدلاً من محاولة تحسين منتج موجود، تعاونت مع IDEO لاستكشاف سبب عزوف 90% من الأمريكيين البالغين عن ركوب الدراجات. اكتشفوا أن العديد من الناس شعروا بالخوف من التجربة المعاصرة، من الأسعار المرتفعة، والتقنية المعقدة، والمحال التجارية الموجهة للهواة المحترفين. فابتكروا تجربة جديدة تُدعى "Coasting"دراجات بسيطة بلا تروس معقدة، ومقاعد مريحة، وتكلفة صيانة منخفضة. وصمموا تجربة بيع بالتجزئة تراعي المبتدئين، مع حملة دعائية تتمحور حول الاستمتاع بالحياة لا المنافسة. وهكذا وُلدت فئة جديدة بالكامل في السوق.

خلاصة: يُظهر التفكير التصميمي أنه ليس مجرد مرحلة في نهاية تطوير المنتج، بل هو منهجية كاملة لبناء الابتكار منذ البداية. إنه يبدأ من فهم الإنسان، ويعتمد على التجريب، ويهدف إلى خلق تجارب متكاملة — لا مجرد تحسينات شكلية.

- **تجربة Kaiser Permanente:** أرادت شركة "كايزر بيرمانينتي" — وهي مزود كبير لخدمات الرعاية الصحية — تحسين تجربة المرضى والعاملين في القطاع الطبي. من خلال تعليم تقنيات التفكير التصميمي للممرضين، الأطباء، والإداريين، شجعتهم على المساهمة بأفكار جديدة. في أحد المشاريع، أعادت فرق العمل تصميم عملية تبديل نوبات العمل للممرضين. كانت الطريقة القديمة تستغرق 45 دقيقة يتبادل فيها الممرضون المعلومات شفهيًا أو مكتوبة على قصاصات ورق، وغالبًا ما تُفقد معلومات مهمة تخص المرضى. أما النموذج الجديد، فقد اعتمد على تبادل المعلومات أمام المريض باستخدام برمجيات بسيطة تسمح بإدخال المعلومات وتحديثها طوال النوبة، مما قلل وقت التحضير ورفع جودة رعاية المرضى.

خلاصة: تطوير الابتكار في كايزر برمانينتي:(Kaiser Permanente)

- ✓ مؤسسة صحية استخدمت التفكير التصميمي لتحسين تجربة المرضى والممارسين.
- ✓ إحدى الابتكارات كانت إعادة تصميم تغيير المناوبات التمريضية لتتم أمام المرضى بدلاً من غرف التمريض.
- ✓ أدى ذلك إلى:
  - تحسين التواصل بين الممرضات.
  - تقليل وقت بدء التفاعل مع المرضى.
  - تحسين الرضا الوظيفي.

المحور الثاني: التحليل الاستراتيجي للسوق

1. عرض القطاع السوقي

أ- ماهية السوق:

1) **تعريف السوق:** ضمن سياق التسويق يعرف كوتلر السوق بأنه" جميع المستهلكين المحتملين الذين يتشابهون في حاجاتهم ورغباتهم، والذين لديهم المقدرة والرغبة في القيام بعملية التبادل من أجل اشباع حاجاتهم ورغباتهم تلك"[130]

2) **أنواع الأسواق:** يمكن تقسيم الأسواق الى نوعية وهما:

- الأسواق الإستهلاكية: وتتكون من مستهلكين أو مشترين أفراد او منظمات، لديهم حاجة ورغبة وقدرة شرائية واستعداد لشراء المنتجات المتنوعة لغرض استهلاكها واستخدامها لهم أو لأسرهم بشكل عام. ويتصف هذا النوع من الأسواق بأن المشتريات الفردية أو العائلية صغيرة نسبيا، لأنها مخصصة للاستهلاك أو الاستخدام وليس لإعادة البيع بغرض الربح.
- الأسواق الصناعية: وتتألف من منظمات أو أفراد لديهم الحاجة والرغبة الشرائية والاستعداد لشراء المنتجات المتنوعة (سلع، خدمات وأفكار) وفقا لمتطلبات العملية الانتاجية التي يمارسونها. هذا وتنقسم الأسواق الصناعية بدورها إلى ثلاثة أنواع أساسية، هي:
  - ✓ **أسواق المنتجين:** وتتكون من مجموع المؤسسات التي تشتري السلع والخدمات لإعادة استخدامها في انتاج سلع وخدمات أخرى، ثم بيعها أو تأجيرها.
  - ✓ **أسواق اعادة البيع:** وتتكون من جميع الوسطاء (تجار جملة، نصف جملة وتجزئة) الذين يقومون بشراء السلع التامة الصنع أو الجاهزة بغرض اعادة بيعها وتحقيق هامش ربح.
  - ✓ **الأسواق الحكومية:** تشترك المؤسسات الحكومية مع غيرها من المشترين الصناعيين في خاصية شراء سلع لغرض انتاج سلع أو خدمات أخرى، مثل قيام الدوائر الحكومية بتنفيذ مشاريعها خدمة للمواطنين وذلك بشراء السلع والخدمات الضرورية لإنشاء الطرقات والمدارس والمستشفيات،[131]...

ب- تجزئة السوق

1) **تعريف تجزئة السوق:** يمكن تعريفها على أنها" عملية تقسيم السوق إلى مجموعات من المستهلكين المتشابهين في رغباتهم وقد ا رتهم الشرائية والتعامل مع كل جزء بتسويق مستقل[132]"

2) **مز ايا تجزئة السوق:** إن عملية تجزئة السوق سيؤدي بالمنظمة إلى جني فوائد عديدة، أهمها:

---

[130] ناجي معلا ورائف توفيق، **أصول التسويق – مدخل تحليلي**-، دار وائل للنشر، عمان 2020 ، ص.133

[131] فاطة الزهراء جموعي، **محاضرات في التسويق**، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية علوم تسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، 2019-2020، ص33

[132] حمد الغدير ورشاد الساعد، **سلوك المستهلك، مدخل متكامل**، دار زهران للنشر، عمان، 2993 ، ص. 19

أ - تضع تجزئة السوق المنظمة في موقع تنافسي أفضل، حيث يجنبها ذلك المنافسة المباشرة مع المنافسين الرئيسيين في السوق، من خلال تقديم سلعة أو خدمة بمزايا تنافسية واضحة مقارنة مع المنافسين في إطار القطاع المستهدف.

ب - بالإضافة إلى ذلك تستطيع المنظمة التعرف على مواقع المنافسين الرئيسيين، وبالتالي يمكن أن تتجنب هذه المواقع إذا لم تكن في وضعية تسمح لها بالمنافسة.

ج - توفير المنظمة لموارد تخدم قطاعها، بدلا من إنفاقها على قطاعات يصعب دخولها

د – تساعد تجزئة السوق على اختيار الأهداف التسويقية الم ا رد تحقيقها في كل قطاع بشكل دقيق

هـ - تصميم مزيج تسويقي يناسب خصائص ومتطلبات كل قطاع وتنفيذه بكفاءة.

و - وضوح الأهداف التسويقية في إطار القطاع المستهدف، ما يسمح للمنظمة بوضع الخطط التي تحقق تلك الأهداف .

ز- تساعد تجزئة السوق إلى شرائح متجانسة نسبيا، في تقييم المنظمة لأداء أنشطتها التسويقية في كل قطاع ومراقبته بفعالية.

ح- إمكانية تحديد الفرص المتاحة في كل قطاع بشكل دقيق نسبيا مقارنة بالسوق الكلية.

3) **أسس التجزئة:** هناك اجماع على وجود أربع أسس رئيسية في تقسيم السوق هي:

الأساس الجغرافي: المنطقة الجغرافية، المناخ، الكثافة السكانية..

الأساس الديمغرافي: السن، الجنس، مستوى التعليمي، الدخل، الحالة الاجتماعية، الدين.

الأساس النفسي: الشخصية، نمط العيش، كثافة الاستخدام، فائدة المنتج، مستوى الذكاء

الأساس المركب (الخليط): يتكون من اكثر من أساس.

4) السوق المحتمل: وهو مجموعة الافراد او المؤسسات التي تطلب او يحتمل ان تطلب منتجاتك او خدماتك لاشباع حاجاتهم ورغباتهم.[133]

5) **السوق المستهدفة:** تعبر السوق المستهدفة عن مجموعة من المستهلكين لهم حاجات متشابهة أو محددة من قبل الإدارة التسويقية، وتحاول استهدافها بالجهود التسويقية[134]".

- معرفة من يشتري المنتج أو الخدمة؟
- وماذا سيشتري؟
- متى وأي ستبيع المؤسسة؟

2. قياس شدة المنافسة

---

[133] اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية، **دليل مشروع للحصزل على شهادة مؤسسة ناشئة في اذار القرار الوزاري 1275**، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، ديسمبر 2022، ص 8

[134] فاطة الزهراء جموعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-40

أ- **التحليل الاستراتيجي**: يعرف بأنه مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو المميزات في الوحدة الاقتصادية من اجل السيطرة على بيئتها الداخلية وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف الوحدة الاقتصادية والإستراتيجية المطلوبة[135]

ب- **مستويات التحليل الاستراتيجي:** وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي كما هو موضح في الشكل أدناه الى ثلاث مستويات:

المستوى الأول: يتضمن عوامل البيئة العامة، تؤثر هذه البيئة في كل المنظمات العاملة في المجتمع، والقوى المؤثرة في هذه البيئة تشمل:

- البيئة الطبيعية: الطبيعة، المناخ، مواردها المختلفة؛
- البيئة الاقتصادية: تشير الى النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وأيضا الأحوال الاقتصادية العامة وما تتصف به من معدلات تضخم ومعدلات بطالة وخصائص الاستثمار في المجتمع ومعدلات الفائدة.
- البيئة التكنولوجية ويعبر عن مستوى المعرفة والتقدم والتجديد التكنولوجية والعلمية بالمجتمع، ودرجة تطوير المعرفة وتطبيقها.
- البيئة الاجتماعية وتعبر عن الطبقات الاجتماعية وتحركها، الأدوار الاجتماعية، المنظمات الاجتماعية وتطوراتها.
- البيئة الثقافية وتضم القيم المميزة للمجتمع العرف والعادات والمعتقدات وقواعد السلوك الخاصة بالمجتمع وأيضا شعور واتجاهات العاملين تجاه منظماتهم.
- البيئة التعليمية ويتضمن مستوى تعليم السكان ودرجة التخصص والتقدم فى النظام التعليمى وأيضاً معدلات المهن ومستوى التدريب للسكان.
- البيئة القانونية وتضم الاعتبارات والنظم القانونية والدستورية والوحدات الحكومية المختلفة ذات سلطة التشريع والقوانين الخاصة بالضرائب والترخيص للمنشآت والرقابة عليها .
- البيئة السياسية ويضم المناخ السياسي للمجتمع ومركزية ولامركزية السلطة السياسية فى المجتمع .
- البيئة الديموغرافية ويعبر عن طبيعة القوى البشرية المتاحة بالمجتمع من حيث إعدادها وتوزيعها وعمرها وجنسها وتركزها ومستوى تحضرها .

المستوى الثاني: يتضمن عوامل البيئة الخاصة أي بيئة النشاط، وهى مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية ولكنها تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة وهى مرتبطة بعناصر فى داخل حدود المنظمة وتعرف أيضا بأنها العناصر من البيئة الخارجية للمنظمة المرتبطة أو المحتمل ارتباطها بوضع الأهداف والوصول إليها. وهى تشمل

---

[135] سهام قوريدة ، **الإدارة الاستراتيجية**، مطبوعة موجهة لطلبة سنة ثالثة ليسانس إدارة اعمال ، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2022-2023، ص29

المنافسين والمستهلكين وترتبط البيئة الخاصة بأنشطة الأداء داخل المنظمة ارتباطا مباشراً كالعملاء والموردين والمنافسين والموردين والمنظمات التي تمارس رقابة على المنظمة والاتحادات المختلفة، والحكومة وأيضا.

المستوى الثالث: يتضمن عوامل البيئة الداخلية، وهي تلك البيئة التي تتكون من النظام الداخلي للمؤسسة كالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وكذا مختلف الموارد التي تملكها المؤسسة[136]

الشكل رقم 6: مستويات تحليل البيئة الخارجية

المصدر: سهام قوريدة، **الإدارة الاستراتيجية**، مطبوعة موجهة لطلبة سنة ثالثة ليسانس إدارة اعمال ، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2022-2023، ص31

ج- **<u>تحليل البيئة الخارجية</u>** ***<u>External environment Analysis</u>*** **:** يوجد عدة نماذج لتحليل البيئة الخارجية ولكن نموذج بورتر اقرب لتحليل البيئة الخارجية الخاصة بالمؤسسة الناشئة

- **<u>نموذج بورتر للقوى التنافسية</u>**:

وقد طور بورتر نموذجا يحدد ويحلل القوى التنافسية الخمسة التي تشكل كل صناعة وتساعد في تحديد نقاط ضعف الصناعة وقوتها، ويستخدم مرارا لتعريف هيكل الصناعة لتحديد استراتيجية المؤسسة، كما يمكن أن يتم تطبيق القوى التنافسية الخمس على أي قطاع اقتصادي للبحث عن الربحية والجاذبية.

[136] سهام قوريدة، مرجع سبق ذكره ص ص 31-32

اولا المنافسة الحالية : وهي اول القوى الخمسة و تشير إلى المنافسة الموجودة في السوق. كلما كان عدد المنافسين اكبر، كلما قلت قوة الشركة و العكس صحيح. وكلما كان عدد المنافسين أكبر، بجانب عدد المنتجات والخدمات المعادلة التي يقدمونها، كلما كانت قوة الشركة أقل.

ثانيا القوة التفاوضية للمشترين: وهي تمثل قوة الزبائن وامكانياتهم على خفض الأسعار وهذا يعتمد على عدة عوامل كعدد الزبائن، وأهميتهم، وقدرتهم ان يتحولون لشراء منتجات من شركات منافسة. وتتأثر من خلال عدد المشترين والعملاء التي تمتلكهم الشركة، وما هي أهمية العميل، وكم يكلف العميل للتغيير من شركة إلى أخرى، وكلما كانت قاعدة العملاء أصغر وأقوى، كلما زادت قوتها.

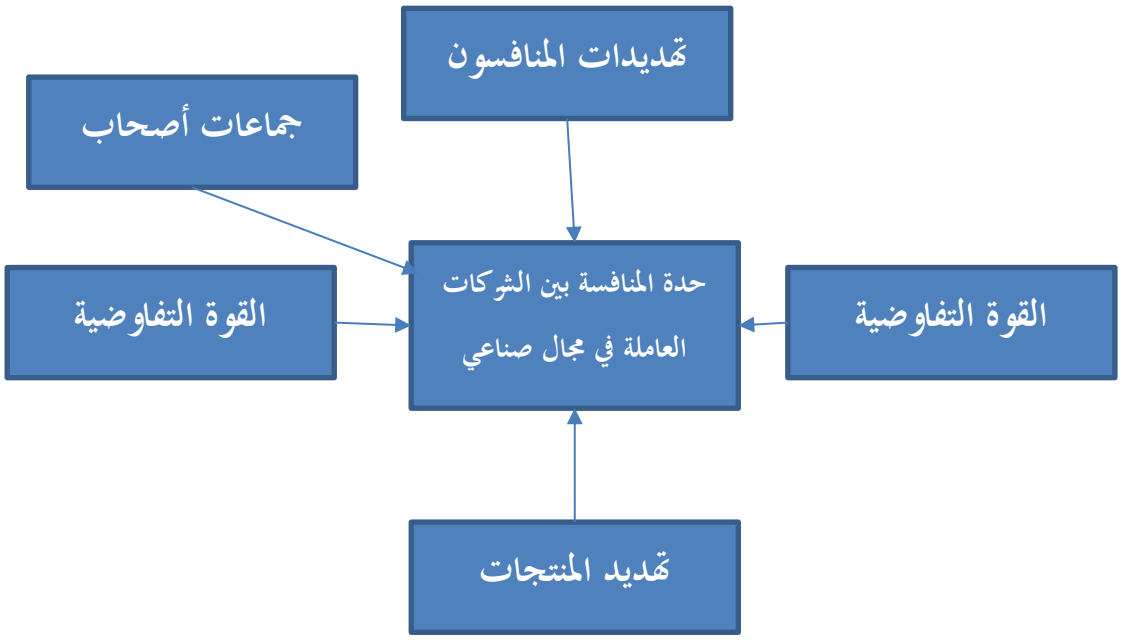
ثالثا القوة التفاوضية للموردين: وهي قدرة الموردين في التحكم بالشركات. وهذا يعتمد على عدد الموردين ومدى تميز وجودة منتجاتهم. كلما كان عدد الموردين اقل، كلما زادت قوتهم وزاد اعتماد الشركات عليهم. أما إذا كان عدد الموردين كبير، فتستطيع الشركات اختيار الأفضل والتنقل بين مورد وآخر والحصول على صفقات افضل لصالحها .

رابعا البدائل تشكل المنتجات أو الخدمات البديلة تهديدا حقيقا للشركة. وتشكل البدائل المنافسة التي يمكن أن تستخدم بدلا من منتجات أو خدمات الشركة، على سبيل المثال، إذا اعتمد العملاء على الشركة لتوفير أداة أو خدمة يمكن أن تكون بديلة لأداة أخرى أو خدمة أو من خلال تأدية المهمة يدويا، وإذا كان المنتج البديل سهل ومنخفض التكلفة إلى حد ما، فيمكن أن تكون قوة الشركة ضعيفة

خامسا الداخلين الجدد قوة الشركة قد تتأثر بالداخلين الجدد إلى السوق. كلما كان هنالك حواجز تمنع او تؤخر الشركات لدخول السوق، كلما زادت قوة الشركات القائمة في السوق. بعض من أمثلة هذه الحواجز هي السياسات الحكومية التي تصعب دخول شركات جديدة, او متطلبات رأس المال الكبيرة . اضافة الى القوى الخمس السابقة التي تم ذكرها تم اضافة قوة سادسة وهي جماعات اصحاب المصالح الاخرين، كالمستثمرين والدائنين وهما من المجموعات المؤثرة على المؤسسة[137].

[137] سهام قوريدة، مرجع سبق ذكره ص ص 33-34

الشكل رقم (7): نموذج القوى التنافسية لبورتر *Porter's competitive forces model*



المصدر: العارف نادية، الإدارة الاستراتيجية، إدارة الالفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص88

مثال: مؤسسة IRIS هي شركة ذات الأسهم مقرها الرئيسي في سطيف، متخصصة في صناعة المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية والهواتف النقالة. تنشط المؤسسة في أربعة قطاعات سوقية، تتمثل في:

- ***خط إنتاج التلفاز؛***
- ***خط إنتاج المنتجات البيضاء (الثلاجات، المكيفات الهوائية، آلات الغشيل، الأفران)***
- ***خط إنتاج الهواتف النقالة (الهواتف النقالة العادية الذكية، الألواح الإلكترونية)***

لإنتاج خطوط الإنتاج تستورد المؤسسة المادة الأولية من الشركة الصينية GIONEE، كما أنها تحرص على التوزيع الجيد لمنتجاتها، مع توفير نقاط بيع لتقديم خدمات ما بعد البيع، حتى تستطيع مواجهة مؤسسة CONDOR صاحبة أكبر حصة سوقية، وبما أن السوق الإكتروني الجزائري غير مشبع تحاول IRIS من تنويع خطوط إنتاجها رغم خطر دخول المنتجات المزودة بتقنيات اللمس أو التحكم عن بعد.الجدول التالي يظهر المبيعات الخاصة بالشركة:

الجدول رقم (5): مبيعات الشكرة خلال 2016-2017

	2016	2017
التلفاز	310,000	430,000
المنتجات البيضاء	300,000	390,000
الهواتف والألواح الذكية	130,000	189000
آلات المطبخ الصغير	100,000	220,000

الحل:

<u>في تحليل القوى التنافسية الخمس لبورتر بالنسبة لمؤسسة ايريس:</u>

المنافسون: تواجه المؤسسة منافسة قوية من المؤسسة الرائدة كوندور (صاحب اكبر حصة سوقية)

الموردون: لاتواجه المؤسسة أي صعوبة في توريد المادة الأولية (قطع الغيار، الشرائح و البطاقة الام) حيث تستوردها من الصين

الزبائن: تسعى المؤسسة الى توطيد علاقتها بزبائنها وكذا استقطاب زبائن جدد من خلال تحقيق زوج (جودة- سعر)

الوفدون الجدد: سوق الالكترونيات في الجزائر سوق مشبع، مما يشكل تهديد للمؤسسة (إمكانية دخول منافسين جدد على المدى المتوسط والبعيد)

المنتجات البديلة: تشكل المنتجات المزودة بتقنيات اللمس او التحكم عن بعد خذر للمؤسسة.

ت- تحليل البيئة الداخلية *Internal environement Analysis*[138]

- **تحليل SWOT:** تتضمن تحليل العوامل الداخلية المتمثلة بتحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة وتحليل نقاط الفرص والتهديدات في الاسواق الخارجية المستهدفة والهدف منها التعرف على الموقف الحقيقي للمنظمة، وما هي الاستراتيجيات العامة التي يمكن تبنيها انسجاماً مع امكانيات المنظمة الداخلية.

اولا تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة: إن نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص يمكن تحديدها من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة:

نقاط القوة: *Strengths*

- ما هي المزايا التي تتمتع بها المؤسسة؟
- ما هو الشيء الذي تفعله وتؤديه أفضل من الآخرين؟
- ما هي الموارد التي تنفرد بها أو ذات الكلفة الأدنى التي تتوفر المؤسسة؟
- ما هي نقاط قوة المؤسسة التي يراها الناس في سوق الشركة

[138] سهام قوريدة، مرجع سبق ذكره ص ص 42-43

ويمكن **تحديد نقاط الضعف *Weaknesses*** :لدى المؤسسة من خلال الاجابة عن الاسئلة التالية:

- ماذا يمكن المؤسسة أن تحسنه؟
- ماذا يجب على المؤسسة أن تتجنبه؟
- ماهي نقاط الضعف في المؤسسة التي يراها الناس في السوق؟
- وفيما يلي نستعرض بعض الامثلة في تحليل نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة

الجدول رقم (6): تحليل نقاط القوة والضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
الموارد المالية	موقف تنافسي متدهور
مهارات تنافسية جديدة	ضعف التخطيط الاستراتيجي وعدم وضوح الأهداف
الكفاءة المميزة	نقص الكفاءة لدى العمال
علاقة جيدة بالزبائن	المشاكل الإدارية المتكررة
حصة سوقية معتبرة	نقص الاستجابة للمتغيرات الطارئة (نقص المرونة)
جودة عالية للمنتج	عدم إيلاء الأهمية للعلاقة مع الزبون
الابداع والتطوير المستمر للمنتج	

المصدر: سهام قوريدة، **الإدارة الاستراتيجية**، مطبوعة موجهة لطلبة سنة ثالثة ليسانس إدارة اعمال ، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2022-2023، ص43

تحليل الفرص Opportunities: تشير الفرص إلى العوامل الخارجية المواتية التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة لمنحها ميزة تنافسية وهي تلك العناصر التي تمنح المؤسسة فرصة لزيادة الأرباح والإنتاجية أو الاستفادة من الأعمال التجارية بطريقة أخرى، وتشمل الفرص أيضا عوامل خارجية أخرى مواتية مثل التغييرات في اللوائح الحكومية التي تُسهّل على المؤسسات تحقيق الربح، ويمكن تحديد الفرص المتاحة امام المؤسسة من خلال الاجابة عن الاسئلة التالية:

- أين توجد أفضل الفرص التي تواجهها المؤسسة؟
- ما هي المؤشرات ذات الأهمية التي تعرفها المؤسسة؟

تحليل التهديداتThreats :وتشير إلى العوامل التي لديها القدرة على إلحاق الضرر بالشركة، على سبيل المثال :

- أن تكون الموزع الوحيد لمنتجٍ ما في السوق، ثم ظهور منافس جديد قوي.
- تغييرات غير مواتية في القوانين والضرائب.
- تغييرات حادّة في تفضيلات المستهلكين .

- ارتفاع تكاليف المدخلات، ويساعد تحديد التهديد المؤسسة على الحد من تأثيرها.

ويمكن تحديد التهديدات المحتملة من خلال الإجابة عن الاسئلة التالية:

- ما هي المعوقات التي توجهها المؤسسة ؟
- ما هو مستوى المنافسة التي تواجهها المؤسسة ؟
- ما هي المواصفات المطلوبة لعمل المؤسسة ، الخدمة / السلعة التي تقدمها تتغير ؟
- هل إن التغيرات التكنولوجية تهدد موقف المؤسسة ؟
- هل تعاني المؤسسة من ديون أو مشاكل في التدفقات المالية ؟
- يمكن لأي نقطة من نقاط الضعف أن تهدد بشكل جدي نشاط الشركة ؟

مثال: شركة VOLSWAGEN قامت الشركة بتحليل البيئة التسويقية لصناعة السيارات بهدف الكشف عن الفرص والتهديدات التي تواجهها، كما قامت بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط الضعف والقوة لديها، ونتيجة هذا التحليل ومن خلال فحص التفاعلات الأربعة السابقة، أمكن التوصل إلى بعض الإقتراحات التي تعكس التوجه العام للمنظمة في تحركاتها المستقبلية كما في الجدول التالي[139]:

[139] جريبي السبتي، مطبوعة دروس مقياس التسويق الاستراتيجي، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، ص65

الجدول رقم (7): التحليل الاستراتيجي لمؤسسة VOLSWAGEN

	عناصر القوة الداخلية: توافر مراكز للتطوير والبحوث والهندسة . وجود شبكة قوية للبيع ومراكز الخدمات البيعية، فعالية وكفاءة الإنتاج والقدرات الفنية.	عناصر الضعف الداخلية: الاعتماد الكبير على نوع واحد من السيارات. ارتفاع تكلفة الإنتاج في ألمانيا. نقص الخبرة بالسوق الأمريكي وتأثير النقابات العمالية.
الفرص الخارجية: وجود طلب على السيارات الفاخرة, العروض المغرية والجذابة لبناء مصانع لجمع السيارات في أمريكا، حاجة الشركات الأمريكية للمحركات الصغيرة.	تنمية إنتاج أنواع متعددة من السيارات المختلفة، بناء مصنع للتجميع واستغلال جوانب القوة المتملة في البحوث والخبرة الهندسية والآلية الكبيرة. إنتاج المحركات للشركات الأمريكية.	تنميةوتقديم موديلات جديدة بمستويات مختلفة وتنافسية. لتجنب ارتفاع التكلفة الغنتاج في ألمانيا يمكن بناء مصنع في الولايات مأ وبتشغيل المديرين الأمريكين ذوي الخبرة في التعامل مع النقابات العمالية.
التهديدات الخارجية: إنخفاض فيمة الأورو في مواجهة الدولار. المنافسة الشرسة من الشركات الأمريكية واليابانية. ارتفاع سعر الوقود وإنخفاض حجم المعروض منه.	بناء مصانع لتجميع السيارات في الوم أ سيؤدي إلى تقليل أثر إنخفاض قيمة الأورو، مواجهة المنافسة من خلال تقديم موديلات حديثة ومتميزة من السيارات بأسلوب يخفض استهلاك الوقود. وتنمية محركات تعتمد على الديزل بدل البنزين.	علاج جوانب الضعف من خلال تحويلها إلى جوانب قوة الدخول في استثمارات مشتركة مع الشركات الأمريكية الأخرى لصناعة السيارات. الانسحاب من السوق الأمريكي. مواجهة تهديدات المنافسة من خلال تنمية خطوط المنتجات.

المصدر: جريبي السبتي، مطبوعة دروس مقياس التسويق الاستراتيجي، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، ص66

المحور الثالث: هيكل التكاليف والنموذج الأولي و MVP

1. التكاليف وكيفية تأثير التكنولوجيا عليها[140]:

فهم أساسيات هيكل التكلفة: يعد فهم أساسيات هيكل التكلفة أمرًا محوريًا لأي شركة ناشئة تتطلع إلى إنشاء أساس متين لنموذج أعمالها. وهو ينطوي على تحليل شامل للتكاليف الثابتة والمتغيرة التي تتكبدها الشركة أثناء عملها. لا يساعد هذا الفهم في وضع استراتيجيات التسعير الصحيحة فحسب، بل يلعب أيضًا دورًا حاسمًا في التخطيط المالي وتحديد فرص توفير التكاليف والمساهمة في نهاية المطاف في ربحية الأعمال. غالبًا ما يقوم أصحاب المصلحة المختلفون، مثل المستثمرين والمديرين والمحللين الماليين، بفحص هيكل التكلفة لتقييم أداء الشركة وإمكانية التوسع.

من وجهة نظر المستثمر، يمكن أن يكون هيكل التكلفة الهزيل الذي يحتوي على نسبة أعلى من التكاليف المتغيرة جذابًا لأنه يوحي بالمرونة والقدرة على التكيف في مواجهة تغيرات السوق. ومن ناحية أخرى، قد يركز المديرون على تحسين التكاليف الثابتة مثل الإيجار والرواتب لضمان الكفاءة التشغيلية. قد يتعمق المحللون الماليون في هيكل التكلفة لتحديد الاتجاهات ووضع توقعات للصحة المالية المستقبلية.

فيما يلي بعض الأفكار المتعمقة حول هيكل التكلفة:

- ✓ **التكاليف الثابتة** :هي النفقات التي لا تتغير بتغير مستوى الإنتاج أو المبيعات. وتشمل الأمثلة الإيجار والرواتب والتأمين. على سبيل المثال، قد يكون لدى الشركة الناشئة تكلفة ثابتة قدرها 2000 دولار شهريًا للمساحة المكتبية، بغض النظر عن عدد الوحدات التي تبيعها. (نفقات الايجار، أقساط التامين، ...)
- ✓ **التكاليف المتغيرة** :تختلف هذه التكاليف بشكل مباشر مع مستوى الإنتاج. تعتبر المواد الخام وعمالة التصنيع وعمولات المبيعات أمثلة نموذجية. على سبيل المثال، إذا كانت الشركة الناشئة تنتج ساعات مصنوعة يدويًا، فإن تكلفة الأشرطة الجلدية وحركات الساعة تزيد مع عدد الساعات المصنعة. (تكاليف المواد، تكاليف المرافق، تكاليف الشحن،...)
- ✓ **التكاليف شبه المتغيرة** :تحتوي بعض التكاليف على مكونات ثابتة ومتغيرة .على سبيل المثال، قد تحتوي فواتير الخدمات على حد أدنى للرسوم (ثابت) بالإضافة إلى مكون متغير بناءً على الاستخدام.
- ✓ **التكاليف المباشرة** :ترتبط بشكل مباشر بإنتاج السلع أو الخدمات، مثل المواد الخام والعمالة المباشرة. تشمل التكاليف المباشرة للمخبز الدقيق والخميرة وأجور الخباز.

---

[140] https://fastercapital.com/arabpreneur//%D8%B1%D8%A4%D9%89-%D8%AD%D9%88%D9%84-%D9%87%D9%8A%D9%83%D9%84-%D8%A7%D9PAGE CONSULTEE LE 10-01-202 4

- ✓ **التكاليف غير المباشرة** :تُعرف أيضًا بالنفقات العامة، ولا تُعزى بشكل مباشر إلى منتج أو خدمة معينة ولكنها ضرورية لعمل الشركة، مثل المرافق والتسويق والنفقات الإدارية.
- ✓ **تحليل نقطة التعادل** :يعد هذا حسابًا بالغ الأهمية يساعد الشركات على فهم متى ستبدأ في تحقيق الربح. ويتضمن تحديد النقطة التي يتساوى عندها إجمالي الإيرادات مع إجمالي التكاليف.
- ✓ **وفورات الحجم** :مع زيادة الإنتاج، يمكن أن تنخفض تكلفة الوحدة بسبب عوامل مثل الشراء بالجملة وتحسين الكفاءة، مما يؤدي إلى زيادة الربحية.
- ✓ **هامش المساهمة** :يساعد هذا المقياس الشركات على فهم مقدار مساهمة الإيرادات من كل وحدة مباعة في تغطية التكاليف الثابتة وتحقيق الأرباح.

للتوضيح، دعونا نفكر في شركة ناشئة في مجال التكنولوجيا تقوم بتطوير تطبيق جوال. التكاليف الثابتة قد تشمل الرواتب الشهرية لفريق التطوير وإيجار المكاتب، في حين أن التكاليف المتغيرة يمكن أن تكون تكاليف الخادم التي تزيد مع عدد المستخدمين. من خلال تحليل هذه التكاليف، يمكن للشركة الناشئة تحديد سعر التطبيق أو نموذج الاشتراك الذي سيغطي التكاليف ويدر الربح. إن الفهم الشامل لهيكل التكلفة لا يقتصر فقط على حفظ الدفاتر. يتعلق الأمر باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتوافق مع أهداف الشركة ووضعها في السوق. إنها عملية ديناميكية تتطلب مراجعة وتعديلًا منتظمًا مع نمو الشركة الناشئة وتطورها.

2.دورتحليل التعادل في إدارة التكلفة: يعد تحليل نقطة التعادل حجر الزاوية في إدارة التكاليف وأداة مهمة للشركات الناشئة. فهو يوفر صورة واضحة عن الصحة المالية للشركة من خلال تحديد النقطة التي يتساوى عندها إجمالي التكاليف وإجمالي الإيرادات. يعد هذا التحليل محوريًا بالنسبة للشركات الناشئة لأنه يُطلع رواد الأعمال على الحد الأدنى من النشاط التجاري اللازم لتجنب الخسائر. إنه بمثابة فحص واقعي للشركات الناشئة، مما يضمن أن نموذج أعمالها قابل للاستمرار من الناحية المالية ويمكنه الحفاظ على نفسه على المدى الطويل.

من وجهة نظر المحلل المالي، فإن تحليل التعادل لا يتعلق فقط بالوصول إلى نقطة الربح الصفري؛ يتعلق الأمر بفهم العلاقة بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة والإيرادات. تظل التكاليف الثابتة، مثل الإيجار والرواتب، ثابتة بغض النظر على مستوى الإنتاج أو المبيعات. ومن ناحية أخرى، تتقلب التكاليف المتغيرة مع مستوى الإنتاج. ويجب أن تغطي الإيرادات كلا الأمرين للوصول إلى نقطة التعادل.

- ✓ **تحديد التكاليف الثابتة والمتغيرة** :الخطوة الأولى في تحليل التعادل هي تصنيف التكاليف إلى ثابتة ومتغيرة. على سبيل المثال، قد يكون لدى الشركة الناشئة تكاليف ثابتة مثل إيجار المكتب بمبلغ 2000 دولار شهريًا وتكاليف متغيرة مثل المواد الخام التي تختلف باختلاف الكمية المنتجة.

- ✓ **حساب نقطة التعادل** :يتم حساب نقطة التعادل بقسمة إجمالي التكاليف الثابتة للإنتاج على الإيرادات لكل وحدة مطروحا منها التكاليف المتغيرة لكل وحدة وباستخدام الصيغة:

نقطة التعادل (الوحدات) = ({التكاليف الثابتة}\ (سعر الوحدة- التكلفة المتغيرة لكل وحدة))

إذا تم بيع منتج بمبلغ 50 دولارًا وكانت التكلفة المتغيرة لكل وحدة هي 30 دولارًا، والتكاليف الثابتة هي 2000 دولار، فإن نقطة التعادل ستكون 100 وحدة.

- ✓ **تقييم هوامش الربح** :بعد الوصول إلى نقطة التعادل، تساهم كل وحدة إضافية يتم بيعها في الربح. يعد هامش الأمان هذا أمرًا بالغ الأهمية بالنسبة للشركات الناشئة لفهم مدى قدرتها على الاستثمار في مبادرات النمو.
- ✓ **تحليل السيناريو** :يمكن للشركات الناشئة استخدام تحليل التعادل لتنفيذ تخطيط السيناريو. على سبيل المثال، إذا كانت الشركة الناشئة تخطط لزيادة الإنفاق التسويقي لتعزيز المبيعات، فيمكنها التنبؤ بكيفية تأثير ذلك على نقطة التعادل الخاصة بها.
- ✓ **استراتيجية التسعير** :يساعد تحليل نقطة التعادل في تحديد السعر المناسب للمنتجات أو الخدمات. إذا كان السعر الحالي لا يسمح للشركة الناشئة بالتعادل خلال الإطار الزمني المطلوب، فقد تحتاج إلى تعديل.
- ✓ **اتخاذ القرار** :يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن إطلاق منتج جديد، أو الدخول إلى سوق جديدة، أو التوقف عن قطاع غير مربح.
- ✓ **مراقبة الأداء** :يساعد إجراء تحليل التعادل بشكل منتظم الشركات الناشئة على مراقبة أدائها المالي وإجراء التعديلات اللازمة في هيكل التكاليف أو الأسعار.

على سبيل المثال، حددت شركة ناشئة تبيع الحرف اليدوية عبر الانترنت أن تكاليفها الثابتة للمواد وإيجار الاستوديو والمرافق تبلغ 5000 دولار شهريًا. واعتقدوا أنهم بحاجة إلى بيع 250 وحدة من حرفهم بسعر 50 دولارًا لكل منها لتحقيق التعادل، مع الأخذ في الاعتبار أن تكاليفهم المتغيرة للعمالة والمواد الإضافية لكل وحدة تبلغ 20 دولارًا. وقد أتاحت لهم هذه الرؤية تحديد أهداف مبيعات واقعية وتقييم جدوى الحملات الترويجية.

إن تحليل التعادل ليس مجرد عملية حسابية يتم إجراؤها لمرة واحدة فحسب، بل هو عملية مستمرة يجب دمجها في التخطيط المالي والاستراتيجية الخاصة بالشركة الناشئة .فهو يمكّن رواد الأعمال بالمعرفة اللازمة للتنقل في المشهد المالي المعقد، مما يضمن بقاء أعمالهم على طريق الربحية والنجاح.

3. أساليب مبتكرة لتقليل تكاليف التشغيل: في سعيها لبناء أعمال مستدامة ومربحة، غالبًا ما تواجه الشركات الناشئة التحدي المتمثل في إدارة التكاليف التشغيلية بفعالية. وفي حين أن تدابير خفض التكاليف التقليدية مثل

تسريح العمال أو تقليص الحجم يمكن أن توفر راحة فورية، إلا أنها قد لا تكون الحلول الأكثر ابتكارا أو استدامة. وبدلاً من ذلك، يمكن للنهج الاستراتيجي الذي يستفيد من التكنولوجيا وتحسين العمليات وثقافة الكفاءة أن يؤدي إلى تخفيضات أكثر أهمية ودائمة في النفقات التشغيلية. ومن خلال تبني مثل هذه الأساليب المبتكرة، لا تستطيع الشركات الناشئة خفض التكاليف فحسب، بل يمكنها أيضًا تعزيز مرونتها وتحسين جودة الخدمة وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

- .**أتمتة العمليات** :يمكن أن يؤدي تنفيذ التشغيل الآلي في المهام المتكررة والمستهلكة للوقت إلى تقليل تكاليف العمالة والأخطاء البشرية بشكل كبير. على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي استخدام روبوتات الدردشة لاستفسارات خدمة العملاء إلى تحرير الوكلاء البشريين للتعامل مع المشكلات الأكثر تعقيدًا، وبالتالي تحسين الكفاءة ورضا العملاء.
- **نماذج العمل عن بعد** :أثبت التحول نحو العمل عن بعد أنه أكثر من مجرد اتجاه مؤقت. يمكن للشركات الناشئة توفير المساحة المكتبية والمرافق وبدلات التنقل. ومن الأمثلة على ذلك شركة ناشئة في مجال التكنولوجيا قامت بتخفيض مساحة مكتبها بنسبة 50% وأعادت استثمار المدخرات في برامج تطوير الموظفين.
- **الاستعانة بمصادر خارجية للأنشطة غير الأساسية** :من خلال الاستعانة بمصادر خارجية لوظائف مثل دعم تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية والمحاسبة، يمكن للشركات الناشئة الاستفادة من خبرات الشركات المتخصصة دون تحمل أعباء الموظفين بدوام كامل. قد تقوم شركة تصميم الجرافيك بالاستعانة بمصادر خارجية في مسك الدفاتر لوكالة بعيدة، وبالتالي التركيز أكثر على كفاءتها الأساسية.
- **إدارة المخزون الهزيلة** :يمكن أن يؤدي اعتماد ممارسات المخزون في الوقت المناسب إلى تقليل تكاليف الاحتفاظ وتقليل الهدر. يمكن لمتاجر الملابس بالتجزئة التي تستخدم تحليلات البيانات للتنبؤ باتجاهات الطلب أن تطلب المخزون وفقًا لذلك، مع تجنب الإفراط في التخزين وتخفيض الأسعار.
- **العمليات الموفرة للطاقة** :يمكن أن يؤدي الاستثمار في التقنيات الموفرة للطاقة إلى تحقيق وفورات كبيرة. قامت إحدى الشركات الناشئة في مجال تصنيع الأغذية بتركيب الألواح الشمسية والآلات الموفرة للطاقة، مما أدى إلى خفض تكاليف الطاقة بنسبة 30.%
- **الاستهلاك التعاوني** :يمكن أن تؤدي مشاركة الموارد مع الشركات الأخرى إلى خفض التكاليف. تعد مساحات العمل المشترك والتخزين المشترك واتفاقيات الشراء المشتركة أمثلة حيث يمكن للشركات الناشئة الاستفادة من وفورات الحجم.
- **منصات الخدمة الذاتية للعملاء** :تمكين العملاء من أداء مهام مثل الطلب عبر الإنترنت والتتبع والدعم يمكن أن يقلل من احتياجات التوظيف. قدمت إحدى شركات البرمجيات بوابة إلكترونية يمكن للمستخدمين من خلالها الوصول إلى البرامج التعليمية واستكشاف المشكلات وإصلاحها، مما أدى إلى انخفاض بنسبة 40% في تذاكر الدعم.

- **النماذج القائمة على الاشتراك** :يمكن أن يضمن الانتقال إلى الخدمات القائمة على الاشتراك تدفقًا ثابتًا للإيرادات وتقليل تكاليف التسويق. انتقل أحد تطبيقات اللياقة البدنية من نظام الشراء لمرة واحدة إلى نموذج الاشتراك، مما أدى إلى زيادة إيراداته المتكررة بنسبة 25.%
- **التعويض على أساس الأداء** :يمكن أن تؤدي مواءمة تعويضات الموظفين مع أداء الشركة إلى تحفيز الموظفين على العمل بكفاءة أكبر. قد يكون فريق المبيعات الذي يتمتع بهيكل قائم على العمولة أكثر ميلًا إلى إبرام الصفقات، مما يؤثر بشكل مباشر على النتيجة النهائية.
- **الممارسات المستدامة** :إن تبني الاستدامة لا يؤدي إلى خفض التكاليف فحسب، بل أيضًا إلى جذب المستهلكين المهتمين بالبيئة. تحولت إحدى شركات المشروبات إلى التعبئة والتغليف القابلة للتحلل الحيوي، مما أدى إلى تقليل تكاليف المواد وتعزيز صورة علامتها التجارية.

ومن خلال النظر في هذه الأساليب المبتكرة، يمكن للشركات الناشئة إنشاء استراتيجية قوية لتقليل التكاليف التشغيلية دون المساس بالنمو أو الجودة. يتعلق الأمر بالذكاء والرشاقة وسعة الحيلة في بيئة الأعمال الديناميكية اليوم.

4.**تأثير التكنولوجيا على هياكل تكاليف بدء التشغيل:** في المشهد الديناميكي للشركات الناشئة، برزت التكنولوجيا كقوة محورية تعيد تشكيل هياكل التكلفة. لقد أدى ظهور الحوسبة السحابية، والأتمتة، وأدوات التسويق الرقمي، من بين أمور أخرى، إلى تغيير المخطط المالي للشركات الناشئة بشكل كبير. وقد أدت هذه التطورات التكنولوجية إلى إضفاء طابع ديمقراطي على القدرة على الوصول إلى الموارد التي كانت ذات يوم حكرا على الشركات الكبيرة ذات الموارد المالية الكبيرة. الآن، حتى الشركات الناشئة التي تحتاج إلى تمويل مسبق يمكنها الاستفادة من الأدوات والمنصات القوية لتبسيط العمليات، وتقليل النفقات العامة، والتوسع بسرعة دون زيادات متناسبة في التكاليف. من منظور **النفقات الرأسمالية(CapEx)** ، سهلت التكنولوجيا التحول نحو النفقات التشغيلية .(OpEx) يرجع هذا التحول في المقام الأول إلى **النماذج القائمة على الاشتراك** السائدة في خدمات البرامج والبنية التحتية. وإليك كيفية تأثير التكنولوجيا على هياكل تكاليف بدء التشغيل:

- ***الخدمات السحابية*** :لم تعد الشركات الناشئة بحاجة إلى الاستثمار بكثافة في الخوادم الفعلية أو مراكز البيانات. تقدم خدمات مثل AWS و Google Cloudو Azureحلولاً قابلة للتطوير يمكن للشركات الناشئة تعديلها مع نموها، مما يحول التكاليف الأولية الكبيرة إلى رسوم شهرية يمكن التحكم فيها.

- **الأتمتة والذكاء الاصطناعي** :من خلال أتمتة المهام المتكررة، يمكن للشركات الناشئة تقليل تكاليف العمالة وتقليل الأخطاء البشرية .على سبيل المثال، يمكن لروبوتات خدمة العملاء المعتمدة على الذكاء الاصطناعي التعامل مع الاستفسارات الأساسية دون الحاجة إلى فريق كبير لخدمة العملاء.

- ***أدوات العمل عن بعد*** :مع ظهور العمل عن بعد، يمكن للشركات الناشئة توفير مساحة المكاتب والنفقات ذات الصلة. تعمل أدوات مثل Slack و Zoomو Asanaعلى تمكين الفرق من التعاون بفعالية من أي مكان في العالم.

- ***التسويق الرقمي*** :تتيح أدوات التسويق الرقمي للشركات الناشئة استهداف جماهير محددة بدقة، مما يؤدي غالبًا إلى عائد أعلى على الاستثمار مقارنةً بأساليب التسويق التقليدية. توفر منصات مثل Google Ads و Facebook Ads تحليلات تساعد الشركات الناشئة على تحسين استراتيجياتها التسويقية في الوقت الفعلي.

- ***البرمجيات كخدمة (SaaS)*** :توفر منتجات SaaS وظائف قوية دون الحاجة إلى التطوير أو الصيانة داخل الشركة. وهذا لا يقلل من تكاليف التطوير فحسب، بل يسرع أيضًا الوقت اللازم لتسويق الميزات أو الخدمات الجديدة.

- **البرامج مفتوحة المصدر** :يمكن أن يؤدي استخدام البرامج مفتوحة المصدر إلى تقليل رسوم ترخيص البرامج بشكل كبير، تقوم العديد من الشركات الناشئة ببناء مجموعتها التكنولوجية على قواعد البيانات مفتوحة المصدر، وأنظمة التشغيل، وأطر التطوير.

- **منصات التجارة الإلكترونية** :قامت منصات المبيعات عبر الإنترنت مثل Shopify أو WooCommerce بتبسيط عملية إنشاء متجر عبر الإنترنت، مما يلغي الحاجة إلى حلول تجارة إلكترونية مخصصة ومكلفة.

- **معالجة الدفع** :أدت حلول التكنولوجيا المالية إلى تبسيط عملية معالجة الدفع، مما يسمح للشركات الناشئة بقبول مجموعة واسعة من طرق الدفع دون الحاجة إلى حسابات تجارية مصرفية تقليدية، والتي غالبًا ما تأتي برسوم أعلى.

مثال :فكر في شركة ناشئة توفر التعليم عبر الإنترنت. في السابق، ربما كانت مثل هذه الشركة تحتاج إلى استثمار كبير في البنية التحتية للخادم لاستضافة دوراتها، ومركز اتصال فعلي لدعم العملاء، وميزانية تسويق كبيرة للإعلانات المطبوعة والتلفزيونية. والآن، يمكنهم استضافة الدورات التدريبية على منصة سحابية، واستخدام روبوتات الدردشة المدعمة بالذكاء الاصطناعي للحصول على الدعم الأساسي، واستخدام إعلانات الوسائط الاجتماعية المستهدفة للوصول إلى العملاء المحتملين بشكل أكثر فعالية وبتكلفة أقل.

لم تنجح التكنولوجيا في تقليل الحواجز التي تحول دون دخول الشركات الناشئة فحسب، بل قدمت أيضًا مستوى من المرونة وقابلية التوسع لم يكن من الممكن تحقيقه في السابق. وقد سمح هذا للشركات الناشئة بالتركيز بشكل أكبر

على الابتكار وبدرجة أقل على إدارة التكاليف المتصاعدة، مما يساهم في نهاية المطاف في خلق بيئة أعمال أكثر حيوية وتنافسية.

المحور الرابع: النموذج الأولي و نموذج الحد الأدنى القابل للتطبيق MVP

1. النموذج الاولي

تمر عملية تصنيع أي جزء أو منتج بعدة مراحل قبل أن يُطرح في السوق من قِبل الشركة المصنعة. وعلى الرغم من أن هذه العملية قد تبدو متسلسلة وخطية، إلا أن كل مرحلة منها تتطلب معالجة مستقلة قبل الانتقال إلى المرحلة التالية. ومن أبرز هذه المراحل :**تطوير النموذج الأولي**.

تُعد مرحلة تطوير النموذج الأولي من أهم المراحل، إذ تُمكّن المصنعين من تقييم مدى ملاءمة المنتج لعملية التصنيع ولأداء الوظيفة المطلوبة. كما تسهم هذه المرحلة في تقليل التكاليف، حيث يمكن للفنيين أو المهندسين تعديل التصميم وإزالة الخصائص غير الضرورية قبل الانتقال إلى الإنتاج الفعلي.

أ- **تعريف النموذج الاولي:** هو عينة أو نموذج مبكر لمنتج ما لاختبار فكرة ما[141] .

النموذج الأولي هو مظهر مشابه أو نسخة من جزء يوضح ميزات المنتج ويستكشف جميع الاحتمالات قبل الاستثمار في التطوير الكامل للجزء. يمكن أن يتراوح النموذج الأولي من رسم مفصل بالقلم والورق إلى إصدار كامل العمل للمنتج. لذلك ، فإن تطوير النموذج الأولي هو ببساطة سلسلة من العمليات التي يستخدمها المصنع لإنتاج النموذج الأولي. يشير الكثير أيضًا إلى تطوير النموذج الأولي باعتباره تصنيع النموذج الأولي[142].

ويعرف أيضا على أنه محاكاة لطريقة عمل المشروع(تطبيق أو صفحة ويب) والتي بدورها تستخدم لمعرفة أدوار ووظائف وعمليات التطبيق. الهدف من إنشاء نموذج أولي هو اختيار الأفكار والتحقق من صحتها قبل توصيلها الى أصحاب المصلحة.[143]

ب. ما هي النماذج الأولية Prototypes؟

هي أحد الأدوات المستخدمة في إدارة المشاريع، والتي تساعد المدير على تقديم صورة أولية عن المنتج وقياس ردة الفعل الأولية للعملاء أو المعنيين حول المنتج، و أخذ ملاحظاتهم أو التغييرات المطلوبة على المنتج حتى يحصل على موافقة المعنيين بشكل كامل[144].

ج. أهمية تطوير النموذج الأولي: تُعد مرحلة تطوير النموذج الأولي خطوة أساسية لا غنى عنها في عمليات التصنيع، خصوصًا عند إنتاج الأجزاء أو المنتجات الجديدة. وفيما يلي أبرز الأسباب التي تجعل هذه المرحلة ضرورية لكل شركة تصنيع:

1) تعزيز فرص الترويج والإقناع

---

[141] https://technovationchallenge.org/ar/courses/beginner-division-curriculum/lessons/making-prototypes/ page consultée le 1-1-2025

[142] https://www.rapiddirect.com/ar/blog/prototype-development/ page consultée le 10-2-2025

[143] https://webinar.attaa.sa/files/webinars/802/files/97e5677_1680467802.pdf page consultée le 15-1-2025

[144] https://mangmenttt.com/%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%85%D8%A7%D8%B0%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A9-prototypes/ page consultée le 6-1-2025

طرح منتج جديد دون وجود نموذج أولي ملموس قد يضعف ثقة العملاء أو المستثمرين المحتملين. وجود نموذج أولي يتيح لهم فرصة معاينة المنتج عن قرب، لمسه، وفهم خصائصه. كما يمكنهم تقديم ملاحظات قيّمة تساعد في تحسين التصميم قبل الإنتاج الفعلي، مما يساهم في تقوية فرص القبول والنجاح في السوق.

2) اختبار المفهوم والتحقق من الجدوى

لا يكفي وجود تصميم على الورق لضمان نجاح المنتج. فالنموذج الأولي يضع المفهوم موضع التجربة الفعلية، ويُستخدم لمحاكاة ظروف التشغيل الواقعية. هذا يُمكّن المصنعين من تقييم أداء المنتج، واكتشاف العيوب، وتحديد ما إذا كان يحتاج إلى تعديل أو إعادة تصميم قبل الانتقال إلى مراحل أكثر تكلفة.

3) خفض تكاليف الإنتاج على المدى الطويل

رغم أن إنتاج النماذج الأولية يتطلب استثمارًا ماليًا، إلا أنه يُعد خطوة اقتصادية في سياق العملية التصنيعية ككل. فبدلاً من الاعتماد على أسلوب "التجربة والخطأ" في مرحلة الإنتاج الضخم، يُسهم النموذج الأولي في الكشف المبكر عن التعديلات المطلوبة. وبهذا، يمكن حساب تكلفة الإنتاج بدقة أكبر وتجنب الخسائر الناتجة عن الأخطاء التصميمية أو الإنتاجية لاحقًا.

د.**الفرق بين النموذج الأولي والمنتج النهائي:** يسعى المصنعون ومطورو المنتجات إلى تقليص الفجوة قدر الإمكان بين النموذج الأولي والمنتج النهائي. ومع ذلك، تبقى هناك بعض الفروقات الجوهرية التي يصعب تجاوزها، سواء من حيث الشكل أو المواد أو أساليب التصنيع.

1. المواد المستخدمة

عادةً ما تُصنّع النماذج الأولية من مواد منخفضة التكلفة وسهلة التشكيل، بهدف تسريع عملية التصميم والاختبار. في المقابل، تُستخدم في الإنتاج النهائي مواد أعلى جودة وتكلفة، تتناسب مع متطلبات الأداء والمتانة. ورغم أن الخصائص الفيزيائية للنموذج الأولي تحاكي خصائص المنتج النهائي، إلا أن اختلاف المواد قد يؤدي إلى تفاوت في المظهر أو الملمس أو حتى الوزن.

2. الشكل النهائي والمظهر

نتيجة لاختلاف المواد وأساليب التصنيع، قد لا يكون النموذج الأولي مطابقًا تمامًا في مظهره للمنتج النهائي. فالتعديلات التي تُجرى خلال المراحل التطويرية قد تؤثر على تفاصيل التصميم أو الأبعاد النهائية.

3. حجم الإنتاج

هناك فرق كبير في الكمية بين النموذج الأولي والمنتج النهائي. يتم تصنيع النماذج الأولية بأعداد محدودة لأغراض التجربة، والاختبار، والعرض على أصحاب المصلحة. أما المنتج النهائي، فيُنتج بكميات كبيرة لتلبية متطلبات السوق وتقليل تكاليف الوحدة الواحدة. كما أن الإنتاج بالجملة يساعد في تحسين الكفاءة، وخفض التكاليف، وتوفير الوقت.

خلاصة: في حين يُستخدم النموذج الأولي لتجريب المفهوم وتحسين التصميم، يُمثّل المنتج النهائي النسخة المعتمدة والمطروحة تجاريًا، مع التركيز على الجودة والجدوى الاقتصادية. وبينما يختلف كلاهما في عدة جوانب، فإن النموذج الأولي يظل خطوة حاسمة في الوصول إلى منتج نهائي ناجح[145]..

2,مراحل تطوير النموذج الأولي: تمر عملية تطوير النموذج الأولي للمنتج بثلاث مراحل رئيسية، هي[146]:

1. **مرحلة الألفا(Alpha Stage) :** في هذه المرحلة الأولى، يتم تصميم نماذج أولية للإجابة على سؤالين رئيسيين:

- كيف سيبدو الجزء أو المنتج؟
- وهل سيعمل كما هو متوقع؟
- عادةً، يتم إنشاء نموذجين أوليين منفصلين لكل سؤال، لكن في بعض الحالات قد تُنتج الشركات المصنعة نموذجًا واحدًا يغطي كلا الجانبين حسب الحاجة.

أ. إثبات المفهوم(Proof of Concept) يُستخدم هذا النوع من النماذج لاختبار مدى إمكانية تنفيذ الفكرة، دون الاهتمام بالشكل الخارجي. الهدف الرئيسي منه هو التحقق من الوظيفة الأساسية للتصميم. عادةً ما تُستخدم في تصنيعه مواد بسيطة ومتوفرة مثل الورق المقوى أو المحركات والمفاتيح.

ب. النموذج الأولي للمظهر(Appearance Prototype) بعد نجاح إثبات المفهوم، يتم الانتقال إلى نموذج يركّز على الشكل الخارجي. قد لا يكون لهذا النموذج أي وظيفة عملية، لكن يتم تصنيعه باستخدام مواد وتقنيات أكثر تطورًا، مثل الطباعة ثلاثية الأبعاد، ليُستخدم في:

- عرض المنتج على العملاء والمستثمرين.
- جمع الملاحظات لتحسين التصميم.

---

[145] https://www.rapiddirect.com/ar/blog/prototype-development/ page consultée le 10-2-2025بتصرف

[146] https://www.rapiddirect.com/ar/blog/prototype-development/ page consultée le 10-2-2025 بتصرف

إذا نجح هذا النموذج، يبدأ المصنعون في التحضير لتقنيات تصنيع أكثر تقدمًا مثل التصنيع باستخدام الحاسب الآلي.(CNC)

2. **المرحلة التجريبية(Beta Stage)** تعتمد هذه المرحلة على الملاحظات التي تم جمعها خلال مرحلة الألفا، ويتم فيها إنتاج نماذج أكثر تطورًا من حيث الشكل والوظيفة. النموذجان الرئيسيان في هذه المرحلة هما:

أ. النموذج الهندسي(Engineering Prototype)

يمثل نسخة مطورة من إثبات المفهوم. يهدف إلى محاكاة المنتج النهائي من حيث الشكل، القابلية للتصنيع، والوظائف. يتم استخدام تقنيات متقدمة مثل القولبة بالحقن وتشكيل الصفائح المعدنية، مع الاعتماد على مواد عالية الجودة. كما يُختبر النموذج في بيئة تشغيل حقيقية للتأكد من كفاءته.

ب. نموذج الإنتاج الأولي(Pre-Production Prototype)

يُعد هذا النموذج هو الأقرب للمنتج النهائي، ويُستخدم لاختبار التصميم قبل بدء الإنتاج الضخم. رغم ذلك، قد تختلف المواد المستخدمة عن تلك المعتمدة في المنتج التجاري النهائي لأسباب تتعلق بالتكلفة. في بعض الحالات، يتم دمج هذا النموذج مع النموذج الهندسي إذا كان تقييم المخاطر منخفضًا.

هذا النموذج يُستخدم لاتخاذ قرارات التصميم النهائية، ويُعرض على أصحاب المصلحة للموافقة على الشكل النهائي والتكلفة قبل البدء بالإنتاج الشامل.

3. المرحلة التجريبية النهائية(Pilot Stage) في هذه المرحلة، يُنتج الميكانيكيون أول نسخة نهائية من المنتج — تُعد هذه النسخة مطابقة تمامًا لما سيكون عليه المنتج في السوق، بشرط عدم وجود مشاكل مفاجئة.

رغم أنها تبدو كمنتج جاهز، إلا أنها لا تزال تُعتبر نموذجًا أوليًا لأنها لم تحصل بعد على الشهادات المطلوبة. قد يتم إجراء تعديلات بسيطة في تقنيات الإنتاج مثل استبدال الطباعة بالحقن أو طرق CNC حسب الحاجة.

بعد تنفيذ التعديلات النهائية، يُرسل هذا النموذج إلى جهات الاعتماد للحصول على الشهادات الرسمية. بمجرد استكمال هذه الخطوة، تنتقل الشركة إلى **مرحلة الإنتاج التجاري الكامل**.

على الرغم من اختلاف بعض الشركات في المصطلحات (مثل إثبات المفهوم *POC* أو الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق *MVP*)، إلا أن هذه المراحل الثلاث تُعد معايير شائعة عالميًا في عملية تطوير النماذج الأولية.

5. نموذج الحد الأدنى القابل للتطبيق MVP

أ. تعريف النموذج:

أصبح مصطلح **"MVP"**(الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق) من أكثر المصطلحات الرائجة في عالم الأعمال. ومع ذلك، هناك قدر كبير من الالتباس حول ما يعنيه هذا المصطلح بالضبط، وكيف يمكن للشركات إنشاء MVP فعال والاستفادة منه.

تم ابتكار مصطلح MVP الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق :بواسطة فرانك روبنسون، الرئيس التنفيذي لشركةSyncDev ، عام 2001، حيث قال" :*المنتج القابل للتطبيق الأدنى هو ذلك المنتج الفريد الذي يعظم العائد مقابل المخاطرة لكل من البائع والعميل*[147]".

يعد MVP إصدارًا من منتج جديد تم إنشاؤه بأقل جهد ممكن لاستخدامه في التعرف على العملاء للتحقق من صحته. يتم استخدام MVPs لإجراء تجارب لاستكشاف وتأكيد فرضيات حول ما يريده عملاؤك حقًا. فهي أقرب إلى النماذج الأولية منها إلى إصدار التشغيل "الحقيقي" لمنتجك النهائي[148].

ببساطة، **MVPليس منتجًا بحد ذاته، بل هو عملية** تهدف إلى استثمار أقل قدر ممكن من الجهد بهدف التعلم. ويتم هذا التعلم من خلال التجربة والتكرار، مع التركيز على فهم احتياجات العملاء وردود أفعالهم تجاه الحلول والميزات المحتملة. عند تنفيذ هذه العملية بالشكل الصحيح، فإنها تساعد الشركات على تطوير منتجات تتماشى مع تطلعات العملاء وتحقق النجاح في السوق[149].

تبسيط تعريف الـ MVP الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق : باختصار، الـ MVP هو أقل جهد ممكن من أجل التعلم.

- **M (Minimum)الحد الأدنى:**

  يشير إلى شيء صغير، مضغوط، وغير مكتمل، لا يحتوي على كل الميزات الزائدة التي سيكون عليها المنتج النهائي. هو فقط الجوهر والحد الأدنى اللازم.

- **V (Viable)القابلية للتطبيق:**

  يعني أن المنتج يعمل فعلاً وقادر على حل مشكلة لدى العملاء بطريقة فعالة.

- **P (Product)المنتج:**

  عادة ما يكون هو محور التركيز، لكن الـ M و V لهما أهمية مساوية. كما أن الـ MVP ليس مجرد تطوير منتج أولي، بل هو عملية كاملة.

---

[147] Rock center for entrepreneurship, MVP ? harvard busniss school, https://entrepreneurship.hbs.edu/Documents/Session%20Summary/HBSRockMVPDevelopment.pdf page consultée le 2-1-2025

[148] https://www.pmpmaster.com/blog/10/Min-Viable-Product-MVP#:~:text page consultée le 2-1-2024

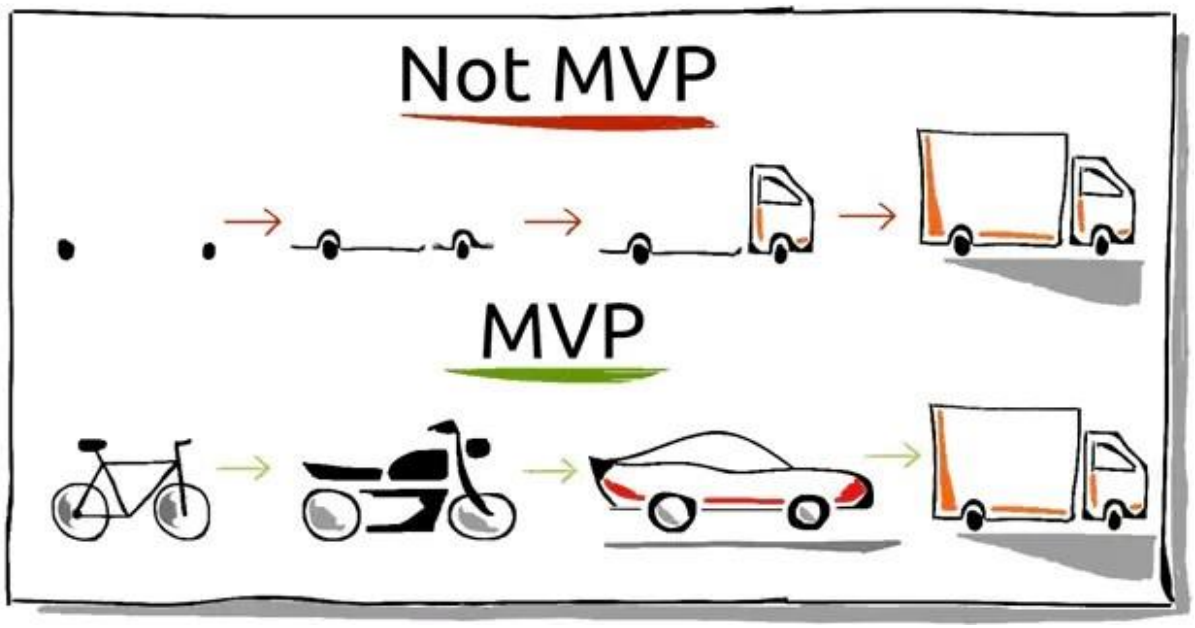
[149] Rock center for entrepreneurship, MVP ? harvard busniss school, https://entrepreneurship.hbs.edu/Documents/Session%20Summary/HBSRockMVPDevelopment.pdf page consultée le 2-1-2025

- **هدف عملية الـ MVP :** الغرض الأساسي من عملية تطوير الـ MVP هو **التعلم من خلال الإجابة على أسئلة حاسمة**. تتمثل الفكرة في تطوير منتج أو حل يلبي احتياجات العملاء وينجح في السوق. بعبارة أخرى، تهدف عملية الـ MVP إلى **تقليل المخاطر في تطوير المنتج** وتجنب إطلاق منتج أو حل يفشل في تلبية احتياجات العملاء ويفشل في السوق.

أسئلة مهمة يجب الإجابة عليها خلال عملية الـMVP:

- هل يعاني عملاؤنا فعلاً من هذه المشكلة؟
- ماذا يفعلون حالياً لحل مشكلاتهم؟
- أين سيستخدمون هذا الحل؟
- ماذا يتوقع عملاؤنا أن يحصلوا عليه في النهاية؟
- ما الأمور التي يهتمون بها في الحل المقترح؟[150]

الشكل رقم (5): نموذج MVP



/SOURCE : https://www.pmpmaster.com page consultée le 20-3-2024

[150] Rock center for entrepreneurship, MVP ? harvard busniss school, https://entrepreneurship.hbs.edu/Documents/Session%20Summary/HBSRockMVPDevelopment.pdf page consultée le 2-1-2025

6. الفرق بين نموذج إثبات المفاهيم PoC والنموذج الأولي prototype ونموذج الحد الأدنى القابل للتطبيق MVP

- **نموذج إثبات المفاهيم PoC** هو التمثيل الأبسط والأقل تكلفةً الذي يمكنك إنشاؤه للمنتج، والغرض منه هو التحقق من الجدوى التقنية لفكرة المنتج. يمكن أن يكون نموذج إثبات المفاهيم على شكل عرض تقديمي أو مقطع فيديو أو رسم بياني أو شكل أولي للوظيفة، أو أي شيء يوضح لصنّاع القرار إمكانية وضرورة تنفيذ ذلك، مع توضيح النطاق والتقنيات اللازمة للمشروع في معظم الأحيان.
- **نموذج الحد الأدنى القابل للتطبيق MVP** يمثل قفزةً نوعيةً قياسًا بنموذج إثبات المفاهيم، فهو يُعَد نسخةً مبكرةً من المنتج ذات ميزات أصغرية، ويهدف إلى معرفة كيفية قبول الجمهور للمنتج، وغالبًا ما يجري إصداره للجمهور من أجل الاختبار وجمع الآراء.
- **النموذج الأولي prototype** يُعَد مرحلةً وسطيةً بين النموذجين السابقين، وهو عملي أكثر من نموذج إثبات المفاهيم PoC كما أنه أكثر تفصيلًا منه، لكنه يركز فقط على التصميم دون أن يحتوي فعليًا على أية ميزة، خلافًا لنموذج الحد الأدنى القابل للتطبيق MVP.[151]

الجدول رقم (9): مقارنة بين نموذج إثبات المفاهيم والنموذج الأولي ونموذج الحد الأدنى القابل للتطبيق

	إثبات المفاهيم	النموذج الأولي	الحد الأدنى القابل للتطبيق
الهدف	التحقق من الجدوى التقنية	اختيار تصميم المنتج	تقييم الجدوى في السوق
الوقت اللازم للانجاز	عدة أيام إلى عدة أسابيع	عدة أسابيع	عدة شهور
الجمهور امستهدف	الأطراف المعنية الداخلية، المستثمرون	الأطراف المعنية الداخلية،	شريحة واسعة من المستخدمين النهائيين

[151] https://academy.hsoub.com/design/general/%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%85%D8%A7%D8%B0%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A9-prototypes-%D9%83%D9%8A%D9%81-%D8%AA%D8%A8%D9%86%D9%8A%D9%87%D8%A7-%D9%88%D9%85%D8%A7-%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87%D8%A7-r857 page consultée le 10-1-2025 /page consultée le 10-1-2025

		المستثمرون، المستخدمون النهائيون	
طبيعة النموذج	وثائق تقنية، رسوم بيانية، عروض تقديمية، رسوم تخطيطية، شكل وظيفي	تمثيل توضيحي قابل للنقر	أداة عمل مزودة بوظائف أساسية

Source : https://academy.hsoub.com/design/general/ page consultée le 10-1-2025

4. مذكرة للحصول على شهادة مؤسسة ناشئة وفقا للقرار 1275[152]

بطاقة معلومات حول فريق الاشراف وفريق العمل:

1. فريق الإشراف:

2. فريق العمل:

[152] اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية، **دليل مشروع للحصزل على شهادة مؤسسة ناشئة في اذار القرار الوزاري 1275**، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، ديسمبر 2022

3. فهرس المحتويات:

فهرس المحتويات

المحور الأول: تقديم المشروع 1
1. فكرة المشروع (الحل المقترح) 2
2. القيم المقترحة 2
3. فريق العمل 3
4. اهداف المشروع 4
5. جدول زمني لتحقيق المشروع 4
المحور الثاني: الجوانب الابتكارية 5
1. طبيعة الابتكارات 6
2. مجالات الابتكارات 6
المحور الثالث: التحليل الاستراتيجي للسوق 7
1. عرض القطاع السوقي 8
2. قياس شدة المنافسة 8
3. الاستراتيجية التسويقية 9
المحور الرابع : خطة الإنتاج والتنظيم 10
1. عملية الإنتاج 11
2. التموين 12
3. اليد العاملة 12
4. الشراكات الرئيسية 12
المحور الخامس : الخطة المالية 13
1. التكاليف والاعباء 14
2. رقم الأعمال 14
3. جدول حسابات النتائج المتوقع 14
4. خطة الخزينة 14
المحور السادس : النموذج الأولي التجريبي 15

4. المحور الأول: تقديم المشروع

ب- تقديم فكرة المشروع في بعض الأسطر متناولا فيها:

- ✓ مجال النشاط (خدمات، صناعي، تطبيقات حديثة، فلاحي، تجاري...)
- ✓ كيف بدأت الفكرة وكيف تطورت؟
- ✓ ما الذي سوف تقوم به؟
- ✓ كيف سيكون ذلك؟
- ✓ من الذي سينجز ذلك؟ وأين سيم إنجازه؟

ت- يمكن أن تنشأ القيم المقترحة أو المقدمة للزبائن من خلال العناصر التالية:

- ✓ تلبية احتياجات جديدة كليا لم تكن هناك عروض مماثلة لها في السابق؛
- ✓ الأداء: أن يكون أداء المنتج أو الخدمة أعلى أو مساوي لتوقعات العميل؛
- ✓ التكييف المرونة في التعديل والتغيير لتكييف المنتجات والخدمات تبعا لاحتياجات المحددة للعملاء؛
- ✓ إنجاز المهمة: مساعدة العميل على إنجاز مهام محددة؛

- ✓ التصميم: جعل التصاميم تتوافق مع رغبات وظروف العميل؛
- ✓ السعر: تقديم منتج أو خدمة بسعر أقل، أمر شائع لتلبية متطلبات شرائح العملاء؛
- ✓ خفض التكاليف: مساعدة العملاء على خفض تكاليفهم؛
- ✓ الحد من المخاطر: تقليص احتمال تعرض العملاء للمخاطر لدى شرائهم المنتجات أو الخدمات بتقديم ضمانات؛
- ✓ سهولة الوصول: جعل المنتجات متاحة للعملاء الذين لم يكن بإمكانهم من قبل الوصول إليها؛
- ✓ الملاءمة والسهولة الاستخدام: دعل الأشياء سهلة بسيطة الإستخدام.

3. فريق العمل: هنا نتحدث عن فريق العمل على المشروع من خلال:

- ✓ تحدث عن فريق عملك (مهاراتهم وأدوارهم في المشروع) من خلال (المهارات والمؤهلات العلمية، الدورات التدريبية المتحصل عليها...)
- ✓ التنظيم المناسب (توزيع المهام والمسؤوليات)؛
- ✓ طرق التفاعل والتواصل بين الفريق.

4. أهداف المشروع: تحتاج في هذا الجزء الى تحديد الأهداف التجارية للمشروع وتقدير الحصة السوقية المستهدفة على المدى القريب والمتوسط والبعيد.

5. جدول زمني لتحقيق المشروع:

- ✓ كيفية تقسيم الهدف النهائي للمشروع الى مهام فردية؛
- ✓ تحديد الوقت اللازم لكل مهمة؛
- ✓ تحديد النتائج الرئيسية لكل مهمة
- ✓ حسب الجدول التالي:

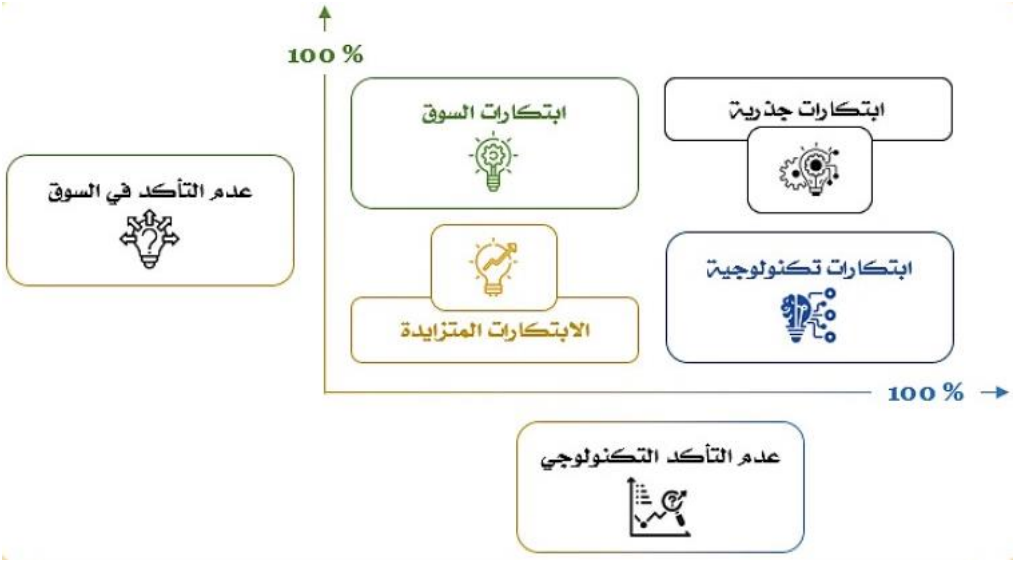
الجدول رقم (10): تحديد الوقت والنتائج الرئيسية لكل مهمة

الأعمال			الشهر أو الأسبوع						
			1	2	3	4	5	6	7
1		الدراسات الأولية: إختيار مقر الوحدة الإنتاجية، تجهيز الوثائق المطلوبة	✓	✓					
2		طلب التجهيزات من الخارج		✓	✓				
3		بناء مقر للإنتاج (المصنع)		✓	✓	✓			
...		تركيب المعدات			✓	✓	✓		
ن		اقتناء المواد الأولية						✓	
...		بداية انتاج أول منتج							✓

المصدر: اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية، **دليل مشروع للحصول على شهادة مؤسسة ناشئة في اذار القرار الوزاري 1275**، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، ديسمبر 2022 ص 4

المحور الثاني: الجوانب الابتكارية للمشروع

1. طبيعة الابتكارات: ينبغي أن يحدد هنا طبيعة الابتكارات المعتمدة في المشروع



2. مجالات الابتكارات: يمكن ان يشمل الابتكار المجالات التالية:

- ✓ عمليات جديدة (زيادة الربحية من خلال زيادة كفاءة العمليات)؛
- ✓ تجارب جديدة (بيع المزيد لشرائح العملاء الحاليين عن طريق تغيير السياق)؛
- ✓ الميزات الجديدة (تقديم منتجات أو خدمات محسنة)؛
- ✓ العملاء الجدد (عرض النطاق المعتاد من المنتجات أو الخدمات لشرائح العملاء الجدد)؛
- ✓ عروض جديدة (إنشاء. أو على الأقل إدخال- منتجات مبتكرة)؛
- ✓ نماذج جديدة (تغيير نموذج العمل، اعتماد "نظام" آخر لتوليد القيمة).

المحور الثالث: التحليل الاستراتيجي للسوق

1. عرض القطاع السوقي:

- ✓ السوق المحتمل: وهو مجموعة الافراد او المؤسسات التي تطلب او يحتمل ان تطلب منتجاتك او خدماتك لاشباع حاجاتهم ورغباتهم.
- ✓ السوق المستهدف (الشريحة): ويمثل مجموعة الافراد او المؤسسات والتي تقدم لها او تعرض عليها منتجاتك؛
- ✓ قدم مبررات اختيار هذا السوق المستهدف؛
- ✓ تحديد إمكانية إبرام عقود شراء مع بعض الزبائن المهمين.

2. قياس شدة المنافسة:

- ✓ حدد من هم منافسوك المباشرين والغير مباشرين؛
- ✓ حدد اعدادهم وحصصهم السوقية؛
- ✓ حدد نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم.

3. الاستراتيجيات التسويقية: وهي مجموعة التقنيات والأساليب المستعملة لفهم منتجاتك وخدماتك المقدمة للزبائن المحتملين من أجل جذبهم وحثهم على الشراء.

- ✓ يجب أن تخطط لاستراتيجية فعالة تأخذ بعين الإعتبار قدراتك المالية؛
- ✓ اخرص على توازن المزيج التسويقي للمؤسسة لإنجاح لاستراتيجية التسويقية.

الشكل رقم (6): نموذج العمل التجاري

المصدر: اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية، مرجع سبق ذكره ص22

المحور الرابع: خطة الإنتاج والتنظيم

1. عملية الإنتاج: تمر عملية الإنتاج بعدة مراحل يجب أن تكتب بطريقة تمكن القارئ من فهم أكثر لطريقة الإنتاج وإدراط الجودة.

- ✓ إقتناء المواد الأولية؛
- ✓ التصنيع؛
- ✓ تكييف المنتج؛
- ✓ التعبئة والتغليف.

يمكن الإستعانة بمخطط يشرح مراحل عملية الإنتاج:

الشكل رقم (7): مراحل عملية الانتاج

المصدر: اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية، مرجع سبق ذكره ص 11

2. التموين:

- ✓ تحديد سياسة الشراء (مواد أولية- مواد ولوازم- تجهيزات)
- ✓ تحديد أهم الموردين؛
- ✓ تحديد سياسة الدفع ووقت الاستلام.

3. اليد العاملة:

- ✓ حدد عدد المناصب التي يمكن أن يخلقها المشروع؛
- ✓ حدد طبيعة ونوعية اليد العاملة التي تحتاجها وأماكن تواجدها؛
- ✓ تحديد إمكانية اللجوء إلى المناولة.

4. الشراكات الرئيسية: هنا يذكر صاحب المشروع الأطراف التي يمكن أن تساعد في إنجاز المشروع وتقديم الإضافة من خلال الدعم أو التكامل (موردون، هيئات عمومية، مخابر، بنوك، حاضنات...)

المحور الخامس: الخطة المالية.

1. التكاليف والأعباء:

- ✓ هنا يتم التحديد الدقيق لكافة تكاليف المشروع والاستثمارات المطلوبة: (يمكن الاستعانة بعناصر الميزانية)؛
- ✓ طرق ومصادر الحصول على التموين؛
- ✓ كيفية استرداد الأموال (جدول العوائد).

الجدول رقم (11): ميزانية المؤسسة الناشئة

BILANS DE STARTUP : .....

ACTIF								
	REALISATION			PREVISION				
En milliers DZD	N -2	N -1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Immobilisation Incorporelles	-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilisation Corporelles	-	-	-	-	-	-	-	-
Terrain								
Bâtiment								
Autres Immobilisations Corporelles								
Immobilisations en concession								
Immobilisation en cours	-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilisations Financières	-	-	-	-	-	-	-	-
Titres mis en équivalence								
Autres participations et créances rattachées								
Autres Titres immobilisés								
Prêts et autres titres financiers non courants								
Impôts différés actif								
ACTIF NON COURANT	-	-	-	-	-	-	-	-
Stocks et encours	-	-	-	-	-	-	-	-
Créances et emplois assimilés	-	-	-	-	-	-	-	-
Clients								
Autres débiteurs								
Impôts et assimilés								
Autres créances et emplois assimilés								
Disponibilités et assimilés	-	-	-	-	-	-	-	-
Placements et autres actifs financiers courants								
Trésorerie								
ACTIF COURANT	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIF	-	-	-	-	-	-	-	-

PASSIF								
	REALISATION			PREVISION				
En milliers DZD	N -2	N -1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
CAPITAUX PROPRES								
Capital émis								
Capital non appelé								
Ecart de réévaluation								
Primes et réserves- Réserves Consolidées								
Résultat net- RN part du groupe								
Autres capitaux propres- report à nouveau								
Part de la société consolidante (1)								
CAPITAUX PROPRES	-	-	-	-	-	-	-	-
PASSIFS NON-COURANTS								
Emprunts et dettes financières								
Impôt différé passif								
Autres dettes non courantes								
Provisions et produits constatés d'avance								
PASSIFS NON-COURANTS	-	-	-	-	-	-	-	-
PASSIFS COURNATS								
Fournisseurs et comptes rattachés								
Impôts								
Autres dettes								
Trésorerie passif								
PASSIFS COURANTS	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASSIF	-	-	-	-	-	-	-	-
Vérification de l'équilibre Actif/Passif	-	-	-	-	-	-	-	-

المصدر: اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية، دليل مشروع للحصزل على شهادة مؤسسة ناشئة في اذار القرار الوزاري 1275، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، ديسمبر 2022

2. رقم الأعمال:

- ✓ رقم الأعمال هو إجمالي المبيعات من المنتجات والخدمات والناتج عن الأنشطة المحققة؛
- ✓ يجب أن تقدم وجهتي نظر حول رقم الأعمال المتوقع واحدة تفاؤلية والأخرى تشاؤمية.

DETAIL CHIFFRE D'AFFAIRE STARTUP : .....

	REALISATION			PREVISION				
Produit A destiné Client	N -2	N -1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Quantité produit A	-	-	-	-	-	-	-	-
Prix HT produit A	-	-	-	-	-	-	-	-
Ventes produit A	-	-	-	-	-	-	-	-
CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL	-	-	-	-	-	-	-	-

2. جدول حسابات النتائج المتوقع:

- ✓ وهو جدول مالي يلخص إجمالي المبيعات والأعباء خلال سنة وينتهي برصيد إيجابي (ربح) أو سلبي (خسارة) خلال فترة زمنية تسمى بالسنة المحاسبية؛
- ✓ حساب احتياجات رأس المال العامل (BFR) والذي يسمح بإحداث توازن بين الاحتياجات المالية والعوائد المالية خلال دورة الاستغلال (مخزونات، ديون قروض، ديون موردون، زبائن...)

الجدول رقم (12): جدول حسابات النتائج المتوقعة

COMPTE DE RUSULTAT PREVISIONNEL DE STARTUP : .....

	REALISATION			PREVISION				
En Milliers DZD	N -2	N -1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Vente et produits annexes								
Variation des stocks produits finis et en cours								
Production immobilisée								
Subvention d'exploitation								
Production de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
Achats consommés								
Services Extérieurs et autres consommations								
Consommation de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
Valeur ajoutée d'exploitation	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges de personnel								
Impôts et taxes et versement assimilés								
Excédent Brut d'Exploitation	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres produits opérationnels								
Autres charges opérationnelles								
Dotations aux amortissements, Provisions								
Reprise sur pertes de valeurs et provisions								
Résultat opérationnel	-	-	-	-	-	-	-	-
Produits Financiers								
Charges financières								
Résultat financier	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat Ordinaire avant impôt	-	-	-	-	-	-	-	-
Impôt exigible sur résultat ordinaire								
Impôt différé sur résultat ordinaire								
Total des produits des activités ordinaires	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des charges des activités ordinaires	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net des activités ordinaires	-	-	-	-	-	-	-	-
Eléments extraordinaire (produits)								
Eléments extraordinaire (charges)								
Résultat extraordinaire	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-	-	-	-	-	-	-	-

المصدر: اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية، مرجع سبق ذكره ص20

3. خطة الخزينة:

- ✓ وهي وثيقة تسمح بتحديد كل الإيرادات وكل النفقات المتوقعة خلال السنة الأولى لنشاط المؤسسة؛
- ✓ يتم حساب الإيرادات والنفقات كل شهر على مدى سنة كاملة.

الجدول رقم (13): حسابات الخزينة

STARTUP : .....

En Milliers DZD	REALISATION			PREVISION				
RUBRIQUES	**N-2**	**N-1**	**N**	**N + 1**	**N + 2**	**N + 3**	**N + 4**	**N + 5**
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net de l'exercice								
Ajustements pour :								
- Amortissements et provisions								
- Variation des impôts différés								
- Variation des stocks								
- Variation des clients et autres créances								
- Variation des fournisseurs et autres dettes								
- Plus ou moins-values de cession, nettes d'impôts								
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)	o	o	o	o	o	o	o	o
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement	-	-	-	-	-	-	-	-
Décaissements sur acquisition d'immobilisations								
Encaissements sur cessions d'immobilisations								
Incidence des variations de périmètre de consolidation (1)								
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)	o	o	o	o	o	o	o	o
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendes versés aux actionnaires								
Augmentation de capital/ Part ASF								
Augmentation de capital/ Part startupeur								
injection en compte courant associé ASF								
Remboursements capital ASF (en valeur nominale)								
Remboursements compte courant associé ASF								
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)	-	-	-	-	-	-	-	-
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	o	o	o	o	o	o	o	o
Trésorerie d'ouverture (Début de la période)	-	-	-	-	-	-	-	-
Trésorerie de clôture (Fin de la période)	-	-	-	-	-	-	-	-
Variation de trésorerie	o	o	o	o	o	o	o	o

المصدر: اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية، مرجع سبق ذكره، ص 21

المحور السادس: النموذج الأولي التجريبي

النموذج الأول التجريبي هو نسخة أولية تم صنعها من المنتج أو الخدمة والتي تستخدم كأساس في التطوير للوصول إلى المنتج النهائي الذي سيطبق في السوق رسميا.

- ✓ في هذا الجانب يقدم صاحب المشروع نموذج أولي ملموس (يقدم للجنة)، كما يمكنه تصوير مقطع فيديو أو مجموعة من الصور تثبت وصوله إلى إتمام النموذج الأولي؛
- ✓ كما يمكنه تقديم شرح للمراحل الأساسية المتبعة للوصول إلى النموذج الأولي؛
- ✓ يمكن لأصحاب مشاريع التطبيقات والمنصات الرقمية عرض نموذج أولي للتطبيق الكترونيا.

أسئلة خاصة بالصيغة الثانية:

- ما مفهوم المؤسسة الناشئة؟
- عدد مزايا تجزئة السوق؟
- ما الفرق بين السوق المستهدف والسوق المحتمل؟
- ما هو مفهوم التحليل الاستراتيجي؟ وحدد مستوياته؟
- ما علاقة التفكير التصميمي باكتشاف مشكلة لمشروع ما؟
- ارسم شكل خطوات تحديد المشكلة؟
- اشرح نموذج القوى التنافسية لبورتر؟
- ما مفهوم تحليل SWOT؟ وما الهدف منه؟
- ما الفرق بين النموذج الاولي والنهائي؟
- وما الفرق بين النموذج الاولي والنموذج القابل للتطبيق؟

قائمة المراجع:

- أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، الكويت، وكالة المطبوعات، 1973 .
- أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية، الاردن، دون سنة النشر
- إبراهيم بختي، الدليل المنهجي في إعداد و تنظيم البحوث العلمية (المذكراتو الاطروحات)،جامعة قصدي مرباح ،ورقلة،2006-2007
- السعيدي سعدية، مؤشرات التقييم الداخلي لنمو المؤسسات الناشئة المحتضنة دراسة تطيقية على حاضنة جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، مجلة إقتصاد المال والاعمال، المجلد08، العدد01، مارس2024
- بلقاسم شتوان،منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية و الاسلامية، مالطبعة الاولى،طبعة طالب، الجزائر، 2013،
- الشريغ ريحان، ريم بونوالة، **حاضنات الأعمال كآلية لمر افقة المؤسسات الصغيرة-نموذج مقترح في مجال تكنولوجيا المعلومات-**، الملتقى الوطني حول استراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والكتوسطة في الجزائر، ورقلة،2013
- اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية، **دليل مشروع للحصول على شهادة مؤسسة ناشئة في اذار القرار الوزاري 1275**، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، ديسمبر 2022
- الجودر أحمد عبد الرحمن، **الأسس التخطيطية في اختيار مو اقع حاضنات الاعمال**، دور صناعة الأعمال، المؤتمر السنوي السادس في الإدارة، الإبداع والتجديد من أجل التنمية الإنسانية، سبتمبر2005،سلطنة عمان
- دحامنية علي ،محاضرات منهجية البحث العلمي/جامعة الوادي،السنة الجامعية 2008-2009،
- حمد الغدير ورشاد الساعد، **سلوك المستهلك، مدخل متكامل**، دار زهران للنشر، عمان، 2993
- جلال غربول السناد، البحث العلمي و كتابته، الطبعة الاولى، دار الاعصار العلمي، النشر،عمان،الأردن
- جندلي عبد الناصر، تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية و الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،
- فاطة الزهراء جموعي، **محاضرات في التسويق**، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية علوم تسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، 2019-2020
- رجاء وحيد دويدري،البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارسته العملية، دار الفكرالمعاصر،الطبعة الاولى، سوريا، 2000، ص ص 63-65 بتصرف
- غياث هوارين كندة المعمار، **ماهو دور التفكير التصميمي في التغلب على التحديات المجتمعية**، الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية، المركز العالمي قدرة استراتيجي، الراجحي الانسانية، 2018،
- عمار بوحوش ، محمد محمود الذنيبات،مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

- سهام قوريدة ، **الإدارة الاستراتيجية**، مطبوعة موجهة لطلبة سنة ثالثة ليسانس إدارة اعمال ، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2022-2023
- سهيل رزق دياب، مناهج البحث العلمي، جامعة القدس المفتوحة، غزة، 2003
- ميمون عيسى، محاضرات مقياس: منهجية التفكير السداسي الأول السنة الأولى جذع مشترك، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة الحاج لخضر
- مبارك بلالطة، **حاضنات الأعمال في الجزائر**، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد2، المجلد10، 2006
- فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، أسس و مبادئ البحث العلمي، مطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2002
- مشتاق عبد الرضا ماشي شرارة، البحث العلمي، مفاهيم وتطبيقات في التربية البدنية وعلوم الرياضة، الطبعة الأولى، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة القادسية، 2016
- ناجي معلا ورائف توفيق، **أصول التسويق – مدخل تحليلي**-، دار وائل للنشر، عمان 2020 ،
- نادية نوري علي، المحاضرات الثانية: التفكير العلملي ومواصفات الباحث وتصنيف البحوث، قسم الجغرافيا ونظم المعلومات الجغرافية، جامعة البصرة، بغداد، 2020-2021
- كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، دليل كتابة الرسائل الجامعية في جامعة الشارقة، الطبعة الثالثة، الشارقة، 2010،
- عبد الله قلش، منهجية البحث العلمي، موجهة لطلبة جدع مشترك السنة الأولى، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2016-2017 ،
- عامر قنديلجي،ايمان السامرائي:البحث العلمي الكمي و النوعي،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،الاردن،2009
- محمود أحمد الخطيب:أصول المنهجية العلمية في بحوث العلوم الادارية،سلسلة المعرفة الادارية، مصر،2010، ص 166
- محمد علي محمد، علم الاجتماع و المنهج العلمي،دار المعرفة الجامعية، الطبعة الولى القاهرة، مصر،1980،ص 339
- زياد بن علي بن محمود الجرجاوي "**القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان**" مطبعة ابناء الجراح، طبعة الثانية،غزة،فلسطين،2010
- خياري رضوان، تابترزكية فاطمة،**التحليل الاحصائي للاستبيان ببرنامج SPSS**،ندوة علمية بعنوان لتحليل الاحصائي للاستبيان ببرنامجSPSS ،جامعة الدكتور يحي فارس المدية، يوم 07 افريل 2015
- Yahia DJEKIDEL, Mohammed DOUA, Rais MERRAD, La Startup Algerie : Caractéristiques et obligations, Revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion, vol5,N01,2021,P 418

- Luciana SANTOS , Anderson DE BARROS, FabiolaKACZAM, Josenilde Mario Janguia, Startups : a systematic review of literature and future research directions, revito de ciencias da administracaao, v23, N60, 2021 ; p119

- [1] Rupali Shah, Difference between startup and small busniss, Gap interdisciplinarities studies an international peer reviewed , VOLUME II , Issue :1, february 2019, p252
- [1] Rupali Shah, Difference between startup and small busniss, Gap interdisciplinarities studies an international peer reviewed , VOLUME II , Issue :1, february 2019, p252

- Rupali Shah, Difference between startup and small busniss, Gap interdisciplinarities studies an international peer reviewed , VOLUME II , Issue :1, february 2019, p25
- TIM BROWN, DESIGN THINKING, HARVARD BUSNESS REVIEW, 2008

المواقع:

- أحمد حسن ياس، **طرائق البحث العلمي، المحاضرة الثانية: اختيار موضع البحث وطريقة تصميم الاطار**، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، الجامعة المستنصرية، ص15 الرابط: https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/13/13_2022_09_05!09_59_43_PM.pdf

- اس جوزيف ليفين، ترجمة عمر عبد الجبار محمد احمد ،دليل كتابة الاطروحة و الدفاع عنها في المناقشة، ص 19-21 بتصرف الموقع:www.pdffactory.com
- ذوقان عبيدات،عبد الرحمن عدس،كايد عبد الحق:البحث العلمي مفهومه و أدواته و أساليبه، دار الفكر، ص 149 موقع التصفح:https://ia601606.us.archive.org/17/items/FP128745/128745.pdf
- جامعة خميس مليانة، المحاضرة السادسة : اهداف البحث واهميته، موقع التصفح: http://moodle.univ-dbkm.dz/pluginfile.php/64303/mod_resource/content/1/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D8%A9%206.pdf
- نموذج اعداد **مكرة تخرج ماستروفق طريقة IMRAD**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، 2017/2016 ص ص 7-9 الموقع: fsec-sg.univ-km.dz › files › IMRAD › Memoire_IMRAD
- اكرم عبد الحسين، المحاضرة الخامسة: اهداف وفروض وحدود البحث، نم التصفح 20-01-2025 االرابط: https://spo.qu.edu.iq/wp-content/uploads/pdf

- جامعة الملك سعود، الاطار العام لكتابة الرسائل الجامعية لدرجتي الماجستير والدكتوراه، عمادة الدراسات العليا، اللمملكة العربية السعودية تم التصفح، جانفي 2025 على الرابط: https://dent.ksu.edu.sa/sites/dent.ksu.edu.sa/files/attach/0.pdf
- جامعة المسنصرية، محاضرة بعنوان صياغة فرضيات البحث، بغداد العراق تم التصفح: 18-1-2025 على الرابط التالي:https://www.uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/9/9_2020_04_23!10_36_54_PM.pdf
- دروس عبر الخط، محاضرات في منهجية اعداد مذكرة ماستر، جامعة سوق أهراس على الرابط: https://www.univ-soukahras.dz/moodle/pluginfile.php/317304/mod_imscp/content/1/co/module_Cours_methodologie__7.html
- عبلاش آسية، الدرس العاشر: الفروض الإحصائية، قسم علم الاجتماع، دروس عبر الخط موجهة لجدع مشترك السنة الأولى، جامعة الجزائر 2، ص1 على الرابط التالي: https://fss.univ-alger2.dz/cours-en-ligne/6.pdf
- [1]لإنجاز للدراسات والبحوث، معايير اختيار عنوان الرسالة، موقع التصفح: https://www.enjazresearch.com/blog-details.php?id=27
- جامعة المسنصرية، محاضرة بعنوان صياغة فرضيات البحث، بغداد العراق تم التصفح: 18-1-2025 على الرابط التالي:https://www.uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/9/9_2020_04_23!10_36_54_PM.pdf
- كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة حماة، سوريا، 2016، موقع:-http://www.hama-univ.edu.sy/newsites/economy/
- ماثيو جيدير،ترجمة ملكة أبيض ،منهجية البحث،دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير و الدكتوراه، ص 04 الموقع: http://afkarrnet.blogspot.com/2016/01/manhajiyat-baht-3ilmi.html
- جامعة المسيلة، المحاضرة الأولى: مفاهيم أساسية، المسيلة، دون سنة نشر، ص1 على الموقع التالي: https://elearning.univ-msila.dz/moodle/pluginfile.php/707988/mod_resource/content/0/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%84%D9%89.pdf
- جامعة بابيلون، الفرق بين أهمية البحث وأهداف البحث، تاريخ التصفح: 20-01-2025 على الموقع التالي: https://www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication_3_30139_6091.pdf
- محمد تيسير، "كتاب المنهج الوصفي التحليلي: مع نبذة حول المنهج الوصفي التحليلي،" في *مؤسسة المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، تم الاسترداد بتاريخ (2023/26/01)، من(https://blog.ajsrp.com/?p=35302)

- [1] شؤون التطوير، دليل الباجث في كتابة البحث و شكله (الخطة و البحث النهائي) إصدار رقم 2، جامعة الجنان، طرابلس،لبنان، السنة الجامعية 2016/2015 ،ص 04 موقع : http://www.jinan.edu.lb/manager/BA/Thesis%20Format%20Guidelines%20-%20ar.pdf
- Rock center for entrepreneurship, MVP ? harvard busniss school, https://entrepreneurship.hbs.edu/Documents/Session%20Summary/HBSRockMVPDevelopment.pdf
- https://wefaak.com/scientific-researcher/
- https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf
- http://hozekf.oerp.ir/sites/hozekf.oerp.ir/files/kar_fanavari/manabe%20book/Thinking/Change%20by%20Design_%20How%20Design%20Thinking%20Transforms%20Organizations%20and%20Inspires%20Innovation%20.pdf
- https://technovationchallenge.org/ar/courses/beginner-division-curriculum/lessons/making-prototypes
- https://www.univ-soukahras.dz/moodle/pluginfile.php/317304/mod_imscp/content/1/co/module_Cours_methodologie__7.html
- https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf
- https://fastercapital.com/arabpreneur//%D8%B1%D8%A4%D9%89-D8%AD%D9%88%D9%84-%D9%87%D9%8A%D9%83%D9%84-%D8%A7%D9PAGE
- https://webinar.attaa.sa/files/webinars/802/files/97e5677_1680467802.pdf
- https://www.almaaref.org/books/contentsimages/books/
- https://mangmenttt.com/%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%85%D8%A7%D8%B0%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A9-prototypes/
- https://www.pmpmaster.com/blog/10/Min-Viable-Product-MVP#:~:text
- https://www.rapiddirect.com/ar/blog/prototype-development
- 1https://dtmis.spbstu.ru › files › imrad_format