



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة دروس في مقياس



# ثقافة المقاولاتية

إعداد: د. هنرشي طارق

أستاذ محاضر قسم "أ"

موجهة إلى طلبة السنة الأولى ماستر

شعبة علوم التسيير

الموسم الجامعية: 2020/2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجلفة

الجلفة في: 08 سبتمبر 2019

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

المجلس العلمي للكلية

رقم: 56/ م ع ك / 2019

مستخرج محضر اجتماع المجلس العلمي

تبعاً لاجتماع المجلس العلمي لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير المنعقد بتاريخ 21 جويلية 2019، فقد تم الموافقة على المطبوعة البيداغوجية التالية:

اسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	عنوان المطبوعة	المستوى
د. هزرشي طارق	أستاذ محاضر أ	ثقافة المقاولاتية	السنة الأولى ماستر كل التخصصات

المجلس العلمي



كاتب  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
بجامعة الجزائر  
رئيس المجلس العلمي للكلية  
امضاء: أ.و. قروي محمد الطاهر

فهرس المحتوى:

<u>الصفحة</u>	<u>قائمة المحاضرات</u>
<b>11-02</b>	<u>المحاضرة الأولى: تاريخ الأعمال</u>
<b>21-12</b>	<u>المحاضرة الثانية: الإطار المفاهيمي لثقافة المقاوالتية.</u>
<b>37-22</b>	<u>المحاضرة الثالثة: الإطار المفاهيمي للمقاوالتية (ريادة الأعمال)</u>
<b>52-38</b>	<u>المحاضرة الرابعة: خصائص، سمات وصفات رائد الأعمال</u>
<b>60-53</b>	<u>المحاضرة الخامسة: التعليم المقاوالتى</u>
<b>67-61</b>	<u>المحاضرة السادسة: الإبداع وتحويل الأفكار إلى مشاريع منتجة</u>
<b>84-68</b>	<u>المحاضرة السابعة: مراحل إنشاء المشروعات الريادية (دراسة الجدوى)</u>
<b>116-85</b>	<u>المحاضرة الثامنة: آليات الدعم والمرافقة في الجزائر</u>
<b>117</b>	<u>قائمة المراجع</u>



## المحاضرة الأولى: تاريخ الأعمال

سوف نحاول في هذا الجزء من الدراسة في مقياس ثقافة المقاولاتية أو ما يعرف بزيادة الأعمال تسليط الضوء على مفهوم تاريخ الأعمال ضمن مفهوم ريادة الأعمال الذي يعتبره بعض الباحثين أنه جزء مهم من تاريخ الفكر الاقتصادي، وكبداية لهذه الدراسة أولاً سوف نقوم بتحديد المفاهيم المتعلقة بتاريخ الفكر الاقتصادي وقبله تاريخ الوقائع الاقتصادية ثم علاقة الوقائع الاقتصادية بالفكر الاقتصادي.

أولاً: الإطار المفاهيمي لتاريخ الوقائع الاقتصادية والفكر الاقتصادي :

### 1 تعريف تاريخ الوقائع الاقتصادية:

هو دراسة الوقائع الاقتصادية التي حدثت في تاريخ المجتمعات البشرية منذ نشوء الإنسان ، فهو عرض وتحليل الحوادث التاريخية بهدف استخلاص المضامين الاقتصادية التي تنطوي عليها والانعكاسات الناتجة عنها وتحديد أسبابها وآثارها.

### 2 تاريخ الفكر الاقتصادي :

هو الفكر الإنساني في مجال الحياة الاقتصادية وهو الفكر الذي يتولى القوانين التي تحكم الظواهر الاقتصادية ويكتشف ويستنبط النظريات والقوانين الاقتصادية التي تفسر وتحكم هذه الظواهر ويهتم الفكر (النظريات الاقتصادية، السياسات الاقتصادية، المذاهب المدارس الاقتصادية ) بما يلي:

### 1-2 فوائد دراسة الفكر الاقتصادي :

- أ - الفائدة التعليمية .
- ب - الاستفادة من الحلول السابقة .
- ت - المساعدة في تكوين العقلية العلمية .

ث - تساعد على فهم أخطاء الماضي.

ج تفتح الأذهان وتمكن من استلهام أفكار علمية جيدة (مبدعة).

### 3 علاقة تاريخ الوقائع الاقتصادية بالفكر الاقتصادي :

هي علاقة تكاملية فالفكر الاقتصادي جاء بعد تاريخ الوقائع الاقتصادية حيث جاء الفكر ليفسر ويشرح الوقائع الاقتصادية وتأصيل أسبابها واستنباطها للتحلول الملائمة للمشكلات الاقتصادية المتمثلة في:

أ- تزايد الحاجات؛

ب- عدم كفاية الموارد الاقتصادية.

### 4 النظرية الاقتصادية :

تعني اكتشاف واستخدام أدوات التحليل الاقتصادي (المفاهيم والنماذج) التي تربط المتغيرات الاقتصادية والظواهر الاقتصادية لفهم العلاقات الواقعة وتحليلها، وتنقسم النظرية الاقتصادية إلى:

**1-4: النظرية الوجودية (الجزئية):** يقول عنها الباحثون أنها تهتم بنظرية السعر داخل الأسواق وعلاقة المؤسسة بالأسواق، من تحديد المنتجين والمستهلكين أو دراسة (الطلب والعرض)

**2-4: النظرية الكلية:** تحليل المفاهيم الكلية (الدخل، الإنتاج، الاستثمار، الاستهلاك، الإنفاق.....)

**3-4: نظرية الاقتصاد القياسي:** تحليل وتكميم الظواهر الاقتصادية في شكل معادلات ونماذج بالاعتماد على النظرية الاقتصادية الكلية والجزئية مع الإحصاء والرياضيات.

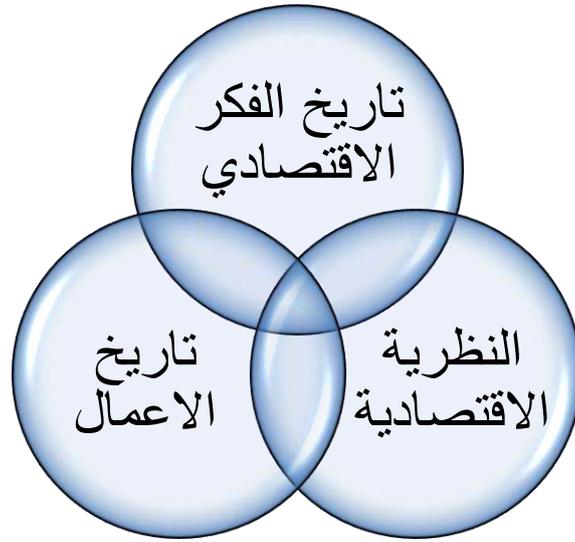
ثانيا :مداخل دراسة تاريخ الأعمال.

قبل البدء بتحديد هذا المصطلح يجب أن نعرف أنه لا يوجد اتفاق لمعنى تاريخ الأعمال لان أفكار المؤرخين والباحثين في هذا المجال ليست متقاربة ، فكل باحث يرى أمر تاريخ الأعمال من زاويته أو نظريته وقناعاته الشخصية.

## 1 علاقة كل من تاريخ الفكر والنظرية الاقتصادية وتاريخ الأعمال .

يعتبر الباحثان (جون ويلسون، ستيفن توماس) أن نقاط العناصر الثلاثة تاريخ الفكر والنظرية الاقتصادية وتاريخ الأعمال هو النظرية الاقتصادية الجزئية كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (01):علاقة تاريخ الفكر والنظرية الاقتصادية وتاريخ الأعمال



## 2 مداخل دراسة تاريخ الأعمال :

في هذا الصدد تبرز إسهامات الباحثين (جون ويلسون ، ستيفن توماس ) في مقال لهما سنة 2011 بعنوان "تاريخ الاقتصاد وتاريخ الأعمال" حيث أشاروا لوجود مدخلين أساسيين هما :

أ- دراسة تاريخ الأعمال من خلال دراسة وجهات النظر المختلفة في النظرية الاقتصادية الجزئية في التاريخ.

ب- دراسة تاريخ الأعمال عن طريق فهم رجال الأعمال ومشاريعهم التي أسسوها، والتي ساهمت في النشاطات الاقتصادية.

وبالتالي من خلال وجهتي النظر يمكن أن نقارب دراسة تاريخ الأعمال للنقاط التالية:

1- زاوية الاقتصاد الجزئي: تحليل تاريخ الأعمال من منطلق (المنافسة وهياكل السوق، عوامل الإنتاج وخلق الموارد، الطلب والعرض)

2- زاوية الشركات (رجال الأعمال): لتحليل تاريخ الأعمال من منطلق (أشكالها، نشاطاتها، وظائفها، روح المبادرة، نموها)

وهنا نجد الإشارة إلى أن تاريخ الأعمال ارتكز على الفكر الرأسمالي ، وهذا راجع إلى أشكال الرأسمالية (رأسمالية تجارية ، رأسمالية صناعية ، رأسمالية مالية ، رأسمالية الخدمية)

وكل هذه الأشكال من الرأسمالية يعزى أو يرجع تطورها إلى أفكار روح المبادرة والعمل الحر وتحقيق الثروة التي هي أهم مبدأ من مبادئ الرأسمالية.

## 1 تاريخ الأعمال بالرجوع لنظرية الاقتصاد الجزئي الوجودي.

يمكن تلخيص تاريخ الأعمال وفق هذا المدخل من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (01): تاريخ الأعمال وفق نظرية الاقتصاد الجزئي الوجودي

الإسهامات العلمية	المفكر	السنة	الفكر
- التحول من القيم الاستعمارية إلى القيم التبادلية - النقود هي أفضل أشكال الثروة توجه الفكر:- ركز على الميزان التجاري الموافق للمحافظة على المعادن. - ركز على حماية الصناعة الوطنية.		قبل 1776	الرأسمالية التجارية القرن الخامس عشر حتى 1776 نظرية العمل

		والقيمة التبادلية	
كتاب "ثورة الأمم" - أسباب الثورة ومصادرها (بداية الرأسمالية)	أدم سميث	1776	الرأسمالية الصناعية
أول من قام بإدخال الرياضيات للاقتصاد مؤلفاته عن "مبادئ الرياضيات لنظرية الثروة والاحتكار"	أنطوان أقستين	1838	(1776- 1870)
مؤلفاته: - نظرية الثروة الاجتماعية - تطوير التوازن العام للاقتصاد	ليون والراس	-1874 1877	
مؤلفاته "مبادئ الاقتصاد" هو الكتاب المدرسي في إنجلترا اهتم ب : * تطوير علاقات التوازن بين العرض والطلب * حل جدل الطلب الكلي هو نتيجة تجميع منحنيات الطلب على السلع الاستهلاكية الفردية وناقش مشكلة المستهلك وتعظيم المنفعة. * حدد الفترات للسوق المختلفة. * أول من أسس للمناقشة الكاملة.	ألفريد مارشال	1890	الهامشية التقليدية
كان عدوا لكل من ريكاردو وميل ومحاولة تفسير الأسعار على تكاليف الإنتاج .	جيفونز		الرأسمالية المالية
دالة الإنتاج وتفسيرها بالعمل ورأس المال وظهور الإنتاجية الحدية	كوب ودوغلاس أزمة الكساد	1928 1929	
مؤلفاته: منحنيات التكلفة ومنحنيات العرض - وظهور التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة	يعقوب فايز	1931	
المؤلفات: "اقتصاديات المنافسة غير التامة" "نظرية الاحتكارية المنافسة"	جون روبنسون وإدوارد تشامبرلين	1933	المنافسة غير كاملة ونظرية اللعبة
{ ظهور نظرية اللعبة في الاقتصاد الجزئي، وبعدها حلها لإيجاد توازن ناش.	ستلقمبارق	1934	

مؤلفاته: "طبيعة الشركة" وإدخال مفهوم تكاليف المعاملات في استخدام السوق (تكاليف المعلومات، تكاليف المساومة والتي تعطي ميزة للشركة.	كوس	1937	العوامل الخارجية وفشل السوق
تأليف: "مشكلة التكلفة الاجتماعية" الذي يحلل حلول المشكلة العوامل الخارجية عن طريق المفاوضة.		1960	
ونظريته "نظرية الصرفة من الإنفاق العام" تقديمه مجموعة من المعادلات لتوفير كفاءة السلع العامة شرط سام ويلسون.	سامويلسون	1954	
بجته عن "العوامل الخارجية في الاقتصاديات مع معلومات ناقصة والأسواق غير كاملة". وبناء نموذج أساسي يتكون من: الأسر التي تزيد من وظيفة الأداة الشركات التي تعظم الربح. الحكومة التي لا تنتج شيئاً وتجمع الضرائب وتوزيع العائدات.	ستيغليتز	1970	
انتقدى فكرة "الرشاد في الاقتصاد" وبداية الاقتصاد السكوكي.	كانيمانوتفيرسكي	بعد 1979	الاقتصاد السلوكي

## 2- تاريخ الأعمال بالرجوع لتطور شكل المؤسسات عن طريق مساهمة رجال الأعمال:

يرجع هذا المدخل إلى استخدام تعريف المقاول بالمؤسسة لأن كل من المصطلحين لهما نفس المعنى وبالتالي سوف نتعامل

بظهور المؤسسة شكلها وطبيعة نشاطها :

### 1- الإنتاج الأسري البسيط : مستغلات فلاحية وأعمال فلاحية بسيطة (النجارة والحدادة، الحياكة

..... الخ). وتتمثل خصائص هذه المرحلة بالتالي:

- مؤسسات صغيرة - سوق محلية وضيقة جدا - تأثيرها ضئيل - لا تحتاج لأموال كثيرة

- إنتاج حربي - تنظيم بسيط - كميات ضئيلة - قرار من طرف مالكيها .

2- الوحدات الحرفية: محلات أو ورشات تجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة وهدفها:

رفع الإنتاج وتخفيض البطالة وتمتاز بتنظيم جيد بسبب وجود عدد محدد بدقة من العاملين والمعلمين ويميزها أن المعلم هو مالك المحل وصاحب وسائل الإنتاج .

3- النظام المنزلي الحرفي: ظهور طبقة من التجار الذين يطلبون من الحرفيين الإنتاج في منازلهم بالريف وفق الرغبات والحاجات التي يطلبها المستهلكين والزبائن .

4- المانيفكوترة :

توجه التجار إلى فتح مصانع يتم فيها جلب الحرفيين للقيام بالصناعة (يوجد فيها أشكال مختلفة من الحرف)

5- المؤسسة الصناعية الآلية.

6- الشركات المتعددة الجنسيات.

3- تاريخ الأعمال بالرجوع لتطور الفكر الاقتصادي :

في دراسة " patrikj.murphy " تظهر أهمية قيادة الأعمال خاصة أنها أثرت كثيرا على الحياة الاقتصادية،

ويرى هذا المفكر أن تاريخ قيادة الأعمال لا بد أن يكون وفق الفكر الاقتصادي كما يلي :

أ- النظرية الكلاسيكية في الاقتصاد:

وقد اعتمدت النظرة الكلاسيكية في الاقتصاد على النقاط التالية :

- فضائل التجارة الحرة ؛

- التخصيص ؛

- المنافسة (إضافة جديدة في النشاط الاقتصادي).

وقد تجاوز فكرة رجل الأعمال (الريادي) بأنه المنسق الذي يلعب مجموعة من الأدوار هي:

- يعرف مخاطر الحصول على الموارد ؛

- تدريب القوى العاملة ؛

- العثور على الأسواق؛

- مبادئ تقييم وتوظيف العمالة؛

- تأسيس إطار للتقييم والتوزيع؛

- أسعار متغيرة على المدى القصير؛

- تكاليف الإنتاج النسبية ؛

- تطور أساليب الإنتاج المحلية ؛

وقد حدد جون بات ساي أن المقاول الصناعي وهو الشخص الذي يقوم بكل شيء.

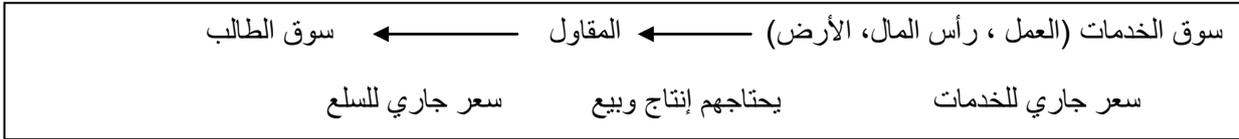
## 2- النظرة النيوكلاسيكية في الاقتصاد:

أ- ركزت هذه المدرسة على تناقص المنفعة الحدية وهي المنفعة الإضافية التي يحصل عليها المستهلك نتيجة استهلاكه وحدة إضافية من سلعة ما . ووجود المقاول كإنسان كباقي الأفراد.

وقد ساهم في النظرة النيوكلاسيكية مجموعة من المفكرين أبرزهم ما يلي :

- نظرية *walras* 1848 إلى 1923 الذي اعتبر المقاول هو شخص يجمع وظائف مجردة وهي (رأس المال والعمل) في الصناعة والتجارة أو الزراعة وفقا للأسعار النسبية .

وقد أدخل مفهوم جديد لأنواع السوق وهي: سوق الخدمات من يقدمون (العمل، الأرض، رأس المال) وسوق السلع ففي السوق الأولى عارضوا الخدمات هم أصحابها وطالبوا هذه الخدمات هم المقاولون وبعد الإنتاج والبيع يصبح المشترون هم أصحاب الخدمات. والشكل التالي يوضح تلك العلاقة :



نلاحظ وجود ارتباط بين سوق الخدمات وسوق السلع والرابط هو المقاول.

### - نظرية Marshall :

حيث يرى أن المؤسسة على أنها إدارة في خدمة الغير ومهمتها الإنتاج والمقاول هو ذلك الشخص الذي يتحمل المخاطر للإنتاج وهو الذي يطلب الخدمات الإنتاجية بصفة تؤدي إلى المساواة بين المنفعة الحدية لهاته الخدمات وبين مساهمتها في الإنتاج وهو الشخص الذي لديه الدراسة الكاملة بالتغيرات في الإنتاج والاستهلاك .

### 3- النظرية النمساوية : فتري من وجهة نظر شومبيتر المقاول هو المبدع والمنتج أم المدرسة النمساوية عموما تضيف

الاغتنام والبحث عن الفرص، وأهمية المقاول في الدورات الاقتصادية من تحديث العرض وتحريك الطلب بالتالي الاقتصاد ككل.

ويمكن تلخيص أهم الأفكار في تاريخ الأعمال كما صنفها **KIRCHOFFAND KIRZNER** في 2011 في

الجدول التالي (02) :

1700	1800	1900	1920	1940	1960	1980	2000
كانتيلون	ساي		شومبيتر				تاريخ الأعمال
	كلاسيك	نيوكلاسيك					الخصائص النظرية للاقتصاد
		الكلاسيكية النمساوية		النيوكلاسيكية النمساوية			النظرية المعاصرة

يعتبر مقياس ثقافة المقاولاتية أحد المقاييس العملية والعلمية الهامة، التي تركز على تحفيز وتوجيه الطلبة نحو النشاطات الاقتصادية المختلفة التي تركز على الإبداع واغتنام الفرص والمخاطرة من خلال سلسلة من المحاضرات المرتبطة والمتكاملة مع بعضها البعض. ويساعد هذا المقاس الطلبة في:

- التعرف على مفهوم ريادة الأعمال (المقاولاتية)؛

- فهم أهمية ريادة الأعمال بالنسبة للطلبة والاقتصاد الوطني بشكل عام؛

- إيجاد فكرة المشروع.

- تشجيعهم على التفكير في إنشاء المؤسسات الخاصة بهم؛

- مساعدتهم على وضع مخطط الأعمال النموذجي.

- مساعدتهم على معرفة أهم آليات المرافقة المقاولاتية.

## المحاضرة الثانية : الإطار المفاهيمي لثقافة المقاولاتية

أولاً : مفهوم الثقافة .

### 1 تعريف الثقافة .

الثقافة كمصطلح يمكن أن يفسر بعدة طرق مختلفة ولا يشير الدهشة إذا قلنا أن هناك تعريفات عديدة، حيث وجد في إحدى الدراسات التي أجراها " clukholm et krober " سنة 1952 بأن مصطلح الثقافة يحمل أكثر من 164 تعريفاً، و فيما يلي سنقوم بعرض عدد منها لتوضيح هذا المفهوم.

التعريف (1): ففي اللغة العربية ورد تعريف الثقافة في معجم المنجد في اللغة بـ :

الثقافة هي التمكن من العلوم والفنون والآداب.

التعريف (2): أما معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية فنجد:

الثقافة هي البيئة التي يعيش الإنسان فيها بما فيها من منتجات مادية وغير مادية والتي تنتقل من جيل إلى آخرفهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز والذي يتكون في مجتمع معين من علوم ومعتقدات و فنون وقيم وقوانين وعادات وغير ذلك.

التعريف (3): ويعرفها (Linton) بأنها مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار إلى الصغار .

### 2 مكونات الثقافة.

بعد عرض أهم المراحل التي مرّ بها تطور مفهوم كلمة ثقافة وعرض مجموعة من التعاريف لها نلاحظ أنها تتكون بصورة عامة من مجموعة عناصر بالإمكان تقسيمها إلى أربع مجموعات وهي الرموز، الأبطال، الطقوس، القيم المشتركة .

الرموز "symbols" هي الكلمات أو اللغة أو الأشياء أو الانتماءات التي تكتسب معانيها من التقاليد والأعراف (convention) .

الأبطال "heros" سواء كانوا حقيقيين أو من صنع الخيال ، إحياء أو أموات ، فهم يجسدون نماذج السلوك المرغوب .

الطقوس "rituals" هي أنشطة جماعية مثل الإجراءات والمراسيم أو الشعائر التي تشاهد في الأعياد والمواسم الدينية ، والأحداث الاجتماعية

القيم "values" هي عبارة عن أحكام تفضيلية ، تحكم تصرفات الفرد في حياته العامة ، مثل الاعتماد عن النفس ، التعاون أو المنافسة .

كما تشمل ما هو جيد أو سيء ، جميل أو قبيح ، عقلاني أو غير عقلاني ، طبيعي أو شاذ ، تتخلل الأعراف المشتركة المعتقدات والافتراضات وأساليب التفكير والتصرف بين الأفراد واتجاه الغرباء ، وكيفية تحليل ومعالجة المشاكل التي يواجهها الفرد كعضو في مجتمعه .

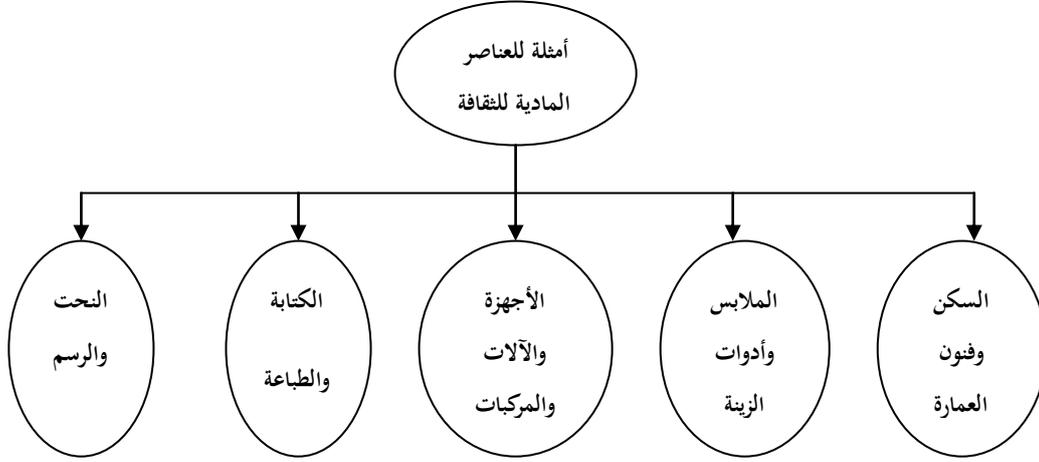
### 3 العناصر المكونة للثقافة .

من خلال التعاريف السابقة للثقافة يلاحظ أنها تضمنت معينين أو عنصرين مهمين ، العنصر المادي والذي يمكن إدراكه بحواسنا ، وعنصر معنوي غير مادي ، والذي لا يمكن أن ندركه بحواسنا .

- **العناصر المادية للثقافة :** يشمل العنصر المادي للثقافة كل ما صنعه الإنسان في حياته وكل ما أنتجه العامل البشري من أشياء ملموسة ، وكل ما يحصل عليه الناس عن طريق استخدام فنونهم التكنولوجية ، مثل السكن والملبس والأدوات وغيرها من التحسيديات العينية للأفكار مثل الكتب ، الطباعة ، الرسم وغيرها من الموضوعات التي تدركها حواسنا .

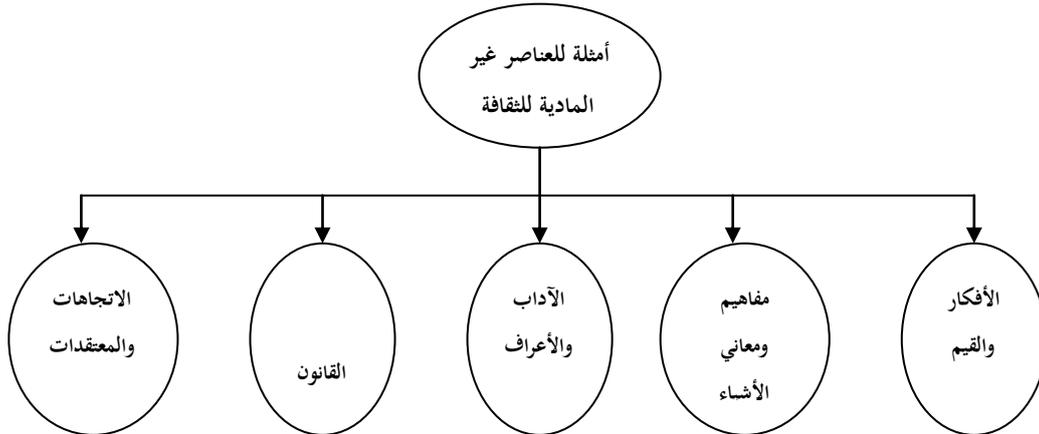
والشكل التالي يوضح بعض العناصر المادية للثقافة :

### العناصر المادية للثقافة



- العناصر المعنوية (اللامادية) للثقافة: تتمثل العناصر المعنوية للثقافة في كل مظاهر السلوك والتي تشمل القيم والمعتقدات وجميع الأفكار والمفاهيم والأدب والعلم والقانون، وكل السمات البشرية التي لا نستطيع رؤيتها وغيرها من الأشياء المجردة الأخرى، و الشكل التالي يلخص لنا بعض هذه العناصر :

### الشكل العناصر المعنوية للثقافة



#### 4 خصائص الثقافة.

ولمفهوم الثقافة في علم الأنثروبولوجيا عدة خصائص تمثل الأركان الأساسية لمفهوم الثقافة، وهذه الخصائص هي:

- الثقافة عبارة عن نماذج.
- الثقافة شيء يمكن تعلّمه.
- الثقافة شيء قابل للانتقال بين المجتمعات.
- الثقافة شيء يتحرك.
- وأخيراً تكمن الثقافة في الرموز التي يوجدها الإنسان.

ثانياً : الإطار المفاهيمي لثقافة المقاولاتية .

#### 1 تعريف ثقافة المقاولاتية .

يمكن تعريف ثقافة ريادة الأعمال على أنها الصفات والمواقف التي تعكس الاستعداد والإجراء والانخراط التام في شيء ذو قيمة وحدة لتثقيف المتعلمين على المفاهيم الأساسية الكامنة وراء السلوكيات والدوافع والإجراءات من رجال الأعمال لفتح مشاريع اقتصادية واجتماعية كما تهدف إلى فهم ومعرفة :

- ريادة الأعمال ؛

- رائد الأعمال.

## 2 المحاور الأساسية لثقافة ريادة الأعمال.

تمثل المحاور الأساسية لثقافة ريادة الأعمال في النقاط الثلاثة التالية

## 1-الفرد

المعرفة والوعي الذاتي وإمكاناته

2- معرفة البيئة الاجتماعية  
والاقتصادية التي يتعامل معها  
الريادي

3- معرفة المشروع والقدرة  
على تمكين المشروع

## 2-1. المعرفة والوعي الذاتي وإمكاناته .

ويعني هذا العنصر شرح ما يمكن أن يسبب لشخص ما الدخول في مغامرة على تنظيم المشاريع والقيام بالمقاولة ويعتمد على توضيح بإيجاز الصفات الرئيسية التي تكون مرغوبة للمقاولفي موازاة النشاط لذلك العيوب الرئيسية أو أسباب الفشل في تطوير المشاريع الخاصة المتعلقة بالفرد الريادي من خلال التقييم الذاتي لنقاط الضعف ويتعلق هذا الجزء بالأنشطة الرئيسية من صاحب المشروع ، وخصائص ، المهارات والتعلم اللازمة لممارسة أفضل للنشاط الاقتصادي ويعتمد على ما يلي :

## أ -دوافع القيام بالنشاط الريادي :

هناك مجموعة مختلفة من الدوافع لرائد الأعمال تدفعه للقيام بإنشاء المشاريع متمثلة في :

- الرغبة، و الحاجة ، و الاستعداد لإجراء ؛

- الرغبة في الاستقلال ( التحرر ) ؛

- التعطش لمذاق السلطة ؛

- الرغبة في " التحقيق " ، والإنجاز ؛

- الحاجة إلى الاعتراف الاجتماعي؛

- العاطفة نحو منتج ، ونشاط معين ؛

- حب التحدي والحصول على المتعة ؛

- قوة البحث والمغامرة .

وهنا نجد الإشارة إلى وجود دوافع داخلية مثل الرغبة في الاستقلالية ودوافع خارجية مثل الحوافز الاقتصادية الموجودة في

الدولة ولكن عموماً يوجد نوعين من الدوافع هي :

أ-1. الدوافع : وهي وجود مجموعة من العوامل تؤثر فيه مستقبلاً وتحركه بالقيام بالمشاريع مثل الطرد من العمل أو

الانتقال من العمل .

أ -2. الدفع بمفهوم السحب : وهي العوامل التي تجذبهم محفزات أو فرص عمل بالشراكة.

ب- معرفة الصفات والعيوب لرجال الأعمال :

ب-1. يجب أن يتصف الريادي بالصفات التالية :

- الصفات النفسية والشخصية ؛

- الصفات الإدارية ؛

- الصفات الريادية .

ب-2. يجب أن نعترف بوجود بعض العيوب في شخصية الريادي وهي :

- النفاق ، وعدم الندم ، و الشعور بالتفوق ؛

- ذاتي شخصي ، ميكافيلي ، نرجسي ، حب الذات ؛

ويجب معرفة أن حب الذات أمر ضروري في إنشاء المشاريع من أجل النظر فيما يلي:

- في الفعالية الشخصية ؛

- فى مواجهة التحدى ؛

- تساعد على بذل الجهود اللازمة و المثابرة.

### ج- بناء الصفات الريادية :

هناك جدلية تقول أن الريادى يولد ريادى ا وان الشخص يكتسب صفات ومهارات الريادى من الممارسة ولكن هنا ما يهمنى هو ما هى المهارات الصفات والسلوكيات التى لابد أن تتوافر فى الشخص الريادى :

### ج- 1. مهارات الشخص الريادى :

- - حل المشكلة؛

- الإقناع ؛

- التفاوض ؛

- مبيعات؛

- الإبداع ؛

- الإدارة العامة للمشروع ؛

- التفكير الاستراتيجى ؛

- الحدس و اتخاذ القرارات فى مواجهة عدم اليقين ؛

- الوصول إلى الشبكات.

### ج- 2. سمات الشخص الريادى :

- الإنجاز والطموح ؛

- الثقة؛

- المثابرة ؛

- الحكم الذاتى ؛

- العمل المنحى ؛

- التعلم بالممارسة ؛

- مثابرة ؛

- تقدير ؛

- الإبداع.

### ج-3. سلوكيات الشخص الريادي :

- البحث والمصادرة من الفرص؛

- أخذ المبادرات؛

- حل المشكلات و الإبداع ؛

- إدارة مع الحكم الذاتي ؛

- تحمل المسؤولية ؛

- إدارة الاعتماد المتبادل ؛

- تجميع الموارد و الجهود؛

- أخذ المخاطر المحسوبة.

### 2-2- معرفة البيئة الاجتماعية والاقتصادية :

يجب على الريادي أن يظفر في المجتمع باعتباره موردا بالنسبة له و يعتبر نفسه كمورد للمجتمع، وعلى الريادي أن ينتبه إلى

أن المحيط يتكون من مجموعة عناصر التي تساعد الأشخاص في إنشاء المشاريع وإدارتها والحفاظة عليها وهي :

- الأسرة والعائلة ؛

- شبكة الأصدقاء ؛

- مكان العمل المهني والحرفي؛

- دعم الأعمال البيئية: وتتكون من الهياكل التالية :

- هياكل الدعم والمساندة؛
- هياكل و معلومات التدريب؛
- هيكل التمويل.

## 2-3- معرفة المشروع والقدرة على تمكين المشروع:

أ - معرفة المشروع: لابد من النظر إلى المشروع على انه يحدد مواصفات العمل الحر وهي :

- المشروع كفرصة لإحداث مستقبل منشود؛

- المشروع وسيلة لتنظيم المستقبل؛

- أساس المشروع هو الابتكار والتغيير مبدأ العملية؛

كما يجب العمل على معرفة كل الظروف والعوامل التي تأتي وتحيط بالمشروع (المشاكل، المعوقات ، الصعوبات )

ب - أسس المشروع الريادي :

يجب أن تفي المشروعات الناجحة شروط معينة وهي :

- تطوير خصائص ريادة الأعمال ؛
- لديها نطاق وأثر؛
- مبتكر ؛
- لديه مقياس ؛
- يمكن الحكم عليه باستخدام مؤشرات ريادة الأعمال .

ت - العوامل الأساسية لنجاح المشروعات :

- الابتكار؛
- الاستمرارية ؛
- التعبئة ونشر النجاح .

## ث - خطوات ومكونات المشروع :

لتطوير مشروع تنظيم المشاريع، و يجب علينا التعامل معها من وجهة نظر أنها عملية، مثل عملية تنظيم دينامية ، و

غامضة و مشوشة وتتكون من ثلاث مراحل هي :

- الخطوة 1 : التأمل - التأمل و الفهم -

- الخطوة 2 : التنمية - التخطيط والمفاجأة -

- الخطوة 3 : التنفيذ - جعل واتخاذ -

## المحاضرة الثالثة : الإطار المفاهيمي للمقاولاتية (ريادة الأعمال)

### 1 الخلفية التاريخية لريادة الأعمال :

في القديم كان ينظر للمقاولاتية من خلال خصائص المقاول والآن يمكن البدء بأن مصطلح المقاولاتية أو ريادة الأعمال لهما نفس المعنى ، لكن تصب مجمل اعترافات وشهادات المفكرين أن فرنسا هي البلد الأول الذي ظهر فيه مصطلح المقاول (المؤسسة) *l'entreprise* وكذا المصطلح المرافق له المقاول *l'entrepreneur* في القرن 15 م وكل من المصطلحين مشتقين من لفظة *entrepreneurder* التي تعني التعهد أو الالتزام بانجاز شيء ما يكتسي أهمية كبيرة" ليصبح مفهوم المقاول: *l'entrepreneur*

المقاول أو المؤسسة: *l'entreprise*

المقاولاتية: *l'entrepreneurship*

أما في الأدب الإنجليزي فنجد كلمة الريادة (Entrepreneurship) تحمل الكثير من المعاني. وقد استخدمت العديد من الكلمات كمترادفات لتعطي معنى الريادة. لكن الأصل الفرنسي لكلمة الريادة اشتق من كلمتين لاتينيتين تعنيان (Under Takes)، والتي تعني في اللغة العربية: يتعهد أو راد الشيء وطلبه .

إنّ هذا الغموض في المعاني سمح للكلمة أن تأخذ العديد من المعاني على مر العصور. وهناك تداخل كبير لدى البعض من الكتاب والباحثين في استخدام مفهوم الريادة. حيث تم اشتقاق العديد من المفاهيم من مصطلح الريادة واستخدمها البعض لتعني الإبداع أو الابتكار (Innovation)، أو الاختراع (Invention)، أو الاكتشاف (Discovery)، أو الشيء الجديد (New)، أو الشيء غير المألوف (Novelty)، أو المرونة (Flexibility)، أو ملئ بالقوة والنشاط (Dynamic)، أو التنظيم (Organizing)، أو العمل الخلاق (Creativity)، أو تحمل المخاطرة (Risk Taking)،

## 2 تعريف ريادة الأعمال :

قبل البدء بتعريف ريادة الأعمال لابد التنويه إلى أن هذا المفهوم يمكن تعريفه من وجهتين هما كممارسة وفرع جامعي

يدرس في الجامعات، حيث ينظر إليه كونه ممارسة يرجع أساسا إلى ظهوره الأول على يد **RICHERD** **CANTILON** سنة 1725، أما كفرع جامعي فظهر مع ظهور تدريسه كتخصص جامعي في جامعة إدارة الأعمال بأمريكا بحارفارد سنة 1948.

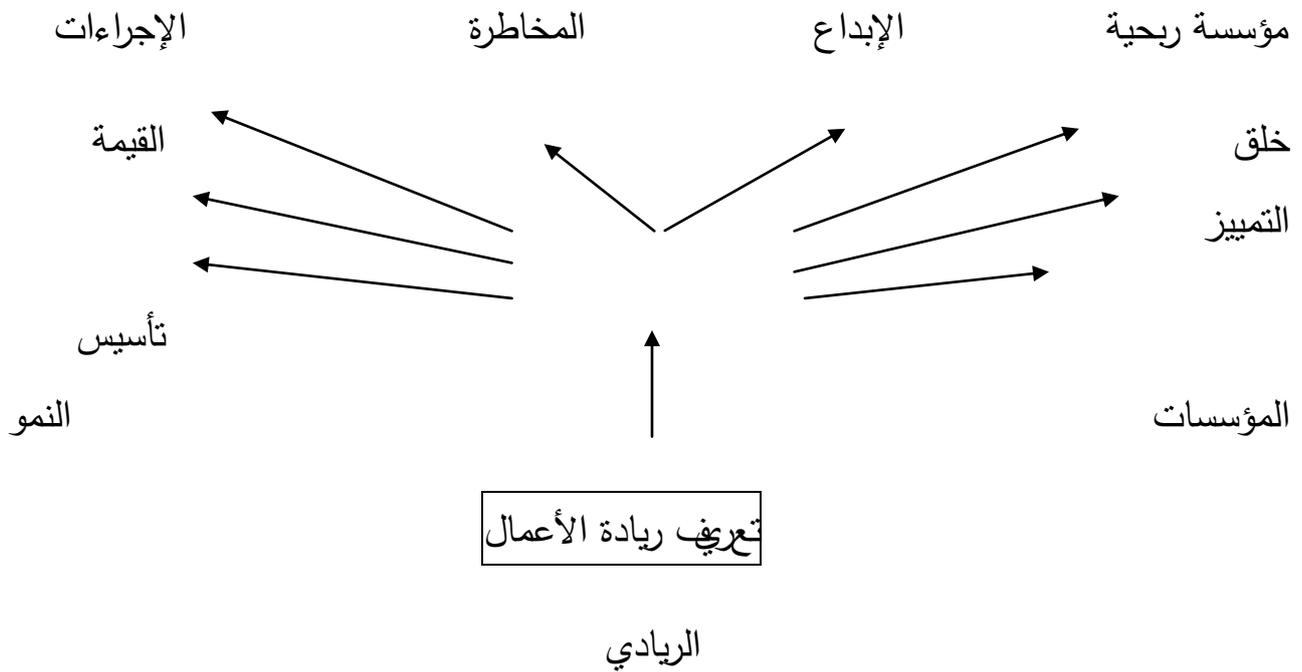
أو يمكن النظر إلى مفهوم ريادة الأعمال من حيث الزاوية الاقتصادية والزاوية الإدارية والزاوية الاجتماعية، ولقد تعددة التعاريف المتعلقة بريادة الأعمال لكثرة الكتاب والباحثين الذين كتبوا فيها، فلغويا يشير أن مصدر كلمة الريادة مشتق من الفعل (رود) واسم الفاعل منه: رائد، والرائد هو الذي يرسله قومه لاكتشاف وتحديد مواطن الكالأ، وعندما يحددها يرسل إليهم فيلحقون أو يقتدون به.

أما عن التعاريف الاصطلاحية للريادة فيمكن تلخيصها في التعاريف الواردة في الجدول الموالي (03) لمجموعة من الباحثين والمنظمات من خلال التطور التاريخي:

التعريف	جوانب التركيز	المساهمة الرئيسية	الباحث
التجار، المزارعين، والمهنيين: شراء السلع وبيعها بأسعار منخفضة مثلا أول من أدخل مفهوم الريادة في الاقتصاد	وظيفي	تحمل المخاطر	CANTILLON 1725
استغلال رأس المال وتوضيفه بكفاءة للحصول على أرباح وعدد وجود اختلاف بين ربح الريادة وربح رأس المال وسيط بين العاملين والمستهلكين	وظيفي	استغلال رأس المال	SAY 1803
شغف الريادي وهو اكتشاف الفرص المربحة واستغلالها بواسطة المعلومات	وظيفي	أحد عناصر الإنتاج	ADAM SMITH 1900
	وظيفي	الإبداع الابتكار التفكير الخلاق	SCHUMPETRE 1934
	سلوكي	خلق الأرباح والمؤسسات	HARVAYD 1948
	سلوكي	تعظيم الفرص	DRUCKEP 1964
	سلوكي	خلق الفرص	CASSON 1982
	سلوكي	إنشاء المنظمات وإدارتها والإبداع فيها	MINTIZBERG 1998
	سلوكي	خلق الثروة	MICHEAL 2001
	سلوكي	الإنشاء، الفرص، المخاطرة	2003 الاتحاد الأوروبي

	سلوكي وظيفي	الإبداع إنشاء عمل حر، إبداع والمخاطرة	2007 المنظمة العربية للتنمية الإدارية
	سلوكي وظيفي		2009 الملتقى الأولى لريادة الأعمال في السعودية

ويرى *Garten* أن تعريف الريادة مزيج العناصر التالية:



كما شبه و وصف **شومبيتر** الريادة بالتفكيك الخلاف: يمثل القوة الدافعة للاقتصاد حيث يسير إلى كسر حالة التوازن الموجودة في السوق (من خلال تحريك الفرص عن طريق إنتاج المنتجات المتطورة والمبدعة) ويمثل الإبداع حسب **شومبيتر** بالعناصر التالية:

- تقديم منتج جديد؛

- دخول سوق جديد؛

- تنفيذ وإنشاء منظمة جديدة أو صناعية جديدة؛

- طريقة أو أسلوب إنتاجي جديد؛

- توريد جديد للموارد؛

ولقد حاز مفهوم ريادة الأعمال بالاهتمام وجدل كبيرين في أوساط الباحثين والكتاب في أدبيات التسيير والاقتصاد وقد عرفت من زوايا مختلفة على اختلاف توجهات وتفكير المهتمين بها، وبازدياد اهتمام الباحثين بمجال ريادة الأعمال واعتباره محل دراساتهم أدى إلى تعدد واختلاف وجهات النظر فيما يتعلق بمفهومها ونجد نقطة الاشتراك هو تعلقها بشكل كبير بالمقاول الذي يعتبر أهم عنصر فيها، ولذلك فمن المهم عرض مختلف المفاهيم التي عرفت ريادة الأعمال والمقاول وخصائص المقاول.

أولاً: تعريف وخصائص ريادة الأعمال (المقاولاتية).

## 1 - تعريف ريادة الأعمال

لقد أخذ مفهوم ريادة الأعمال في الأعمال والمواكب للمشروعات الناجحة بالظهور في وقت متأخر نسبياً في الجامعات الغربية، ويعود تحديداً إلى عقد الثمانينات من القرن الماضي، إذ احتل مكانة في الأدبيات الإدارية بقوة من خلال التنوع في برامج التدريب والتأهيل وإكساب المتدربين المهارات والخبرات اللازمة بطريقة علمية، بقصد بناء فكر العمل الحر والتميز والإبداع لدى المتدربين لإنشاء مشروعات تتسم بالابتكار والتفرد والمخاطرة، حتى أصبح أكثر من 1600 كلية وجامعة في الولايات المتحدة تدرس ما يزيد عن 220 مقراً دراسياً في ريادة الأعمال (الشميمري و المبير، 2010).

ويعتبر الاقتصادي الأيرلندي (Richard Cantillon، 1680-1735) أول من أدخل مصطلح المقاولاتية إلى النظرية الاقتصادية على اعتبار النشاط المقاولاتي عملية تحمل مخاطر؛ ارتفاع وانخفاض الأسعار في المستقبل، لذا ارتبط مفهوم المقاولاتية عند هذا الاقتصادي بالمخاطرة والمجازفة والمغامرة (Freel, 2006).

و لقد تم تعريف المقاولاتية من طرف (Fayolle, 1983) على أنها مجموعة من الأعمال والأنشطة التي تسعى إلى تطوير المؤسسة أو خلق نشاط معين.

وعرف فايول ريادة الأعمال علي أنها حالة خاصة يتم من خلالها خلق ثروات اقتصادية و اجتماعية و التي تشمل خصائص تتصف بعدم التأكد أي تواجد الخطر، والتي تدمج فيها أفراد ينبغي أن تكون لهم سلوكيات ذات قاعدة تتخصص بتقبل التغيير والأخطار المشتركة والأخذ بالمبادرة والتدخل الفردي (Fayolle, 1983)

فريادة الأعمال يمكن أن ينظر إليها من زاويتين (مولفرعة، 2015):

- على أساس أنها نشاط: أو مجموعة من الأنشطة والسيرورات تدمج إنشاء وتنمية مؤسسة أو بشكل أشمل إنشاء نشاط.
- على أساس أنها تخصص جامعي: أي علم يوضح المحيط وسيرورة خلق ثروة وتكوين اجتماعي من خلال مجابهة الخطر بشكل فردي.

وقد عرف الاتحاد الأوروبي سنة 2003 ريادة الأعمال: "هي الأفكار والطرق التي تمكن من خلق وتطوير نشاط ما عن طريق مزج المخاطرة والابتكار والإبداع والفاعلية في التسيير وذلك ضمن مؤسسة جديدة أو قائمة (لفقيه، 2015)".

كما عرّفها كل من (النجار و العلي، 2006) على أنها عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الموارد اللازمة لهذا المشروع من مال وجهد ووقت، وكذا تحمّل المخاطر المرافقة مقابل الحصول على العوائد الناتجة، حيث أنّها عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة، هذه الأخيرة يتم تقديمها من خلال الأشخاص المتحملين للمخاطر في رؤوس أموالهم المستثمرة والمتزمين بالتنفيذ بغية خلق قيمة مضافة إلى المنتجات التي قد تكون جديدة أو مألوفة أو فريدة، لكن الأهم في هذا الأمر هو أنّه ينبغي على المقاول إضافة قيمة عن طريق تخصيص الموارد والمهارات اللازمة.

واختلفت وجهات النظر حول المفهوم في حد ذاته حيث يرى البعض أن مصطلح ريادة الأعمال تعني القدرة على إنشاء مشاريع جديدة والتعرف على الفرص المتاحة، بينما ركز البعض على مسألة خلق القيمة، وبالتالي ريادة الأعمال ماهي إلا انعكاس لفكر وسلوك بعض الأفراد الذين لديهم القدرة على القيام بأشياء جديدة أو عملها بشكل مختلف رغبة في التطوير والتكيف مع التغيير وتجربة الأفكار الجديدة والتسيير بانفتاح ومرونة (برني، 2010).

وعرّفها (عنبه، 2017) بأنها عملية إيجاد شيء جديد مبتكر ذو قيمة من خلال الاستغلال الجيد للموارد مع

مراعاة لمختلف المخاطر المحتملة.

إن تطور البحث العلمي في مجال ريادة الأعمال أدى إلى اختلاف وجهات النظر إلا أننا يمكننا رؤيتها من خلال ثلاث مداخل أساسية وهي كالآتي:

### أولاً: مدخل ريادة الأعمال كظاهرة تنظيمية

ترى ريادة الأعمال كظاهرة تؤدي إلى إنشاء منظمة يقودها فرد أو أكثر من خلال خلق الفرصة وتعبئة الموارد المختلفة ومزجها من أجل تجسيد الفرصة في مشروع مهيكّل، حيث توضع قضية إنشاء المنظمة في لب الظاهرة ريادة الأعمال، وقد قام كل من Henadz, Chisman, Shama, Thornton, Aldich بتطوير هذا المفهوم حيث اعتبروا أن: "ريادة الأعمال تمتد إلى أن تكون كعملية خلق منظمة، أي مجموعة الأنشطة التي يقوم من خلالها الفرد المقاول بالاقتصاد والتوفيق بين الموارد (المعلوماتية، المادية، البشرية...) لاستغلال فرصة وتجسيدها على شكل مشروع (رايس، 2010).

أما بالنسبة لـ William Gartner فإنه اهتم لما يحصل أثناء الفترة التي خلالها تكون هذه المؤسسة المستقبلية ليس لها إطاراً قانونياً بعد وهي متواجدة في المحيط، فالدور الرئيسي لمنشئ المؤسسة في هذه الفترة الحساسة هو عرض الشروحات الممكنة لما ستكون عليه حقيقة المؤسسة ومحاولة توضيح ووضع مصداقية لهيئة المؤسسة التي تكن متوفرة في البداية، فالبرغم من أن المقاول ذو الموارد المحدودة والمقترضة أحياناً فهو يتصرف وكأن مؤسسته موجودة فعلاً بأصولها المادية وغير المادية.

"فريادة الأعمال هي ظاهرة معقدة وشكلاً خاصاً للتنظيم مدفوعاً من طرف مقاول الذي يتصرف ليحاول تحقيق في داخل الهيئة المتواجدة بها النظرة التي يراها عن هذه المنظمة، فهو يحاول جاهداً أن يعيدها موافقة للتمثيل الذي يراه" (يحياوي، 2010). فظاهرة ريادة الأعمال لا تنحصر فقط في إنشاء المؤسسة ويمكن ملاحظتها في أطر ليست بالضرورة هي خاصة بإنشاء مؤسسات جديدة من طرف شخص واحد أو مجموعة، فالظاهرة هي غير متجانسة ومعقدة ومظاهرها متعددة، وبالتالي قد تكون الأعمال ريادة الأعمال والمبادرات الفردية في شكل:

- أعمال ابتكاره بحتة: حيث يقوم المقاول المبدع بنقل فكرة جديدة فيشكل منتج جديد ويؤسس عملاً جديداً يسمح له بدخول عالم الأعمال.
- أعمال ابتكاره مطورة من أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة: حيث يقوم المقاول بتأسيس عمل مقاولاتي بناء على أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة وتوظيفها في أعمال ومجالات تخصصية أخرى.

- **الملكية لأعمال ابتكاريه:** يعتبر هذا النوع الأقل مقاولاتية حيث أن الشخص المبادر يشتري عملا أو مؤسسة قائمة لوضع تغييراته وتنفيذ خططه، ويتحمل في هذا الوضع المخاطرة المالية والشخصية وقد يستغل الفرص قبل الآخرين رغم المخاطر المواجهة له.

وحسب هذا الاتجاه فالمقاول هو رجل استراتيجي قادر على تأسيس رؤية مقاولاتية، وقائد باستطاعته قيادة التغيير عن طريق النشاطات ريادة الأعمال.

### ثانيا: مدخل ريادة الأعمال بين الرائد والفرص.

تتكون ريادة الأعمال من عنصرين أساسيين هما المقاول والفرصة إذ تعتبر الفرصة نقطة الانطلاق لأي مشروع فلا يمكن تصور مقاولاتية دون فرصة، وتحين الفرص هو الميزة الأساسية للتعريف بريادة الأعمال، فريادة الأعمال كمجال بحث يتمثل في البحث عن فهم كيف يتم اكتشاف الفرص لإنتاج مواد وخدمات لا توجد حاليا ويتم تحقيقها واستغلالها. وقد أعطيت عدة تعاريف للفرصة نذكر منها:

- **تعريف Brush et All:** الفرصة توجه يدرس العملية التي يقوم من خلالها المقاولون بتحديد واستكشاف واستغلال الفرص (Antoine Perrouchoud).

- **تعريف (Theiry Verstraete, 2005):** هي عملية خلق واغتنام فرصة والسعي وراءها بغض النظر عن الموارد المتحكم فيها حاليا.

- **تعريف Casson:** الفرص هي أوضاع سوقية، أو منتجات جديدة، أو خدمات مواد أولية أو طرق تنظيمية نقوم باستغلالها وبيعها بسعر أعلى من تكلفة إنتاجها (سلامي، 2007).

ومنه **يمكن القول** أن الفرصة معلومة مفيدة يصل إليها الفرد ولكن بشرطين أولهما امتلاك معارف مسبقة مكتملة لهذه المعلومة وتمكنه من الاستفادة منها، أما الشرط الثاني فهو أن يمتلك الفرد خصائص إدراكية تساعد على تقييم تلك المعلومة، لأن امتلاك هذه المعلومة من شأنه أن يساهم في بروز تفكير أو رؤية مقاولاتية، بمعنى مشروع لاستغلال هذه الفرصة.

### ثالثا: مدخل ريادة الأعمال خلق القيمة:

تعد ريادة الأعمال عملية ديناميكية لخلق ثروة زائدة بواسطة أفراد تحملوا مخاطرة كبيرة من اجل توفير قيمة للمنتج أو خدمة، فهي حصر للمقاول في العلاقة بين الفرد /القيمة وتتم دراسة الفرد لأنه هو من يخلق القيمة بتحديد الطرق

والأهداف وفي نفس الوقت كموضوع خلق القيمة وذلك من خلال دعمه (مشروع، هيكل) في استثمارها. ولقد عرف " ROBERT HISRIH ريادة الأعمال على أنها: " السيرورة التي تهدف إلى إنتاج منتج جديد ذو قيمة وذلك بإعطاء الوقت والجهد اللازم، مع تحمل المخاطر الناجمة عن ذلك بمختلف أنواعها (مالية، نفسية، اجتماعية)، وبمقابل ذلك يتم الحصول على إشباع مادي ومعنوي (لفقيه، 2015).

وما ينبغي الإشارة إليه أن الإبداع شرط لخلق القيمة، فريادة الأعمال والإبداع نشاطين ذو صلة وثيقة بينهما وحسب البعض فإن الإبداع هو ما يميز المقاولون عن المدراء، وغالبا ما يكون الإبداع أساسا لخلق القيمة، ويمكن أن يتعلق الإبداع ببناء فرصة تطبق في السوق كتقدم منتج جديد أو ظهور مؤسسة جديدة، و كل استغلال للإبداع مثل فرصة وجود منظمة تشجع أكثر على الإبداع.

ويرى (زيدان، 2007) أن المنظمة الريادية تبحث عن النمو والفرص الجديدة وتبتعد عن استراتيجية الاستقرار وترك الوضع على حاله: منافذ التوزيع، الأداء، القطاع المستهدف والاستمرار بخدمة عملائها بنفس الطريقة السابقة وتختلف عن المؤسسة التقليدية في مجموعة نقاط يمكن إبرازها من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (04): يمثل مقارنة بين المنظمة الريادية و المنظمة التقليدية

الخصائص التنظيمية	المنظمة التقليدية	المنظمة الريادية
الإستراتيجية	- دفاعية. - تحقيق التغيير والتنوع من خلال الاندماج والاستحواذ.	- تبحث عن مشروعات جديدة بشكل مستمر. - الحفاظ على الحصة السوقية الحالية من خلال التكيف مع الأسواق.
المسح البيئي	- مسح البيئة الخارجية لتحديد التهديدات	- مسح البيئة الخارجية والداخلية بحثا عن فرص جديدة
المخاطر	- شيء ينبغي تدلته.	- وسيلة للنمو والتكيف والاستمرار إذا أحسن استغلاله

الثقافة التنظيمية	-موضوعية و تحليلية. -هدف إلى الحفاظ على الوضع الحالي.	-تهدف الثقافة التنظيمية إلى تدعيم ورعاية الابتكار و القدرة على التكيف
الهيكل والاتصالات	-أهمية خطوط السلطة الرسمية وقنوات الاتصال الرسمية.	-تسطير الهياكل غير الرسمية والاتصالات الأفقية على التصرفات والقرارات.
الأفراد	-ينظر إليهم على أنهم مورد وفير يمكن الحصول عليه وتغييره بسهولة.	-يُنظر إليهم على أنهم أحد الموارد الرئيسية التي يجب الحفاظ عليها واستخدامها بفاعلية.
القدرة على الإبداع	-شيء يجب تجنبه.	-شيء يجب تدعيمه وتطويره وتشجيعه.

المصدر: (زيدان، 2006)

## 2 - خصائص ريادة الأعمال.

ينبثق من تعريف ريادة الأعمال جملة من الخصائص نذكر منها(النجار و العلي، 2006):

- ❖ ريادة الأعمال هي احد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق باستخدام الأفضل للموارد المتاحة للوصول إلى إطلاق المنتج أو الخدمة الجديدة وكذلك الوصول إلى تطوير طرق وأساليب جديدة للعمليات؛
- ❖ ريادة الأعمال هي الجهد الموجه نحو تنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع؛
- ❖ ريادة الأعمال هي مجموعة المهارات الإدارية الإبداعية المستندة على المبادرة الفردية والموجهة نحو الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والتي تتسم قراراتها بمستوى معين من المخاطرة؛
- ❖ ريادة الأعمال تعني الإدراك الكامل للفرص المتمثلة بالحاجات والرغبات والمشاكل والتحديات والاستخدام الأمثل للموارد نحو تطبيق الأفكار الجديدة في المشروعات التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية؛
- ❖ ريادة الأعمال هي المحور الإنتاجي للسلع والخدمات والتي تعود للقرارات الفردية الهادفة إلى تحقيق الربح من جراء اختيار النشاط الاقتصادي الملائم؛
- ❖ ريادة الأعمال تعني العمل الذي يقوم به الفرد تلقائيًا، حيث يشتري بسعر معين في الوقت الحاضر لبيع بسعر غير مؤكد في المستقبل مما يجعله عرضة لحالات عدم التأكد.

### 3 مداخلة دراسة ريادة الأعمال :

#### 1 - المدخل الشخصي او النفسي :

يفترض أن نجاح الريادي يعتمد وبشكل كبير على طبيعة شخصية وصفاته النفسية والسلوكية ، فهو يعتمد على تصرفاته فائقة على الإدارة ، الإبداع، الابتكار، وصفات أحر الحكمة، البديهية، التقدير... الخ ويحد الشخصية بمجموعتين أساسيتان:

- عوامل وراثية ؛

- عوامل مكتسبة.

#### 2 المدخل السلوكي:

في هذا المدخل تكن الريادة في خلف المؤسسات، الهدف من هذا المدخل هو تحليل كيفية إخراج الريادي مشروعة إل حين الوجود

#### 3 المدخل الاجتماعي:

وينتظر هذا المدخل إلى البيئة او المجتمع الذي يدفع ويحفز الريادي ويحث على إنشاء مشروعة الريادية، أي تحويل الأفكار إلى المشاريع مدجة ذات جدوى اقتصادية وقد حدد كعناصر للبيئة التي تشجع على ريادة الأعمال النقاط التالية :

- البيانات والإجراءات الحكومية؛

- الظروف الاقتصادية والاجتماعية؛

- الدعم المالي المقدم للمشروع؛

- الدعم والمساعدة الاستشارية والفنية للمشروع؛

#### 4 المدخل الثقافي :

هذا المدخل يفترض أن القيم والعادات والتقاليد والقوانين والأعراف تدفع الأفراد إلى إنشاء مشاريع ريادية في المجتمعات التي يعيشون فيها.

#### 5 المدخل التعليمي:

يفترض أن تعلم المهارات الريادية الإدارية ومدى وجود البرامج التعليمية والتدريبية في الجامعات والمعاهد في أي مجتمع يشجع ويؤدي إلى إيجاد توجه ريادي فاعل لدى هؤلاء الأفراد بمختلف أعمارهم.

#### 6 مدخل شبكة العلاقات الاجتماعية:

دور أهمية العلاقات الاجتماعية التي بينها الريادي مع المؤسسات الحكومية والموردون والزبائن والمستهلكين من أجل بناء المشروع وتماسكه وأثر هذه العلاقة في نجاح الريادي

#### 7 المدخل التاريخي:

يسند هذا المدخل إلى تطور ونشأة علم الريادة عبر المراحل التاريخية وكيفية الاستفادة من التجارب والمعاني والمفاهيم التاريخية .

#### 8 المدخل الاستراتيجي:

يدخل هذا المدخل من حيث إثبات بناء المزايا التنافسية باستمرار وكيفية خلق الثروات

#### 9 المدخل البيئي لمنظمات لأعمال:

يقوم هذا المدخل على اعتبار العلاقة بين المؤسسة والبيئة علاقة نسبية وطرديّة ويهتم هذا المدخل بآليات التكيف لمواجهة التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية

ولتدعيم أكثر الفهم يمكن إظهار المداخل المختلفة وعلاقتها بريادة الأعمال في الجدول التالي :

#### الجدول (05) يمثل ريادة الأعمال من وجهة نظر النظم العلمية المختلفة

مجال التخصص	مستوى التحليل	التركيز	أمثلة للأسئلة المثارة
-------------	---------------	---------	-----------------------

	(الاهتمام)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما السمات المميزة لرائد الأعمال؟</li> <li>• من الفرد الذي يصلح كرائد أعمال؟</li> <li>• ما القوى الدافعة التي تقف وراء مجال ريادة الأعمال؟</li> </ul>	رائد الأعمال	الفرد	1- علم النفس
<ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف تنشأ العمليات (المشروعات) الجديدة؟</li> <li>• ما العوامل المؤثرة على هذه العمليات؟</li> <li>• كيف يؤثر رائد الأعمال في الآخرين؟</li> </ul>	ريادة الأعمال	الفرد/ الشركة	2- السلوك التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف تدار الموارد المحدودة في ضوء إقامة وإدارة المشروعات الجديدة؟</li> <li>• كيف تتم إدارة المشروعات الجديدة والسيطرة عليها؟</li> </ul>	المشروعات الريادية	الشركة	3- إدارة الأعمال
<ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف يستخدم رائد الأعمال شبكة علاقاته الشخصية في تنظيم وإدارة الموارد؟</li> </ul>	شبكة العلاقات	العلاقة السائدة بين الشركات والبيئة المحيطة	4- نظرية البيئة المؤسسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما الخصائص المميزة لبقاء وتطور واختفاء مجتمع الشركات الجديدة؟</li> <li>• ما الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لبقاء واستمرارية المشروعات الجديدة؟</li> <li>• ما العوامل البيئية التي تحدد التغيرات المصاحبة لبقاء الشركات الجديدة؟</li> </ul>	العمليات التطورية لمجتمع الشركات	الصناعة	5- نظرية تطور مجتمع الشركات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف تنمو القيم الريادية في المجتمع؟</li> <li>• ما الدور الذي يلعبه رائد الأعمال؟</li> <li>• ما الدور الذي تلعبه البيئة الاجتماعية في القرارات الريادية للفرد؟</li> </ul>	النظام الاجتماعي	المجتمع	6- علم الاجتماع
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما دور رائد الأعمال في المجتمع؟</li> <li>• كيف يتم تناقل المعارف/المعلومات/ريادة الأعمال في المجتمع؟</li> </ul>	النظام الثقافي	المجتمع	7- علم دراسة الإنسان الاجتماعي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ماذا يحدث في السوق عندما يقوم رائد الأعمال بوظيفته (بدوره)؟</li> </ul>	النظام الاقتصادي	المجتمع	8- علم الاقتصاد

#### 4- ريادة الأعمال بين العلم والفن والمهنة:

الريادة علم متعدد المصادر، فهي علم يستمد نظرياته وقواعده وأساسه العلمية من حقول علمية عديدة، وتطور قواعد ونظريات علمية يمكن تعلمها ودراستها في الكليات والجامعات ويمكن تطبيقها على أرض الواقع على مستوى الفرد، الجماعات، المنظمات، القطاعات الاقتصادية، كذلك الريادة تحتاج إلى المهارات والخبرات الشخصية التابعة أساساً من سلوك الشخصي الناتجة عن تدريب وممارسة وتجربة وتعلم ولهذا هي فن وعلم، والريادي يمارس نشاطاته وأعماله ووظائفه من إنشاء وإدارة وقيادة وتحمل المخاطر بهدف الحصول على مقابل مادي في هي هنا مهنة يرتبط بأجر معين.

#### 5 طبيعة العملية الريادية:

يمكن شرح عملية الريادة من خلال الشكل التالي :



## 6 أبعاد ريادة الأعمال:

الإبداع: عمليات تقديم فكرة أو سلوك وشيء جديد ويعتبر جيد كونه يختلف بشكل نوعي عن الأشكال الموجودة

الابتكار: القدرة على اتنا عمل عبقرى وجديد ومفيد حيث يكون مختلف عن الأعمال التي تم إنتاجها سابقا.

المخاطرة: القدرة على تحمل العقبات والمشاكل والفشل عن حدوثها ومواجهتها نفسيا واقتصاديا

الفرص: حالات إيجابية تمثل تحسن من الوضع الحالي وتحتاج إلى العناصر التالية :

- البيانات والمعلومات؛ - القدرة على اغتنامها.

## 7 ريادة الأعمال والمؤسسة الصغيرة :

يمكن القول أنه يوجد فرق بين المشاريع الريادية والمؤسسة الصغيرة في النقاط الآتية حسب الجدول (06) التالي:

المعيار	المشروع الريادي	المؤسسة الصغيرة
الإبداع	يرتبط المشروع الريادي بالإبداع في الإنشاء وحتى العمل	لا يرتبط بالإبداع
النمو	تهتم المشاريع الريادية بالنمو السريع	لا تهتم المشاريع الصغير بالنمو السريع
الأهداف	أهدافها أكبر من الأهداف في م ص فهي أهداف استراتيجية	أهدافها بسيطة
الحجم	في البداية صغير أو كبير	صغير الحجم
السوق	محلية ودولية حسب الطلب والتسويق	سوقها في الغالب محلية

في الدول النامية تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشاريع ريادية ، وقد أشار لوسينفير إلى وجود نوعين من المشاريع الصغير هما :

1) المشاريع الصغيرة التقليدية

2) المشاريع الصغيرة النامية أو هي المشاريع الريادية

## 8 فوائد والسلبيات المحتملة لريادة الأعمال :

### أ) فوائد ريادة الأعمال

- الاستقلالية
- فرص التميز
- فرص لتحقيق أقصى الطموحات
- فرصة تحقيق أرباح الثروة
- فرصة المساهمة في المجتمع
- خلق فرص عمل أخرى للآخرين

### ب) سلبيات ومخاطر ريادة الأعمال:

- عدم استقرار الدخل ؛
- الإحباط ؛
- ساعات العمل الطويلة والوقت الضائع ؛
- مستوى معيشي أقل ؛
- المعاناة من ضغوط العمل ؛
- المسؤولية الكاملة؛

- المخاطرة.

ج) حوافز ريادة الأعمال :

أ) الربح ؛

ب) الاستقلالية؛

ت) نمط الحياة المناسب.

## المحاضرة الرابعة: خصائص، سمات وصفات رائد الأعمال

لعل من بين الأسباب التي تدفع الأفراد أن يتحول إلى رواد أعمال، هي تلك السمات والخصائص والصفات التي تتوفر لدى الأفراد والتي تحرك سلوكهم وتوجهاتهم نحو ممارسة العمل الحر أو ما يعرف بريادة الأعمال بمختلف أشكالها، ولهذا يوف نحاول في هذا الجزء التركيز على الخصائص والدوافع والصفات التي يجب أن تتوفر في الريادي.

### 1- تعريف رائد الأعمال ومدارس صفات رائد الأعمال:

لقد مر مفهوم رائد الأعمال بثلاثة مراحل أساسية تمثلت في: (Marchensnay, 2004) :

**أولاً: ميلاد رائد الأعمال:** في البداية في الأسواق الرأسمالية على وجه الخصوص ولج رائد الأعمال في العمليات التجارية، وفي القرن 17 أصبح رائد الأعمال في مجال الصناعة يتحمل إنتاج المنتجات واستخدام رؤوس الأموال في شراء الآلات وتنظيم الإنتاج، وحسب آدم سميث فإن رائد الأعمال يجب أن يمتلك قبل كل شيء قوة أو خاصية للتوفير والاحتفاظ برأس المال، ثم جاء الاقتصادي الفرنسي Say baptiste Jean ليضيف دوراً أساسياً في تنظيم الإنتاج والتنسيق بين العوامل الأمر الذي يبرر ربحيته، بعدها أصبح رائد الأعمال يقوم بدور غير متوقع بالنسبة للاقتصاديين الليبراليين، فبالنسبة إليهم المقاول يخضع لقانون السوق في بحثه عن تعظيم الربح باستخدام أفضل وأقل تكلفة لعوامل الإنتاج، استمر الاقتصاديون الأمريكيون فيرد الاعتبار لرائد الأعمال في بداية القرن العشرين فظهر ما يسمى بالتيار التنظيمي، حيث أشار Veblen إلى الدور الجوهرى للحس التنظيمي في تطوير رأس المال وهذا الفكر ترجم في استمرار الإبداع في كل المخرجات منتجات، التقنيات، الأسواق، التنظيم.

**ثانياً: المسير كبديل رائد الأعمال :** بعد الحرب العالمية الثانية ونظراً للتطور الكبير الذي شهدته علم التسيير احتل المسير الأجير مكان رائد الأعمال ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية ونتيجة التوجه إلى اقتصاديات الحجم كان يفترض أن تكون الشركات الكبرى أكبر أداء وأكثر إبداعاً وأكثر مردوداً، والمؤسسة الصغيرة التي تنجح في البقاء ستصبح أكبر وستتحول إلى مؤسسة مسيرة.

**ثالثاً: رائد الأعمال الحديث :** حيث تم رد الاعتبار للمقاولاتية وتجسد الحس المقاولاتي في خلق مؤسسات كما حدث في سنوات السبعينيات وانتشرت بشكل مذهل في الثمانينات نتيجة الأسباب التالية:

- فشل المؤسسات الكبرى في الاستجابة لأزمة سنوات السبعينيات؛

- بروز نشاطات جديدة مرتبطة بالنمو الصناعي حيث لعبت المؤسسات الصغيرة والمقاولين الجدد دورا كبيرا؛
  - الشروط الجديدة للتقسيم العالمي للعمل لتطوير الصناعات الجديدة واستحداث الصناعات القديمة، فقامت الدول بتطوير سياسة تساعد على خلق مؤسسات؛
  - فقدان المؤسسات الكبرى لشرعيتها خاصة في سنوات الثمانينات.
- ودعى أصحاب هذا الاتجاه إلى ضرورة تغيير مستوى التحليل في وضع مفهوم رائد الأعمال وإشراك جميع العلوم لإعطاء مفهوم شامل\* ، وفي هذا الإطار ظهرت مجموعة من الدراسات وذلك في بداية الثمانينات من أهم مفكرها نذكر:
- 1/ **Gilder**: فقد أشار إلى أن رائد الأعمال يعرف القوانين الخافية للسوق ويمارس صراعا ضد الفقر بخلقها مناصب الشغل والثروة وربط هذا المفكر بين المقاول والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 2/ **Drucker**: رائد الأعمال لا يوجد فقط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بل كذلك في المؤسسات الكبيرة، ويمكن جوهر رائد الأعمال في انه يجعل من التغيير شعارا له، فرائد الأعمال ليس بالمضارب ولا الرأسمالي ولا الأجير ( **BOUTILLIER & UZUNIDIS, 1995**).

#### أ- تعريف الريادي:

تختلف تعريفات الباحثين حول الريادي لكن تجتمع أفكارهم حول أسلوبين رئيسيين هما الأسلوب الوصفي والأسلوب الوظيفي كما يلي:

- **الأسلوب الوظيفي**: يركز هذا الأسلوب على تعريف الريادي من خلال أعمال، سلوكيات ووظائف وأفعال الريادي، حيث يصف وظائف الريادي التي على أساسه يتم تمييز الريادي عن غيره.
  - **الأسلوب الوصفي**: يركز هذا الأسلوب على تعريف الريادي من خلال خصائصه وصفاته وسماته.
- فقد عرف (**J.B.Say, 1800**) الريادي بأنه: " هو الفرد الذي يقوم بتحويل الموارد الاقتصادية من مجال تتمتع فيه بإنتاجية منخفضة إلى مجال آخر يحقق لها مستوى أعلى من الإنتاجية وقدر أكبر من العائد"
- وعرفه كذلك (**P.Drucke, 1985**) بأنه: "الفرد الباحث دائماً عن التغيير، والاستجابة له، والعمل على استثماره باعتباره فرصة استثمارية متاحة"

وعرّف قاموس (Webster's New World) رائد الأعمال بأنه: "الفرد الذي ينظم ويدير مشروعاً معيناً ويتحمل المخاطرة في سبيل الحصول على الأرباح"

وقد عرف (LIABES, 1988, p. 144) رائد الأعمال على أنه "الشخص الذي تتمثل وظيفته الأساسية في تجميع، ثم تسيير وأخيراً إعادة إنتاج العوامل المكونة للعملية الإنتاجية.

وهناك من عرف رائد الأعمال بأنه هو الشخص الذي تتوفر فيه الصفات التالية: المخاطرة، التجديد، الإبداع والابتكار وحب المبادرة (HISTRICH(R.O), 1991, p. 24).

وقد عرف رائد الأعمال أيضاً أنه الفاعل المركزي في سيرورة المقاوله وهو القائم بالأشكال السوسيو اقتصادية والمتمثلة في تأسيس المؤسسات وهندسة المشاريع الجديدة تحت هيئة شبكات وشركات... وقد اعتبر المقاوله ظاهرة اجتماعية اقتصادية كما اعتبرها مشكل سوسولوجي، فسيرورة المقاوله لها هدف اكتشاف ووصف وشرح أفعال واقعية تحت هيئات مختلفة، وتبين تركيبها في مجتمع ما، وقدرة أو عدم قدرة فاعليها على المخاطرة الفردية والتعبئة الجماعية (MENGUET, 2000, pp. 3-24).

وعرفه (knight) رائد الأعمال لأنه هو الذي يتصرف على أساس توقعاته لتقلبات السوق ويتحمل اللاتيقين في ديناميكية عمل السوق (Peter, 1985, p. 53).

واعتبر SCHUMPETER رائد الأعمال في نظريته للإبداع بواسطة المقاوله الوجه المركزي لسيرورة الابتكار سواء في المؤسسة الصغيرة أو الكبيرة كما يرى أنه في حالة غياب عنصر أساسي ألا وهو رائد الأعمال، فإن الاقتصاد سوف يعرف مرحلة إعادة الإنتاج أو سكون لأن رائد الأعمال يقوم بإعداد ميكانيزمات جديدة للإنتاج، وتتمثل هذه الميكانيزمات فيما يلي (capitalisme, socialisme et démocratie, p. 76):

- صنع منتج جديد غير موجود عند المستهلكين؛
- وضع طريقة جديدة للإنتاج تكون غير معروفة في النشاط الممارس؛
- البحث عن أسواق جديدة لم تدخلها الصناعة الممارسة أو لا تكثر فيها؛
- البحث عن مصدر جديد للموارد الأولية؛
- وضع وإعداد تنظيم جديد للإنتاج.

كما يضيف (Schumpeter) أنه خلال المراحل التي يمر بها رائد الأعمال عليه القيام بما يلي:

- استعمال كل الوسائل اللازمة، وتنظيمها بحكمة وعقلانية اقتصادية واجتماعية لتكون صالحة.
- ربط العوامل الاجتماعية التي لازالت لحد الآن منفصلة.
- إدراك الخطر حتى يمكن التحكم فيه.

ويمكن تعريف رائد الأعمال من خلال تعريف (زيدان، 2007) أنه: "هو الفرد الذي يدرك وجود فرصة استثمارية معينة، ويقوم المنظمة التي تساعد على استثمار وتحقيق الاستفادة من هذه الفرصة بغرض تحقيق الربح "

ب- مدارس صفات رائد الأعمال:

يمكن تلخيص مدارس رائد الأعمال من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (06): مدارس صفات رائد الأعمال

مدرسة السمات		المثابرة، الاتصال، الإستراتيجية، الضبط الذاتي، تحمل المخاطر، العزيمة، الثقة
المدرسة البيئية	دور الثقافة	ظهور اثر الثقافة على الفرد
	نظرية الجذب والدفع	تجذبه بيئة ايجابية وتدفعه بيئة سلبية
	منهج الحراك الاجتماعي	الشرعية، الهامش الاجتماعي، الحراك الاجتماعي
	الخلفية الأسرية	الميلاد، القدوة، العلاقة مع الوالدين
	التعليم والخبرة	مستوى التعليم، الخبرة السابقة
المدرسة السلوكية		اختلاف أداء المبدع الإنتاجي في المنظمة
المدرسة المعاصرة		سمات البيئة، مهارات إدارية

## 2- دوافع رائد الأعمال:

هناك مجموعة مختلفة من الدوافع لرائد الأعمال تدفعه للقيام بإنشاء المشاريع متمثلة في :

- الرغبة، و الحاجة ، و الاستعداد لإجراء ؛

- الرغبة في الاستقلال ( التحرر ) ؛

- التعطش لمذاق السلطة ؛
- الرغبة في " التحقيق " ، والإنجاز ؛
- الحاجة إلى الاعتراف الاجتماعي؛
- العاطفة نحو منتج ، ونشاط معين ؛
- حب التحدي والحصول على المتعة ؛
- قوة البحث والمغامرة .

وهنا نجد الإشارة إلى وجود دوافع داخلية مثل الرغبة في الاستقلالية ودوافع خارجية مثل الحوافز الاقتصادية الموجودة في الدولة ولكن عموماً يوجد نوعين من الدوافع هي :

أ - **الدوافع** : وهي وجود مجموعة من العوامل تؤثر فيه مستقبلاً وتحركه بالقيام بالمشاريع مثل الطرد من العمل أو الانتقال من العمل .

ب - **الدفع بمفهوم السحب** : وهي العوامل التي تجذبهم محفزات أو فرص عمل بللشاركة.

### 3- خصائص الريادي:

الخصائص الريادية هي القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي، ويحتاجها لإدارة مشروعه بنجاح، وهي المهارات السلوكية والإدارية التي تمكنه من النجاح في مشروعه، ووفق هذا التصور يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

#### أ- الخصائص الشخصية : وتشمل

1. **الاستعداد والميل نحو المخاطرة** : إن الريادي هو الشخص المخاطر لذلك فإن أهم ميزة في الريادة هو الميل نحو المخاطرة، لذلك نجد أن الشركات الصغيرة التي يمتلكها شخص واحد هي أكثر ميلاً للمخاطرة من الشركات الكبيرة.
2. **الثقة بالنفس** : إن الأشخاص الذين يمتلكون الثقة بالنفس ويشعرون أنهم يمكن أن يقابلوا التحديات، والثقة بالنفس يستطيع الريادي من خلالها أن يجعل من عمله عملاً ناجحاً حيث انه يمتلك شعوراً متفوقاً وإحساساً بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى والقدرة على ترتيب هذه المشاكل والتعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين.

3. **الاندفاع للعمل** : يظهر الريادي مستوى من الاندفاع نحو العمل أعلى من الآخرين حتى أن هذا الاندفاع والحماس يأخذ شكل العناد والرغبة في العمل الصعب والشاق.
4. **الالتزام** : لا بد من الريادي من استمرار تركيزه على أهدافه وعدم تخليه عن تخطيط أنشطته كما أن سر نجاح الريادي هو التزامه بواجباته التي رسمها لنفسه.
5. **التفاؤل** : يتميز الريادي بأنه متفائل أكثر من غيره مع العلم أن الأشخاص قد يفشلون في تحقيق شيء ما في مراحل الحياة وهذا أمر لا يمكن تفاديه ولكن يجب التعلم من ذلك الفشل لاستمرار النجاح

#### ب - الخصائص السلوكية : وتشمل

1. **المهارات التفاعلية** : وهي المهارات الإنسانية من حيث بناء وتكوين علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة والمشرفين على الأنشطة والعملية الإنتاجية والسعي لإيجاد بيئة عمل تفاعلية تستند إلى التقدير والاحترام والمشاركة في حل المشكلات وتنمية الإبداع وإقامة قنوات اتصال فعالة وهذه المهارات توفر الأجواء لتحسين الأداء.
2. **المهارات التكاملية** : وهي تنمية المهارات التكاملية بين العاملين إذ تصبح الشركة وكأنها خلية عمل متكاملة وتضمن إنسانية الأعمال بين الفعاليات وبين الأقسام.

#### ج - الخصائص الإدارية : وتشمل

1. **المهارات الإنسانية** : وتمثل المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني والتركيز على إنسانية العاملين وظروفهم الإنسانية والاجتماعية وتهيئة الأجواء الخاصة بتقدير واحترام الذات فضلاً عن احترام المشاعر الإنسانية والكيفية التي يتم فيها استثمار الطاقات خلال بناء بيئة عمل تركز على الجانب السلوكي والإنساني وانعكاس ذلك على الأداء والتميز.
2. **المهارات الفكرية** : يتطلب من الريادي امتلاك مجموعة من المهارات الفكرية الخاصة بامتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤيا لإدارة المشروع الصغير وكيفية ارتكازه على الأطر والمفاهيم العلمية والمعرفية والقدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف على أساس العقلانية.
3. **المهارات التحليلية** : ترتبط المهارات التحليلية مع المهارات الفكرية وتهتم المهارات التحليلية بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة على أداء المشروع وتهتم هذه المهارات بتحليل الأسباب وتحديد عناصر القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، كما تركز هذه المهارات على تحديد السلوكيات الخاصة بالمنافسين وتصوراتهم المستقبلية.
4. **المهارات الفنية** : وتتمثل بالمهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية والمهارات التصميمية للسلع ومعرفة كيفية أداء الأعمال الفنية خاصة فيما يتعلق بتصميم المنتج وكيفية تحسين أداءه وكل ما يرتبط

بالجوانب الفنية والتشغيلية ومعرفة كيفية تركيب الأجزاء وصيانة بعض المعدات، وهذه المهارات تكون ذات تأثير كبير في بعض المشاريع ذات الطابع الفني كالنجارة وصناعة الأثاث وغيرها.

تساءلت الباحثة "بريجيت بيرجير" من هو المقاول وماذا يفعل وما الذي يجعله حيويًا في ممارسة العملية الاقتصادية؟ وقد عرفته على أنه له "صفات مميزة مثل الدافع القوي للربح والنزوع للشك والذهن المتفتح والاستعداد لتحمل المخاطر والقدرة على الابتكار بتجميع مكونات مألوفة بطرق جديدة بدلا من اختراع المكونات بأنفسهم و اتخاذ قرارات هادفة ثم المثابرة والصمود في وجه المحن باعتبار ذلك ضروريا للمقاول" (بيرجير، 1995، صفحة 44).

وهناك من يطلق على هذه الفئة الاجتماعية اسم "المقاول" ون المبدعون" بحيث يتميزون بالحيوية والبحث عن النتائج الملموسة، يجبون أخذ القرارات، ويتجاوزون الروتين ويعشقون الجديد، فهؤلاء لهم طاقة كامنة كبرى، منها التثبث والإبداع، هذه الخصائص مضافة إلى قدراتهم على مجابهة المخاطر مما يسمح لهم بالانتقال إلى مشروع ملموس كان في أول الأمر مجرد فكرة بسيطة غير واضحة، فالمقاولون يعتبرون المحرك الأساسي للاقتصاد الوطني كما أنهم ثروة البلد وأهم مصدر لتوفير مناصب العمل". (Vries, 1996, p. 2).

إلى جانب الصفات السابقة لخص "هنري فيلول" مميزات صاحب المشروع في سبعة أمور هي (Henri, 1990, p. 120):

- الصحة الجسمية؛
- الذكاء والقدرات العقلية؛
- الخصائص الذهنية، التفكير، له طاقة عالية، الشجاعة في أخذ المسؤوليات والقرارات؛
- ذو ثقافة عامة؛
- القدرات الإدارية أي: التنبؤ، التنظيم، التنسيق، المراقبة، وإصدار الأوامر؛
- معرفة عامة بالوظائف الأساسية التي تقوم بها المؤسسة؛
- معرفة عامة و دقيقة في النشاط الذي تمارسه المؤسسة أو المنتج الذي تنتجه.

أما عند Schumpeter فان المقاول لا ينفصل أبدا عن الإبداع لذلك فانه يمكن أن نضيف صفة الإبداع إلى المقاول، ويكون إبداع المقاول في عدة أشكال (إنتاج سلع أو خدمات جديدة، إدخال طرق إنتاج جديدة، فتح أسواق جديدة، إيجاد مصادر تمويل بديلة، لئشرف طريقة تنظيمية جديدة) (Hélène, 1983, p. 33).

كذلك VerinH تربط بين المقاول وروح المبادرة حيث تقول "أن تطور التحليل الاقتصادي بما فيه شبكة المفاهيم سمح بظهور شكل جديد للرجل الاجتماعي، فهو يبادر حسب عقلانية غاياته ويصبح بذلك مقاولاً (لفقير، 2015، صفحة 121)"

ويذكر عمرو زيدان عن الباحث (Bygrave, 1997) انه يوجد 10 خصائص تميز رواد الأعمال الناجحين:

### الجدول (07) يمثل الخصائص المميزة لرواد الأعمال الناجحين

الخصائص	التوصيف
1- الحلم <b>Dream</b>	فرواد الأعمال يتمتعون برؤية لما يمكن أن يكون عليه المستقبل بالنسبة لهم، ولشركاتهم. والأكثر أهمية من ذلك، أنهم يتمتعون بالقدرة على تحويل أحلامهم إلى حقيقة.
2- الحسم <b>Decisiveness</b>	فرواد الأعمال لا يماطلون، ولكنهم يسارعون بصناعة القرارات. وتعتبر السرعة عاملاً حاسماً في نجاحهم.
3- القدرة على الإنجاز <b>Doers</b>	بمجرد أن يقرر رواد الأعمال القيام بتصرف ما، فإنهم يقومون بإنجازه على أكمل وجه وبالسرعة اللازمة.
4- التصميم / العزيمة <b>Determination</b>	فرواد الأعمال ينجزون مشروعاتهم بالتزام تام، فهم نادراً ما يتوقفون عن العمل، حتى عندما تقف في طريقهم العقبات التي يرى البعض استحالة مواجهتها.
5- الإخلاص والتفاني <b>Dedication</b>	فهم مخلصون ومتفانون تماماً في أعمالهم، وقد يأتي ذلك أحياناً على حساب علاقاتهم بأصدقائهم وأسرهم. فهم يعملون بلا كلل. فالعمل لمدة 12 ساعة يومياً ولمدة سبعة أيام في الأسبوع لا يعتبر شيئاً غريباً على رائد الأعمال الذي يسعى إلى نجاح مشروعه.
6- الحب <b>Devotion</b>	فرواد الأعمال يحبون ما يعملون. فالحب هو الذي يعينهم على مواجهة الصعوبات. كما أن حبهم لما يقدمون من منتجات أو خدمات هو الذي يساعدهم على النجاح في بيع هذه المنتجات والخدمات.

الخصائص	التوصيف
7- الاهتمام بالتفاصيل <b>Details</b>	يقال إن الشيطان يسكن داخل التفاصيل. ولا ينطبق هذا القول على شيء مثل انطباقه على البدء في إقامة أحد المشروعات والعمل على نموه. فرائد الأعمال ينبغي أن يكون ملماً بالتفاصيل المهمة.
8- الإيمان بالقضاء والقدر <b>Destiny</b>	فهم يرغبون في أن يكونوا في حماية أقدارهم بدلاً من اعتمادهم على أصحاب الأعمال في كسب أرزاقهم.
9- معيار المال <b>Dollars</b>	إن السعي نحو الثراء ليس هو الدافع الأول لدى رواد الأعمال. فالمال بالنسبة لهم أكثر من مجرد معيار للنجاح. فهم يؤمنون بأنهم إذا نجحوا فيما يقومون به من أعمال، فسيحصلون على مكافأة.
10- توزيع الملكية <b>Distribute</b>	ففي بعض الأحيان، يقوم رواد الأعمال بتوزيع ملكية شركاتهم على العاملين الرئيسيين فيها والذين يعتبرون من العوامل الرئيسية في نجاحها.

#### 4- ادوار الريادي :

قد قدم كل من ( Bolton and Thompson 2000 ) عشرة أدوار رئيسية يقوم بها رواد الأعمال من أجل تحقيق الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها. ووفقاً لهذا المنظور، نجد أن رواد الأعمال:

1 - يؤدون أعمالاً تختلف اختلافاً جوهرياً عما يقوم به الآخرون.

2 - يتمتعون بالخلق والابتكار.

3 - يدركون ويستثمرون الفرص.

4 - يوفرن الموارد اللازمة لاستثمار الفرص.

5 - يبارعون في تكوين شبكات من العلاقات مع الآخرين.

6 - قادرون على مواجهة الأحداث غير المتوقعة.

7 - يستطيعون إدارة المخاطر.

8 - يتمتعون بالسيطرة على شركاتهم وأعمالهم.

9 - يضعون عملاءهم في مقدمة أولوياتهم.

10 - يخلقون رءوس الأموال التي يحتاجون إليها.

ويرى رفاعي واحمد أن ادوار الريادي تتكون من النقاط التالية:

1. **توفير الوظائف الجديدة** : إن الوظائف التي توفرها المشروعات الصغيرة تختلف عن تلك التي توفرها الشركات الكبرى في نواحي رئيسية عديدة فالمشروعات الصغيرة عادة ما تدفع أجوراً نقدية وتقاعد وما إليهما اقل مما تقدمه الشركات الكبرى، لان 25 % من الوظائف في تلك المشروعات هي وظائف مؤقتة، كما أن العاملين في المشروعات الصغيرة حاصلين على مؤهلات علمية أدنى من تلك التي حصل عليها الذين يعملون في الشركات الكبرى، وهكذا فان المشروعات الصغيرة باستخدامها العاملين الذين لا يلبون احتياجات الشركات الكبرى إنما تكون بمثابة توفير فرص وظيفية جديدة تقلل من البطالة.
2. **تقديم منتجات وخدمات جديدة** : إن تبني المشروعات الصغيرة وتشجيعها للاختراعات يساهم بشكل كبير في تحسين الموقف التنافس للشركات المشروعات الصغيرة، إذ تشير الدراسات أن حوالي 98 % من التطور الجوهري للمنتجات الجديدة انطلقت من المشروعات الصغيرة وهذه النسبة تظهر حقيقة أن المشروعات الصغيرة تنفق نسبة لا تقل عن 95 % من تكاليف البحث والتطوير في أمريكا.
3. **توفير احتياجات الشركات الكبرى** : بالإضافة إلى توفيرها للوظائف والمنتجات الجديدة فأن المشروعات الصغيرة تلعب دوراً هاماً في نشاط الشركات الكبرى، فهي تقوم بدور الموزع وكذلك وكلاء خدمة الزبائن بالإضافة إلى دورها كمورد.
4. **تقديم المنتجات والخدمات الخاصة** : إن العديد من المشروعات الصغيرة إنما وجدت وبقيت لأنها تتمكن من تلبية حاجات ومتطلبات الزبائن الخاصة، كون أن نظام الإنتاج فيها يعتمد في اغلب الأحيان على التنوع وليس على الإنتاج الواسع وهذا قد لا يتماشى مع نظم الإنتاج في الشركات الكبرى التي تركز على الوفورات في الإنتاج.

## 5- بناء الصفات الريادية :

هناك جدلية تقول أن الريادي يولد ريادي وان الشخص يكتسب صفات ومهارات الريادي من الممارسة ولكن ما يهمنا هو ما هي المهارات والصفات والسلوكيات التي لابد أن تتوفر في الشخص الريادي :

### 1. مهارات الشخص الريادي :

- حل المشكلة؛
- الإقناع ؛
- التفاوض ؛
- مبيعات؛
- الإبداع ؛
- الإدارة العامة للمشروع ؛
- التفكير الاستراتيجي ؛
- الحدس و اتخاذ القرارات في مواجهة عدم اليقين ؛
- الوصول إلى الشبكات.

### 2. سمات الشخص الريادي :

- الإنجاز والطموح ؛
- الثقة؛
- المثابرة ؛
- الحكم الذاتي ؛
- العمل المنحى ؛
- التعلم بالممارسة ؛

- مثابرة ؛

- تقدير ؛

- الإبداع.

### 3. سلوكيات الشخص الريادي :

البحث والمصادرة من الفرص؛

أخذ المبادرات؛

حل المشكلات و الإبداع ؛

إدارة مع الحكم الذاتي ؛

تحمل المسؤولية ؛

إدارة الاعتماد المتبادل ؛

تجميع الموارد و الجهود؛

أخذ المخاطر المحسوبة.

ويمكن تلخيص أهم السمات والصفات التي يتمتع بها الرائد الناجح من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (08): سمات رائد الأعمال الناجح

الرقم	السمة	المفهوم
01	المتابرة (وضع الأهداف)	وضع الأهداف الواقعية القابلة للإنجاز وتوافر العزيمة والالتزام طويل الأجل
02	القدرة على بناء العلاقات الإنسانية	يتملكون القدرة على إقناع الآخرين، ودفعهم للتحرك في اتجاه محدد وفي نفس الوقت يتسمون بروح المرح والبهجة والتعاون اللبقة
03	القدرة على التواصل	قادرون على التواصل مع الآخرين ونقل الأفكار لهم سواء شفاهة أو تحريرا
04	الانضباط الذاتي	يتمتعون بقدر عال من المعايير الذاتية الواقعية ويتقبلون المسؤولية ولديهم الاستعداد للمحاسبة
05	التعامل مع الفشل	ينظرون للفشل باعتباره دروسا مستفادة وخبرات مكتسبة
06	الثقة بالنفس	يثقون بالإقناع والثقة بقدراتهم على إنجاز الأهداف التي يصرون عليها، فضلا عن تمتعهم بدرجة عالية من الحاجة للاستقلالية

07	تحمل المخاطر	يتمتعون بالنزعة لتحمل قدر محسوب ومعتدل من المخاطر ويرون فيها فرصة مناسبة للنجاح
08	اخذ المبادرة وتحمل المسؤولية الشخصية	يحتاجون إلى الاعتماد على مبادراتهم الذاتية، واتخاذ القرارات الهامة، والتصميم على التنفيذ، قابلين بالتناجح، متحملين العواقب.
09	الطاقة والنشاط	يتمتعون بمستويات عالية من اللياقة والحيوية والنشاط، فيعملون لساعات طويلة بقوة ونشاط وصحة ولياقة مرتفعة
10	تحمل الغموض	قادرون على الحياة في ظل مستويات مرتفعة من عدم التأكد، وعدم الأمان في وظائفهم، مع القدرة على إنجاز مهام متعددة في نفس الوقت
11	القدرة على التفكير الابتكاري	قدرتهم واحتياجهم للتفكير الأصيل والتحليل الاستراتيجي للمواقف الحرجة التي يواجهونها
12	استخدام الموارد الخارجية	يتطلعون إلى خبرات الآخرين ومساعدتهم من اجل إنجاز الأهداف المرجوة
13	المعرفة الفنية	يتمتعون بالمهارات المتنامية والخبرات

## 6- الفرق بين الريادي والمدير والقائد:

على الرغم من أن التفرقة بين الرائد والقائد والمدير لا تمدنا بشيء عن شخصية وصفات رائد الأعمال إلا أن

(Hickman) قدم عدد من العناصر التي تحدد المقارنة بينهما من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (09): مقارنة بين رواد الأعمال والقادة والمديرين

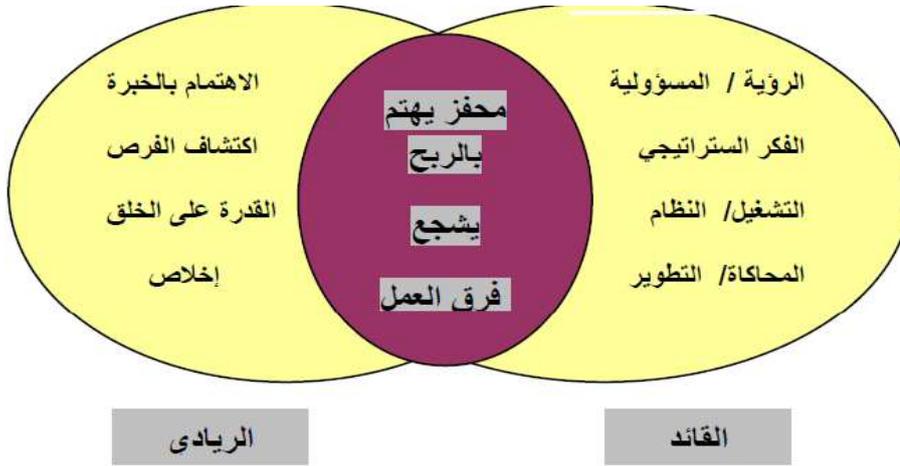
القائد	المدير	رائد الأعمال
* يقود.	* يدير.	* يتمتع بالعمل.
* يبتكر.	* يدير.	* يبتكر.
* يطور الوضع الراهن.	* يحافظ على الوضع الراهن.	* يخلق وضعاً جديداً.
* يركز على الأفراد.	* يركز على نظم العمل.	* يركز على أعمال المؤسسة.
* يوحى بالثقة.	* يعتمد على الرقابة و السيطرة.	* يكون فريق عمل.
* ينظر إلى المستقبل.	* لا يرى إلا المشكلات.	* يدرك وجود الفرص.
* يسأل ماذا و لماذا؟	* يسأل كيف و متى؟	* يسأل كيف و متى؟
* يفكر في الأجل الطويل.	* يركز على الأجل القصير.	* يركز على الأجل الطويل.

المصدر: عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سبق ذكره، ص116

وقد أشار كل من (Bolton and Thompson, 2008) إلى الاختلاف بين الرائد والقائد وإلى العناصر

المشتركة بينهما من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): مقارنة بين الرائد والقائد



أما بخصوص تسمية المقاول وشكله ضمن أشكال الأسهمية فالجدول التالي (10) يوضح ذلك :

الجدول رقم (10): أشكال الريادي (المقاول) في ضل التوجه الأسهمي

الرأسمية	رأسمية تجارية	رأسمية زراعية	رأسمية صناعية	رأسمية مالية	رأسمية خدماتية
شكل المقاول	التاجر	الزراعي	حرفي صناعي	المضارب	الخالق
	المقايض	الحرفي	المبدع		المبتكر
	المنسق	المجمع	إداري ريادي		
	رأسمي		رأسمي		

## 7- أنواع رواد الأعمال:

تتنوع وتتعد تصنيفات وأنواع ريادة الأعمال من باحث إلى آخر، ولعل هذا الاختلاف راجع إلى تعدد المناهج الفكرية والخلقية العلمية للباحثين والمنظرين في مجال الريادة ولكن يمكن أن نجمع بين مجموعة من التصنيفات هي:

### 1- رواد الفرصة ورواد الضرورة:

تعتمد التفرقة بينهما من خلال الدافع من وراء النشاط، فرائد الضرورة هو الشخص الذي لا يجد فرصة للعمل في السوق ولذلك يمارس أعمال تجارية لكسب قوته اليومي وهي عبارة عن توظيف ذاتي، أما ريادة الفرصة فهم الرياديون الذين يرون فرص كسب سانحة مناسبة وينخرطون في الأعمال الريادية لاغتنام فرص الربح.

### 2- تصنيف *Mintzberg et al*:

يصنفه إلى أربعة أنواع هي: الريادي نحو الإبداع المحسوب، والريادي ذو التوجه نحو الإبداع الإيجابي، والريادي المروج المتفائل، والريادي المنشئ لمشروع كبير الحجم.

### 3- تصنيف *Ucbasaran* :

قسم هذا الباحث الرياديون إلى ريادي أصيل وهو يحوي مفاهيم متعددة قد تم سردها وتوضيحها في الجزء الخاص بالمفاهيم، وريادي مبتدأ أو أولي فهو الذي يملك حاليا مشروعا واحدا ولكن عنده خبرة سابقة في ملكية المشاريع وإدارتها كونه موسا لهذا المشروع أو احد ورثته أو قد يكون مشتر لهذا المشروع، وريادي تسلسلي أو تتابعي هو الذي يمتلك مشروعا واحدا في وقت واحد بعد ان قضى فترة زمنية في مشروع سابق، وريادي احتوائي هو الذي يملك أكثر من مشروع واحد في وقت زمني واحد.

## المحاضرة الخامسة: التعليم المقاولاتي

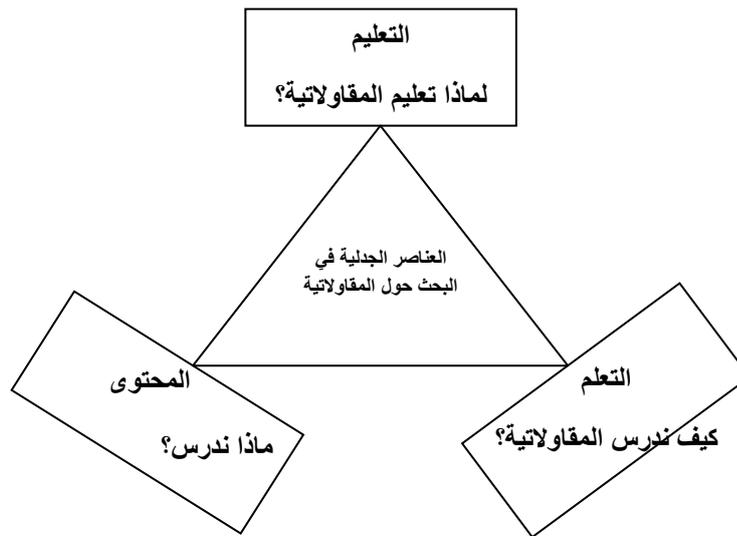
أولاً: نشأة التعليم المقاولاتي.

يعتبر الياباني ( Shigeru fiji ) أول من تنبه لتدريس تخصص المقاولات وكان رائدا فيه هو الياباني من جامعة (Kobe) وذلك في عام 1938 ، لكن اغلب الباحثين يرون أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت أول دولة على مستوى العالم تبنت التعليم في المقاولات، ويستشهد هؤلاء بجامعة هارفرد على أنها أول من قدمت مقرا في المقاولاتية سنة (1947) بواسطة الأستاذ (Myles Mace) في جامعة هارفرد. (قايدى، 2017)

ثانيا: مفهوم التعليم المقاولاتي.

ركزت معظم الأدبيات التي ناقشة موضوع التعليم المقاولاتي على انه يعالج تعزيز الموقف المقاولاتية والمهارة والسمات الإدارية، واستخدم الباحثين في أبحاثهم على مصطلحات تقارب التعليم المقاولاتي وهي (تعليم المؤسسة أو تعليم تنظيم المشاريع). وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم موحد للتعليم المقاولاتي فهناك من ركز على تنمية المهارات للمقاول، وهناك من ركز على تزويد الأفراد بكيفية التعرف على الفرص التجارية، وهناك من ركز على تعريفه كأداة لنشر الثقافة المقاولاتية. ويرى ( Kuratko ) ان مسألة تعريف التعليم المقاولاتي تجاوزها الزمن والمشكلة الآن هي في محتوى العملية التعليمية وكيف يمكن تدريس المحتوى التعليمي، ويوضح هذا الجدل من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم ( ):العناصر الجدلية فيما يخص تعليم المقاولاتية



المصدر: (SANTOS, 2014)

ويمكن تعريف التعليم المقاولاتي من خلال مجموعة من الباحثين كما يلي:

يعرف بأنها "عملية تزويد الأفراد بالقدرة على التعرف على الفرص التجارية والبصيرة واحترام الذات والمعرفة والمهارات للعمل عليها" (Jones and English, 2004)

كذلك يمكن تعريف التعليم المقاولاتي على أنه "عملية التطبيق المهني للمعرفة والمواقف والمهارات والكفاءات. وإنه أكثر من مجرد تعليم الأفراد كيف يصبحون أصحاب أعمال مستقلين. حيث انه يتعلق بإنشاء ورعاية بيئة تعليمية تعزز سمات وسلوكيات المقاولاتية ، مثل أن تصبح مفكرًا مبدعًا ومستقلًا ، ومجازًا . (Gautam and Singh,2015)

أو هو "مجموعة من التعاليم الرسمية التي تدرّب، وتعلم أي شخص مهتم بإنشاء المشاريع، أو تطوير الأعمال الصغيرة" (Bechard and Toulouse , 1998)

ويعرف كذلك بأنه "كل الأنشطة الرامية إلى تعزيز التفكير، السلوك والمهارات المقاولاتية وتغطية مجموعة من الجوانب كالأفكار، والنمو والإبداع".

ويساعد التعليم المقاولاتي في تعزيز جملة من القدرات أهمها: (قايدي، 2017)

- القدرة على التعرف على الفرص في حياة المرء.
- القدرة على السعي للفرص، عن طريق توليد الأفكار الجديدة وإيجاد الموارد اللازمة.
- القدرة على إنشاء وتشغيل مؤسسة جديدة.
- القدرة على التفكير بطريقة إبداعية ونقدية.

### ثالثا: الغرض من التعليم المقاولاتي.

يمكن أن يحرص المفاوض على تعلم الأصول المهنية للمقاولاتية انطلاقا من أحد الأغراض التالية: (عيد، 2014)

- اكتشاف ذاته ليتعرف على مدى استعداده أن يكون رائد أعمال أم لا.
- التعرف على ما يتوافر لديه من الخصائص الشخصية والسلوكية التي يتسم بها رائد الأعمال والتعرف على نسبة توافر كل خاصية.
- إدراك ما يلزمه ليكون رائد أعمال محترف.
- دراسة سبل التوصل للأفكار والتعرف على كيفية التفرقة بين الفكرة وبين الفكرة الريادية.
- تعلم كيفية تحويل الفكرة لمشروع ريادي منتج.
- دراسة الكيفية التي يجب أن يدار بها المشروع الريادي.
- دراسة سبل التخطيط لنمو المشروع منذ البداية في مرحلة التنفيذ.

- دراسة آليات تجنب الأزمات قبل حدوثها وكيفية الاستعداد لمواجهةها حين حدوثها بالبدائل القابلة للتنفيذ وفق سيناريوهات متوقعة.
- كيفية تحويل فكرته لخدمة اقتصاد المعرفة بغرض بنا والتحول نحو مجتمع المعرفة.
- فهم طبيعة العمل المنظمي للمشاريع الريادية كي تندمج جميعها في منظومة الاقتصاد المعرفي وتيسير التحول لبناء مجتمع المعرفة.

#### رابعا: أهمية التعليم المقاولاتي.

يساعد التعليم المقاولاتي في بناء الحياة المهنية والمجتمعة في العديد من الجوانب يمكن ذكرها كما يلي:

- أولا:** تعلم المقاولاتية خطوة أساسية نحو غرس روح المبادرة وزيادة فرص نجاح الأعمال وصناعة قادة المستقبل لتحمل أعباء النمو الاقتصادي الوطني المتواكب مع التوجهات العالمية.
- ثانيا:** تعلم المقاولاتية يزيد من القدرات المتميزة لخلق الثروة من خلال الاستقرار على الفرص ذات العلاقة بالتوجه بالمعرفة على المستوى العالمي، بما يحقق مساهمة هامة في بناء مجتمع المعرفة.
- ثالثا:** تعلم المقاولاتية ينتج مقاولين في الإبداع والابتكار بما يمكن من التحول نحو إحداث طفرة في بناء الاقتصاد المعرفي من خلال الأفكار المتجددة ذات العلاقة بتنمية مجتمع المعرفة.
- رابعا:** تعلم المقاولاتية يساهم في زيادة الأصول المعرفية وتعظيم ثروة الأفراد بما يزيد من الثروة والتراكم الرأسمالي في مجال المعرفة على مستوى الوطن، وبما لذلك من أثر في بناء مجتمع المعرفة.
- خامسا:** تعليم المقاولاتية يكسب العاملين بالمؤسسات القائمة مهارات نادرة ومبتكرة تمكنهم من زيادة معدل نمو المبيعات بنسبة تفوق قرنائهم بنسبة كبيرة.

- سادسا:** تعليم المقاولاتية يزيد من احتمال تطوير منتجات جديدة نظرا لأن المقاولين يصبحون أكثر إبداعا.
- سابعا:** تعليم المقاولاتية يؤدي إلى زيادة احتمال امتلاك الخريجين لأفكار مشروعات أعمال تجارية ذات التكنولوجيا العالية والتي تخدم التوجه نحو بناء مجتمع المعرفة والمساهمة في التغلب على مشكل البطالة.
- ثامنا:** تعليم المقاولاتية يؤدي إلى تغيير هيكل تركيز الثروة في الأمم، بما يحقق الاستقرار الاقتصادي والتحول من ارتكاز الاقتصاد على عدد محدود من أصحاب رؤوس الأموال نحو امتلاك أكبر عدد من أفراد المجتمع للثروة بما يحقق الاستقرار وتحقيق التنوع في مجالات العمل.

**تاسعا:** تعليم المقاولاتية يخلق المزيد من الفرص المرتبطة بإحداث تقدم تكنولوجي يستند إلى المعرفة، وتؤكد حالة جامعة أريزونا على أن تعليم المقاولاتية في الجامعة قد زاد من القيمة المضافة للمجتمع، حيث ارتفعت أعداد المشروعات الخاصة

التى أقامها الطلبة لخدمة مجتمعاتهم وساهمت فى التغلب على مشكلة البطالة، وكان غالب هذه المشروعات يندرج ضمن المشروعات المعرفية بما ساهم فى بناء وتنمية المجتمع المعرفى.

### خامسا: أهداف التعليم المقاوالتى.

تتمثل أهداف التعليم المقاوالتى فى الوصول إلى تحقيق العناصر التالية: (قايدى، 2017)

- خلق أفراد مبادرين وقادرين على إنشاء مشروعات اقتصادية جديدة تتسم بالنمو وتجلب الثروة، وتحسب العلاقة بين المجتمع الأكاديمى ومجتمع الأعمال؛
- ترقية الحلول الابداعية للمشكلات وصناعة خريجين أكثر مغامرة خلال عملهم سواء داخل عملهم، أو فى مؤسسة قائمة، أو كموظف؛
- التراجع عن التحيز السلبي للخطر. هذا يعنى التعلم حول كيفية إدارة الخطر، والحد من التحيز للنفور من الخطر؛
- إحداث تغييرات فى سلوك المتعلمين.

ويعتبر النموذج الذى طوره المركز الوطنى لريادة الخريجين فى المملكة المتحدة (NCGE) ويشمل هذا النموذج

الأهداف التالية: (قايدى، 2017)

- 1 - السلوكيات والمهارات المقاوالتية.  
وتشمل عدد من المهارات والقدرات مثل: القدرة على البحث عن الفرص، وأخذ المبادرة، والتحكم الذاتى، وتطوير شبكات الأعمال، وامتلاك التفكير الاستراتيجى، وإدارة المفاوضات، والمخاطرة المحسوبة.... الخ
- 2 - التعاطف مع الطريقة المقاوالتية فى الحياة  
و تشمل القدرة على العيش فى ظل عدم التأكد والتعقيد، والتعود على العمل تحت الضغط، وحل المشكلات بفعالية، والعمل بمرونة لساعات طويلة.... الخ
- 3 - غرس القيم المقاوالتية:  
وتشمل قيم الاستقلالية، والاعتقاد بالذات.... الخ
- 4 - فهم عمليات خلق المشروعات فى أى بيئة:  
و تشمل القدرة على معرفة عمليات خلق المشروعات التجارية، والتعرف على التحديات التى قد تطرأ فى أى مرحلة من مراحل حياة المشروع وكذلك القدرة على كيفية التعامل مع تلك التحديات.

كذلك يمكن حصر أهم الأهداف التي تسعى برامج التعليم والتدريب المقاوالتى إلى تحقيقها في الأهداف التالية:  
(زيدان، 2008)

- 1- توفير المعارف المتعلقة بريادة الأعمال.
- 2- توفير المهارات اللازمة لاستخدام أدوات وأساليب معينة لتحليل المواقف التي تمر بها المشروعات، ولصياغة وإعداد خطط الأعمال.
- 3- تحديد وإثارة الدوافع، المواهب، والمهارات الريادية.
- 4- التنبيه إلى الآثار السلبية التي تكتنف العديد من أساليب التحليل وتؤدي إلى سيطرة فكر تجنب المخاطر على مستخدمي هذه الأساليب.
- 5- العمل على وجود حالة من التعاطف والدعم لجميع الجوانب المميزة لمجال المقاوالتية.
- 6- العمل على تغيير الاتجاهات.
- 7- التشجيع على إقامة المشروعات الجديدة، وغيرها من المشروعات الريادية.

#### سادسا: خصائص تعليم ريادة الأعمال.

يركز التعليم المقاوالتى بشكل أساسي على خلق ثقافة المقاولة، ويساعد المقاولين المحتملين على تحديد الفرص ومتابعتها، ولا يقتصر الأمر على تعزيز الشركات الناشئة والمشاريع المبتكرة والوظائف الجديدة، وييسر الشباب على الإبداع والثقة بالنفس في كل ما يقومون به. ويمكن تحديد الخصائص الأساسية للتعليم المقاوالتى كنظام على النحو التالي: (Gautam and Singh, 2015)

1. إنها إحدى وظائف الابتكار.
2. إنها وظيفة تعزيز القيادة.
3. إنها وظيفة بناء تنظيمي.
4. إنها وظيفة الإنجاز العالي.
5. أنها تنطوي على إنشاء وتشغيل المشروع.
6. إنها عملية خلق قيمة للعملاء من خلال استغلال الفرص غير المستغلة.

7. توجه قوي وإيجابي نحو النمو في الثروة والمعرفة والعمالة.

8. يهتم بتغيير المواقف ، والمخاطرة بالقدرات وتحويل الفكرة إلى أفعال.

وبالتالي ، يحاول التعليم المقاولاتي الانضباط دائماً في غرس بعض المهارات بحيث يمكن للمرء أن يلعب دوراً محفزاً للتغيير الاجتماعي والاقتصادي ويعطي القوة لتشكيل مجتمع المستقبل وحياة المرء في وقت واحد.

### سابعاً: متطلبات القيام بالتعليم المقاولاتي.

من اجل نجاح العملية التعليمية للمقاولاتية يجب تهيئة بيئة مناسبة لذلك، خلال توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة والمتمثلة في ما يلي: (بديار وعرايش، 2019)

1. البنية التحتية: وذلك توفير قاعات مناسبة ومجهزة بالطاولات والكراسي والأدوات اللازمة، وأجهزة الحواسيب والأجهزة والمعدات المختلفة الأخرى مثل جهاز عرض الشرائح، والبرمجيات التي توفر التطبيقات العملية والتدريبية التي تسهل التعامل مع المحتوى المقاولاتي، والذي يجب أن يكون في الغالب باللغة العربية.
  2. الموارد البشرية: وهم مجموعة الأفراد المؤهلة والمدربة والقادرة على استخدام وتطبيق استراتيجيات وأساليب تدريبية متقدمة في المقاولاتية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل مناسب يخدم هذه العملية، نظراً لأن هذا التعليم يتطلب تغييراً جذرياً في نمط التفكير لدى المتعلمين.
  3. البيئة: وهي البيئة الممكنة التي تدعم خطوات تنفيذ برامج التعليم المقاولاتي وخطته وأهدافه، وتستمد هذه البيئة تمكينها وتفوقها من خلال الوعي الكامل لأفراد على جميع المستويات ابتداءً من القادة التربويين والأكاديميين ومتخذي القرار إلى المواطن العادي، ومن هنا يتوفر التعاون والدعم الكامل من قبل الجميع لإنجاح مبادرة هذا التعليم في المجتمع.
  4. التجارب السابقة: الاستفادة من التجارب العالمية في هذا الخصوص والبناء عليها في الممارسة والتطبيق.
  5. التكيف: الاستجابة للتحديات والضغوط الكبيرة التي تفرضها طبيعة هذا العصر الذي نعيشه على هذا النوع من التعليم والسلوك المقاولاتي، ومحاولة التكيف معها قدر الإمكان.
- ثامناً: أشكال التعليم المقاولاتي.

يوجد الكثير من المقاربات لأشكال التعليم المقاولاتي لكن سوف نذكر الأكثر استخداماً واستعمالاً في الجانب

الأكاديمي.

فعلى سبيل المثال ذكر (Jamieson) وجود ثلاث أشكال هي :

- التعليم من أجل التوعية والتحسيس؛
- التعليم من تحضير مقاولين طموحين؛
- تدريب المقاولين الموجود في إدارة الأعمال.

أما (Linan) فحدد أربع أشكال رئيسية للتعليم المقاوالتية وهي:

- التعليم من اجل التوعية والتحسيس؛
- التعليم من أجل الانشاء؛
- التعليم من اجل الديناميكية المقاوالتية؛
- التعليم المستمر للمقاولين الموجودين.

**تاسعا: برامج التعليم المقاوالتية.**

يرتبط التعليم المقاوالتية بخمس مراحل أساسية هي:

**1- تعلم أساسيات المقاوالتية:** فعلى الطلبة أن يشرعوا بالتعلم وممارسة الأنشطة المختلفة للملكية المشاريع في مرحلة المدرسية الابتدائية والإعدادية والثانوية، ففي هذه المراحل يتعلم الطلبة أساسيات الاقتصاد، والفرص والخيارات المهنية الناتجة عنها، ويجب أن يتقنوا المهارات الأساسية للنجاح في اقتصاد العمل الحر، فتتولد لديهم الدافعية للتعلم والإحساس بالفرص الفردية.

**2- الوعي بالكفاءة:** إنّ الطلبة يتعلمون الحديث بلغة الأعمال، ويرون المشاكل من وجهة نظر أرباب العمل، وهذا جانب أساسي في المهنة والتعليم التقني، حيث أن التركيز يكون على الكفاءات الأولية واكتشافها لديهم، والتي يمكن تعلمها في مساق خاص بالمقاوالتية، أو أن تحتويه المساقات والمناهج الأخرى التي ترتبط ، على سبيل المثال، مشاكل التدفق النقدي يمكن أن تستخدم في منهاج الرياضيات، ويمكن أن تصبح عروض المبيعات جزءا من منهاج مهارات الاتصال.

**3- التطبيقات الإبداعية:** إنّ مجال الأعمال معقد، لذا فإن جهود التعليم لا تعكس هذا التعقيد بطبيعته، ففي هذه المرحلة يستكشف الأفراد الأفكار وتخطيط الأعمال من خلال حضورهم العديد من الندوات والتي تضمن العديد من التطبيقات الإبداعية .ومن هنا فإن الأفراد يكتسبون معرفة عميقة وواسعة عن المراحل السابقة .إن هذه المراحل تشجع الأفراد لابتكار وخلق فكرة أعمال فريدة للقيام بعملية اتخاذ القرار من خلال بناء خطة عمل متكاملة بالإضافة إلى تجربة وممارسة عمليات الأعمال المختلفة.

- 4- بدأ المشروع:** بعد أن يكتسب الأفراد البالغون تجربة العمل المقاولاتي والتعليم التطبيقي، فإن العديد منهم يحتاج إلى مساعدة خاصة لترجمة فكرة العمل المقاولاتي إلى واقع عملي، وخلق فرصة عمل . ويمكن القيام بذلك من خلال توفير الدعم والمساعدة في برامج التعليم التقني والمهني، وبرامج الدعم والمساعدة المقدمة لأفراد في الكليات والجامعات، وذلك لتعزيز بدء وتأسيس المشروع، وتطوير السياسات والإجراءات للمشاريع الجديدة والقائمة.
- 5- النمو:** عندما تنضج الشركة فإن العديد من التحديات ستواجهها في هذه المرحلة، وفي العادة فإن العديد من مالكي الأعمال لا ينددون المساعدة في هذه المرحلة. إن سلسلة من الندوات المستمرة أو مجموعات الدعم يمكن أن تساعد المقاول لتعريف وتمييز المشاكل المحتملة والتعامل معها في الوقت المناسب، وحلها بفعالية، مما يمكن من نمو وتطوير المشروع.

## المحاضرة السادسة: الإبداع وتحويل الأفكار إلى مشاريع منتجة

أولاً: مفهوم الإبداع والتفكير الإبداعي.

للإبداع مجموعة من التعاريف يمكن طرؤها بالشكل التالي:

الجدول (13): تعاريف الإبداع

الباحث	التعريف
Simpson	المبادأة التي يبدئها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد في التفكير.
Guilford	سمات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات
Schumpeter	إنتاج سلع جديدة اعتماد طرق عمل جديدة إدخاله كل إنتاج جديدة في سوق جديدة أو الحصول على مورد إنتاج جديد
روشكا	الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد أو الجماعة
قاموس علم النفس	العمليات العقلية التي تؤدي إلى حلول أو أفكار أو أشكال فنية أو نظريات أو إنتاج فريد أو جديد
Drucker	تغير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج من الموارد المستخدمة من قبل المستهلك.
Gowan	مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل.
المشيقيع	ثمرة جهد عقلي بارز يتسم بالجد والابتكار والبعد عن الرتابة والأعمال المألوفة وينتهي بالغالب بتحقيق المنفعة الشامل لجمهور الناس وغالبا ما يكون متسما بالمغامرة بالإنتاج.
Barnett	عملية تقديم فكرة أو سلوك أو شيء جديد، ويعتبر جديدي كونه يختلف بشكل نوعي عن الأشكال الموجودة
الموسوعة البريطانية	القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو اثر في أو أسلوب جديد
Jerry and	هو رؤية العالم بطريقة جديدة ومختلفة أو هو إيجاد حلول جديدة للمشكلات أو توليد أفكار مفيدة تجمع بين

الأنماط القديمة وبين المفاهيم بطرق متجددة	chaplin
محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤشرات أو متغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلع أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت من قبل أو تتسم بتحقيق	حمود
تقدم شيء جديد أو استخدام أساليب أو أفكار أو تقنيات جديدة مفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة.	قريبي

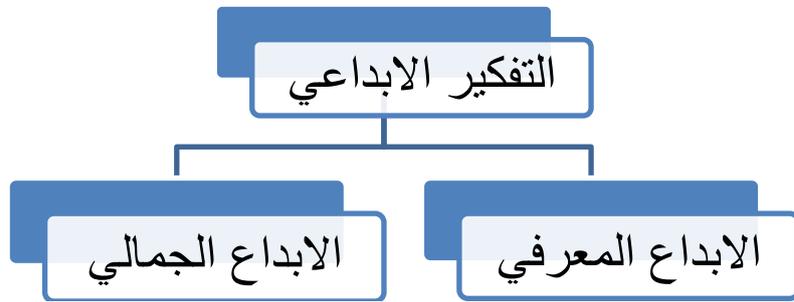
من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج:

- ✓ الإبداع ظاهرة معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً.
- ✓ الإبداع استحداث شيء جديد، فهو نقيض التقليد والمحاكاة واحترار المؤلف.
- ✓ الإبداع تصرف يهدف إلى تحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطوير.
- ✓ الإبداع مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.
- ✓ قدرة عقلية تتفاوت من شخص لآخر ويمكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.
- ✓ خروج عن المألوف في طريقة حل المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية باستخدام عناصر المرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل.

أما التفكير الإبداعي هو تفكير منفتح يخرج من التسلسل المعتاد إلى أن يكون تفكيراً متشعباً ومتنوعاً يؤدي إلى توليد أكثر من إجابة واحدة للمشكلة، ويعرف بأنه العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة، أو التي تؤدي إلى الدمج والتأليف بين الأفكار أو الأشياء التي يعتبر سابقاً أنها غير مترابطة. بهذا المعنى لا يخرج هذا عن المفهوم السابق للإبداع، إلا أن الفرق هو أن الإبداع يمثل ناتج التفكير الإبداعي أو ثمرته، في حين أن الطريقة المستخدمة في التفكير تعرف بالتفكير الإبداعي.

ويرتبط التفكير الإبداعي ارتباطاً وثيقاً بالإبداع، ولكن الإبداع يصف الناتج، أما التفكير الإبداعي فيصف العمليات نفسها.

ويعرف التفكير الإبداعي بأنه: الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها (الطلاقة الفكرية) وتتصف هذه الأفكار بالتنوع والاختلاف (المرونة) وعدم التكرار أو الشيوع (الأصالة)، ويعرف التفكير الإبداعي بأنه إيجاد حلول و أفكار جديدة منظمة ومترابطة في تراكيب متطابقة مع المقتضيات الخاصة بعناصر متداخلة في التراكيب، وكلما كانت العناصر متباعدة التراكيب كلما أدت إلى حلول أكثر إبداعية، (فتحي جروان) بأنه: " نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلي نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً. ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد - فهو من المستوى الأعلى المعقد من التفكير - لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة " ويتضمن التفكير الإبداعي نوعين كما في الشكل:



ويمكن استخلاص ثلاث عناصر رئيسية للإبداع:

### 1- تتألف الأفكار الجديدة من العناصر القديمة.

- ✓ الفكرة الجديدة يمكن أن تكون نظرية جديدة أو منتجاً جديداً أو حلاً جديداً لمشكلة ما أو تصوراً ما لقطعة فنية.
- ✓ الأفكار الجديدة هي عبارة عن أفكار قديمة مُعاد ترتيبها بطريقة جديدة.
- ✓ تتألف الأفكار من عناصر مختلفة ويمكن ربطها بعضها البعض أو حذف بعض العناصر منها، أو استبدال بعض العناصر بأخرى.

### 2- ليست كل الأفكار الجديدة على قدم المساواة:

- ✓ هذا النوع من الإبداع يكون لديه القدرة على الخروج بأفكار جديدة ونافعة.
- ✓ يتكون الإبداع الفني في إبداع الأعمال الفنية والتعبير عن الأفكار والمشاعر من خلال أشكال مختلفة من الفن.
- ✓ الإبداع المعرفي هو مسألة التوصل إلى حلول عملية أو نظرية للمشكلات.
- ✓ يتألف الإبداع المعرفي من شقين:

1. توليد أفكار جديدة.

2. تقييم وتعديل تلك الأفكار.

✓ التفكير النقدي شرط ضروري للإبداع المعرفي، فهو يحدد مدى أهمية الفكرة وتأثيرها.

3- يتم تعزيز الإبداع بالقدرة على اكتشاف الصلة بين الأفكار.

✓ يجب على الفرد أن يمتلك قاعدة عريضة من المعرفة.

✓ يجب أن نؤكد على أهمية عملية التعلم وهدفها في ترسيخ الفهم العميق وإيجاد الوصلات والروابط بين المفاهيم.

✓ التأكيد على النظر إلى المعلومات من زوايا مختلفة، وإعادة صياغتها بشكل منتظم بطريقة تسمح بإنجاز فهم أفضل.

وكثيرا ما يرتبط مفهوم الإبداع بالابتكار لكن في الحقيقة يوجد اختلاف بين المفهومين، فالابتكار يمكن

اعتباره الجانب الفكري والمرحلة الأولى للإبداع قبل التطبيق ويمكن النظر إلى الفرق بين الإبداع والابتكار من خلال

الجدول التالي :

الجدول رقم (14): الفرق بين الإبداع والابتكار

الابتكار	الإبداع
- يرتبط بالأعمال الجديدة	- يرتبط بأداء الأعمال
- شيء جديد فقط	- شيء جديد على الفرد وغيره
- ليس شرط وصفه بالجمال	- لا بد أن يتصف بالجمال

كذلك ينظر للفرق بينهما وفقا للعايير التالية:

الجدول رقم (15): الفرق بين الإبداع والابتكار حسب مجموعة من المعايير

المعيار	الإبداع	الابتكار
المحاولة	فرد	جماع
العملية	متقطع	مستمرة وطويلة
الأثر	غير قابل للقياس، محتمل	قابل للقياس، مؤكد
التكوين	استعمال وتعلم طرق التفكير	استعمال الأدوات الإستراتيجية

نوع الاجتماعات	عصف الأفكار	تسيير المشاريع
نوع التفكير	تضارب الأفكار وتشعبها	تقارب الأفكار الاجتماع حولها
دور المشرف أو المسئول	التوجه نحو التفكير	التوجه نحو التطبيق
أهمية بالنسبة للمؤسسة	مصدر	كفاءة

وأوجه التشابه بين الإبداع والابتكار:

كل من الإبداع والابتكار يتصفان بأن الشخص يمتلك صفات فكرية وعقلية ونفسية متشابهة .

ثانيا: جذور الإبداع

1. الموهبة الفطرية؛
2. الاكتشاف بالصدفة؛
3. الحظ المخطط هو نمطي تفكيري يسعى عن قصد للحصول على المزيد من الخيارات والبحث عن الفرص؛
4. التحمل: وهو أهمية العمل الجاد والإصرار لتحقيق الإبداع؛
5. الطريقة: أي أن الإبداع يأتي من خلال التعلم والاكتساب.

ثالثا: سمات المورد البشري المبدع

يرى عبد الفتاح ذياب المواصفات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها فيما يلي:

- ذكاء الشخص في المواقف المختلفة بالإضافة إلى أسئلته الاستفسارية؛
- الشخصية دائمة التوتر والتي لا تستقر على حال وتتطلع دائما إلى التغيير المستمر؛
- التميز في الأقوال والأفعال؛
- الخيال المشتعل القادر على إعطاء صورة متعددة ترتفع عن الواقع ولا تحدها المسافات؛
- عدم الالتزام إحيائي بالفكر المنطقي وان كان هذا لا يمنح الشخص من انه متفتح.

كما توصل كل من (*Gifford & Mackinnon*) من خلال دراستين منفصلتين إلى أن الفرد المبدع يتميز بالسمات التالية:

- انه على درجة كبيرة من الحساسية للمشاكلات؛
- انه قادر على أن يظهر أفكار جديدة ومقبولة وذات أصالة؛

- انه على درجة كبيرة من الطلاقة الفكرية؛
- أن عقله مرن أي يستطيع أن يغيره بسهولة لكي يتكيف مع الظروف المتغيرة؛
- انه مستقل في أفكاره وأعماله، ويفضل العمل في اتجاه هدف معين مختار؛
- انه يحب الاستطلاع والانفتاح على المشكلات الخاصة به والعالم الخارجي؛
- انه أكثر يقظة واستجابة للمعاني الأكثر عمقا واحتواء للأشياء التي تمر بها؛
- انه قادر على توجيه النظري، وله اهتمامات واتجاهات جماعية؛
- انه يمتلك قدره تحليل تمكنه من تحليل الأفكار القائمة قبل أن تواصل إعادة بناء النموذج الفكري الجيد لديه القدرة على إعادة التنظيم.

أما روبرت هاريس يرى خصائص المبدل في السمات الشخصية التالية:

المتفائل	المتحدي لما هو مفروض	الفضولي
الباحث عن المشاكل	المستبصر بالمشاكل كعامل إثارة	المستمتع بالتحدي
المستمتع بالخيال	المتقبل عاطفيا	القادر على إصدار الحكم
	الثابر والمجتهد	المستبصر بالمشاكل كفرص

#### رابعا: معوقات الإبداع.

يمكن أن نضر معوقات الإبداع من خلال النقاط التالية:

- الشعور بالنقص ويتمثل ذلك في أقوال بعض الناس: أنا ضعيف، أنا غير مبدع، ...
- عدم الثقة بالنفس؛
- عدم التعلم والاستمرار في زيادة الحصول العلمي؛
- الخوف من تعليقات الآخرين السلبية؛
- الخوف والخجل من الرؤساء؛
- التشاؤم والخوف من الفشل؛
- الجمود على الخطط والقوانين والإجراءات؛

- الاعتماد على الآخرين والتبعية لهم.

### خامسا: عناصر الإبداع

1. **الأصالة:** وتعني التميز في التفكير والندرة والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار، وتعني الخبرة والتفرد، وهي العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية كمحل للحكم على مستوى الإبداع.
2. **الطلاقة:** وهي القدرة على إنتاج أفكار عديدة لفظية وأدائية لمشكلة نهايتها حرة ومفتوحة. وأيضا هي القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها، ويمكن تلخيص الطلاقة في الأنواع التالية:
  - **طلاقة الألفاظ:** وتعني سرعة تفكير الفرد في إعطاء الكلمات وتوليدها في نسق جيد.
  - **طلاقة التداعي:** وهو إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات الدلالة الواحدة.
  - **طلاقة الأفكار:** وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
  - **طلاقة الأشكال:** وتعني تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.
3. **المرونة:** وهي تغيير الحالة الذهنية لدى الفرد بتغيير الموقف. وتعني القدرة على توليد الأفكار المتنوعة التي ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيهه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف، وهي عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغير حسب ما تستدعي الحاجة. وللمرونة مظهران هما:
  - **المرونة التلقائية:** وهو إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد.
  - **المرونة التكييفية:** وتعني التوصل إلى حل مشكلة، أو موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف.
4. **الحساسية للمشكلات:** وهي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في الأشياء والعادات، أو النظم، ورؤية جوانب النقص والعيب فيها. ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف.
5. **التفاصيل:** وهي عبارة عن مساحة الخبرة، والوصول إلى أفكار جديدة من خبرات سابقة لدى المتعلم. وهي القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل المشكلة.

## المحاضرة السابعة: مراحل إنشاء المشروعات الريادية

من بين أكثر النماذج الشائعة في إعداد وإنشاء المشروعات الريادية هي النماذج التالية :

الجدول رقم (17): نماذج مراحل إنشاء المشروعات الريادية.

النموذج المقترح	النموذج الثاني	النموذج الأول
حسب: <i>Robert 2001</i> <i>Papin</i>	حسب: <i>Hisrich and Peters</i> <i>2002</i>	حسب: <i>Carter and Jones</i> <i>2000</i>
1- مرحلة البحث عن الفكرة	1 تعريف وتقييم الفرص	1 مرحلة صياغة الفكرة
2- دراسة قابلية تجسيد الفكرة	2- تطوير خطة المشروع	2 - مرحلة اكتشاف الفكرة
3- مرحلة الانطلاق والمراقبة	3- تحديد الموارد اللازمة أو المطلوبة للمشروع	3 مرحلة التخطيط والإعداد لما قبل الانطلاق
	4- بناء وإدارة المشروع المنبثق	4 - مرحلة إقامة المشروع
		5 مرحلة تطوير ونمو المشروع

سوف نركز في تحليلنا في هذه المحاضرة على النموذج الثالث لاقترب هذه المراحل مع واقعنا في الجزائر.

أولا : مرحلة البحث عن الفكرة .

قبل البدء بشرح الفكرة واهم مصادر أفكار المشاريع الريادية يجب التطرق أولا لأهم المواصفات التي يجب أن تتوفر في الريادي .

أ -1. مواصفات وشروط الريادي الناجح :

لابد على الشخص القادم على إنشاء مشروع ريادي لا بد أن تتوفر فيه على الأقل الخصائص التالية :

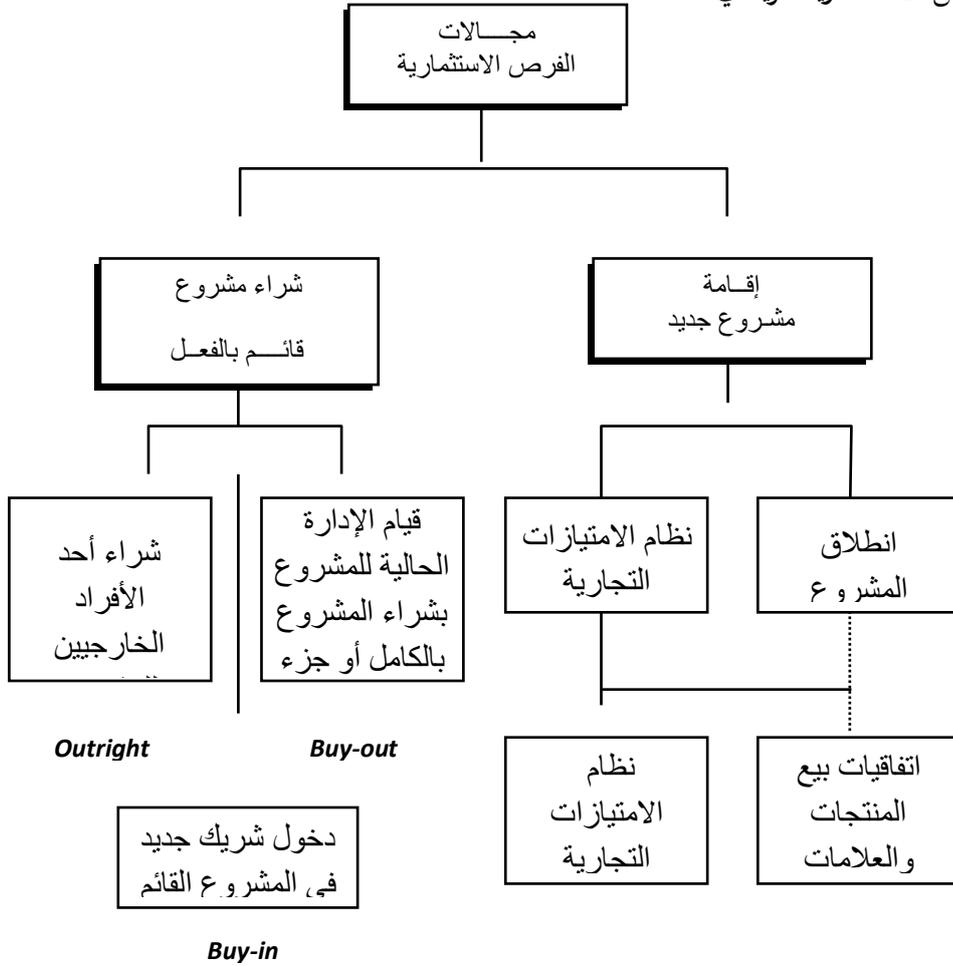
- الثقة بالنفس؛
- القدرة على حل مختلف المشاكل؛
- حب المخاطرة وقياس المخاطر؛
- القدرة على احتواء الوقت؛
- القدرة على القيادة؛
- حب الوصول والنمو والتطور؛

- الاستقلالية ؛
- المسؤولية ؛
- العمل الكثير والتفاعل المستمر؛
- الصبر وقدرة التحمل؛
- تقبل الفشل؛
- التجديد والإبداع؛
- التكيف مع التغيير.

## أ- 2. مجالات الريادي للقيام بالمشاريع الريادية :

يوجد أمام الريادي فرص استثمارية كثيرة لإنشاء مشروعه الريادي والمتمثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مجالات الفرص الاستثمارية للريادي



## أ -2-1. إقامة مشروع جديد .

## 1/ انطلاق المشروع الجديد:

يقصد بانطلاق المشروع الجديد خلق مشروع جديد من الصفر

## 2/ نظام الامتيازات التجارية:

يعبر هذا النوع من المشروعات عن طريقة لانطلاق مشروع جديد من خلال إطار عمل شركة كبيرة قائمة بالفعل. ويعتبر هذا المشروع - من الناحية القانونية- مشروعاً مستقلاً يعمل بشكل أو بآخر تحت مظلة منظمة أخرى.

## 3/ اتفاقيات بيع المنتجات والعلامات التجارية:

من الممكن أن يتخذ العمل تحت مظلة مشروع آخر شكل التوكيل (الوكالة) **Agency** التي تقوم ببيع منتجات شركة أخرى بطريقة أو أسلوب معين، أو في نطاق منطقة جغرافية معينة. ويمكن أن يتضمن ذلك استخدام العلامات التجارية المسجلة، أو القيام بوظيفة التوزيع فقط (كتوزيع السيارات مثلاً)، كما قد يتضمن القيام بالإنتاج بموجب ترخيص. وقد تتضمن الاتفاقيات كذلك توكيلات مباشرة، ونظماً تسويقية أكثر تعقيداً. ولا يمنع هذا النوع من التوكيلات القيام بأنشطة أخرى، وعلى ذلك فهي تشكل جزءاً من عملية انطلاق المشروعات الجديدة.

## 4/ نظام الامتيازات التجارية النمطية:

يعرف نظام الامتيازات التجارية النمطية - بصفة عامة- بوجود نظام لإقامة مشروع باستخدام صيغة أو نمط متكامل وضعته شركة أخرى، بما في ذلك الاسم التجاري، ونمطية الأداء، وتقديم نفس السلعة أو الخدمة، ونظم التشغيل. وتنتمي بعض هذه المشروعات إلى أسماء عائلية مثل: ماكدونالدز، و بودي شوب، ودجاج كنتاكي، وبيتزاهايت، إلا أن المتاجر التي تحمل هذه الأسماء تعمل كوحدات قانونية مستقلة تحت إشراف مالكيها.

## أ -2-2. شراء مشروع قائم:

## 1/ شراء أحد الأفراد لمشروع قائم:

ويتضمن ذلك قيام أحد الأفراد الخارجين بشراء مشروع قائم بالفعل. وعلى الرغم من أن المشروع أصبح له مالك جديد، إلا أن المشروع لا يبدأ من الصفر مرة أخرى، ولكن يستمر في العمل بشكل أو بآخر.

## 2/ شراء الإدارة الحالية للمشروع الذي يديرونه بالكامل:

يعبر ذلك عن قيام العاملين بالمشروع بشراؤه، وليس أحد من خارج المشروع. ويعتبر هذا الأمر من الأمور الشائعة الآن، حيث تقوم إدارة المنظمات الكبيرة ببيع أجزاء من هذه المنظمات للعاملين فيها.

## 3/ دخول شريك جديد:

ويحدث ذلك عندما يقبل الملاك الحاليون للمشروع دخول شريك جديد في المشروع القائم بالفعل.

### أ - 3. العوامل المؤثرة في البحث وتكوين الفكرة :

يوجد أربع عناصر أساسية تؤثر في البحث وتكوين الفكرة الريادية :

1- رأس المال البشري؛

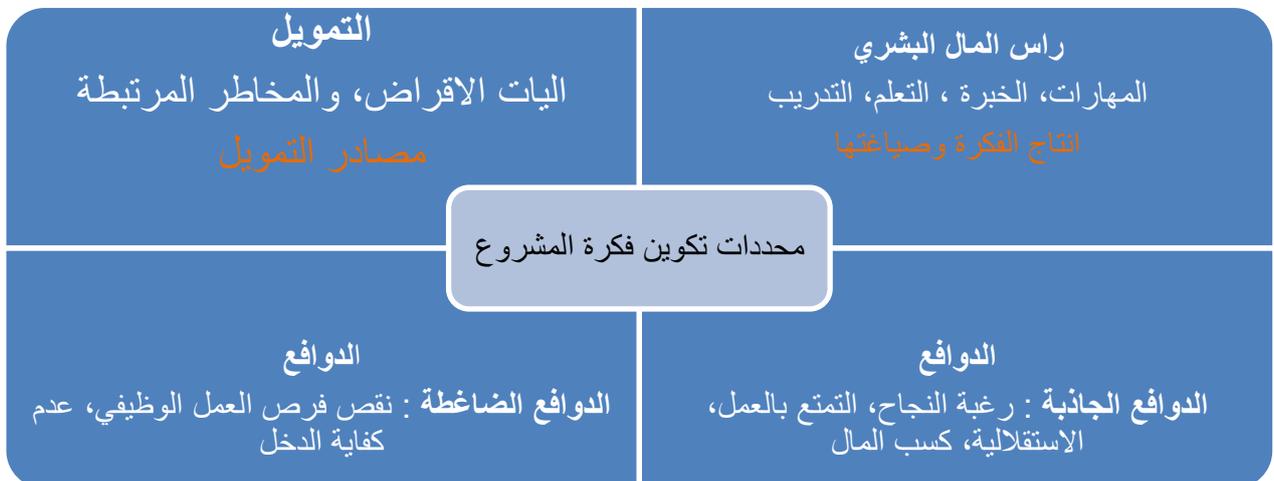
2- التمويل؛

3- الدوافع ؛

4- شبكة الشركات .

والشكل التالي يوضح عناصر تأثير هذه العوامل :

الشكل رقم (02) : محددات تكوين الفكرة .



## ب - مفهوم وتصنيفات الأفكار الريادية :

## ب-1. مفهوم الفكرة الريادية :

تعتبر الفكرة عن الأمل الذي يتعلق به صاحب المشروع بغية الوصول من خلاله إلى البعيد، فقد تأخذ شكل حدس أو رغبة تتطور عبر الزمن ، وعادة ما يستغرق البحث عن فكرة لمشروع ما تأخذ مدة طويلة من التفكير والتحليل لأنها سوف تحول إلى مقالة (مؤسسة) .

## ب-2. المراحل الأساسية للبحث عن الفكرة :

1- ملاحظة الحياة اليومية :

2- نقد المنافسين :

3- البحث عن الحلول والبدائل :

## ب-3. تصنيف أفكار المشروعات الجديدة:

يوجد هناك ثلاثة تصنيفات رئيسية للأفكار التي يمكن أن تتحول إلى بدايات للمشروعات الجديدة هي:

1 -أفكار تتعلق بالأسواق الجديدة.

2 -أفكار تتعلق بأساليب تكنولوجية حديثة.

3 -أفكار تتعلق بمنافع جديدة.

## ت - مصادر وطرق إنشاء أفكار المشروعات الريادية:

ما دامت عملية انطلاق المشروعات الجديدة تبدأ بالأفكار، فلا بد أن نستعرض بعض المصادر التي يمكن أن يستلهم منها رواد الأعمال الأفكار الجديدة. فقد سعت العديد من الدراسات إلى اكتشاف مصادر الأفكار المرتبطة ببدايات المشروعات الصغيرة. ويوضح الشكل رقم (5/4) نتائج إحدى هذه الدراسات، حيث كشفت هذه الدراسة أن "الخبرات العملية السابقة" لرائد الأعمال تمثل 45% من مصادر الأفكار الجديدة ،

وأن "الاهتمامات والهوايات الشخصية"، تمثل 16% من مصادر الأفكار الجديدة، كما تمثل "الصدفة" 11% من هذه المصادر. وعلى الرغم من أن الأفكار الجديدة قد تأتي من أي مكان، إلا أننا سنركز في السطور التالية على أربعة مصادر محتملة للأفكار الجديدة هي:

### ت-1. مصادر الأفكار الريادية :

- 1- الخبرات الشخصية.
- 2- الهوايات والاهتمامات الشخصية.
- 3- الاكتشافات المفاجئة (المصادفة).
- 4- الأبحاث والدراسات المتأنية.
- 5- المستهلكين .
- 6- شبكات التوزيع.
- 7- المؤسسات المتواجدة على مستوى السوق .
- 8- البحث والتطوير.

### ت-2. طرق إنشاء الأفكار :

#### 1/ حلقات النقاش :

تستخدم حلقات النقاش في العديد من الأغراض، حيث يجري تعيين المدير الوسيط للجلسة التي تتكون عادة من مجموعة من الأفراد يبلغ تعدادها ما بين (8-14) مشاركا وتتم من خلالها بعمق وبحرية وانفتاح كامل ويجري عادة في مثل هذا النوع من الجلسات ، طرح الأفكار ومناقشتها وتقييمها بهدف الوصول إلى القرارات التي تتعلق بالمنتجات والخدمات الجديدة أو المفاهيم الجديدة من خلال تحليل النتائج باستخدام الأساليب والطرق الكمية وغير الكمية المختلفة.

## 2/ العصف الذهني :

يساعد العصف الذهني على تقديم الأفكار الجديدة بصورة جماعية في محاولة للوصول الى حلول جديدة أو نماذج جديدة من المنتجات والخدمات ويتم هذا من خلال جلسة مفتوحة يشارك فيها مجموعة من الأفراد في طرح الأفكار بكل حرية وتجرد من اجل تطوير مجموعة من الأفكار الجديدة .

ويعتمد هذا الأسلوب على إتباع القواعد التالية :

- لا يجوز تأييد أو نقد الأفكار المطروحة؛
- طرح الأفكار بكل حرية وبساطة ولا يجوز استخدام لغة الهيمنة ؛
- كلما كثرت الأفكار كانت الفرصة للوصول إلى نتيجة أفضل؛
- يجوز تطوير الأفكار المطروحة أو بناء على أفكار الآخرين .

## ت-3. مبادئ دركر Drucker العامة في فرز الأفكار الريادية :

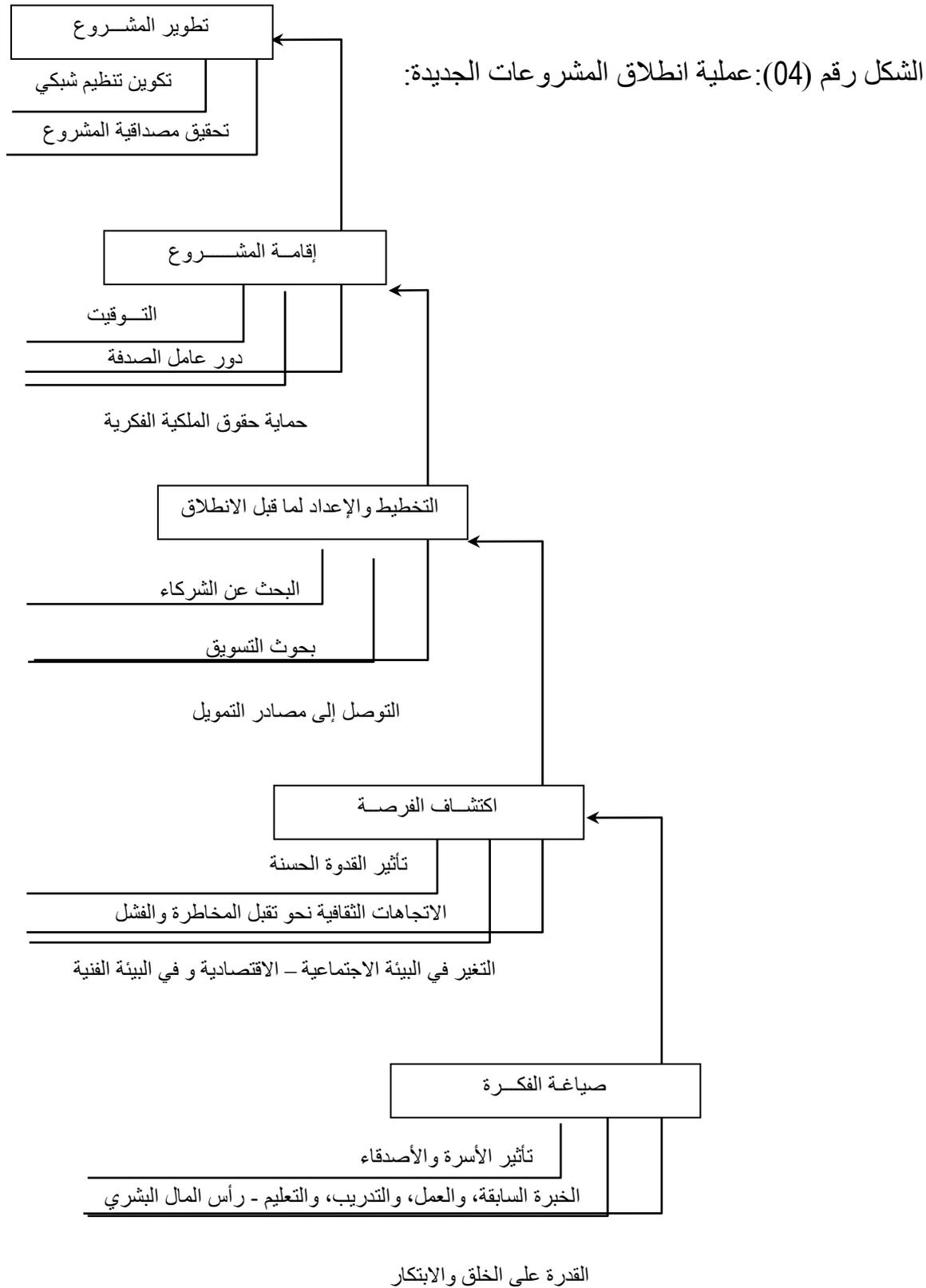
يتم فرز الأفكار من خلال تحليل الفرص المرتبطة بفكرة المشروع من خلال الجدول التالي:

الشكل رقم (03): مبادئ تحليل الأفكار حسب Drucker

هل الفكرة بسيطة ومركزة؟
هل هي مفهومة في حقيقة الأمر؟
هل تم تحليلها بشكل كامل؟
هل يستطيع البدء بمشروع صغير ومحدد؟
إذا سرت قدما فهل تبقى المشاريع المدرجة في اللائحة ذات حجم يمكن إدارته؟

حلل الفرص

وهناك من يرى أن عملية انطلاق المشروعات الريادية تكون بالشكل التالي :



## ثانيا : دراسة قابلية تجسيد الفكرة .

بعد إيجاد الفكرة واعتبارها فرصة مغرية يجب أن يتأكد الريادي من قابلية تطبيقها في البيئة الاقتصادية من خلال القيام

بالعمليات التالية :

## 1- دراسة السوق :

دراسة السوق هي التي تمكن دراسة المحيط التي ستؤسس فيه المقاول وتشتغل على ارضيته وتمكن من تحديد وتقييم نقط قوة المشروع ونقط ضعفه والفرص والمخاطر المحيطة به بالإضافة الى دراسة العوامل المؤثرة في القطاع الذي نريد ان نستثمر فيه .

## 1- أ. تحليل البيئة أو المحيط :

من بين التقنيات والأدوات التي يتم بها تحليل البيئة يوجد نموذج **SWOT** وتعتمد هذه الطريقة على إحصاء ورصد

النقاط التالية :

	هي نقاط خلل وضعف يجب إزالتها وتفاديها	هي عوامل ايجابية يجب تقويتها والحفاظ عليها
	يمكن أن يتحكم فيها الريادي	
البيئة الداخلية	<u>نقط الضعف</u>	<u>نقط القوة</u>
البيئة الخارجية	<u>المخاطر</u>	<u>الفرص</u>
	المخاطر والفرص تكون عادة خارج إرادة الريادي	
	يجب تجنب المخاطر	يجب استثمار الفرص

ويمكن اعتبار دراسة السوق هي وسيلة لجمع المعلومات التي تستخدم كأساس في تحديد الخطة التسويقية وتتضمن هذه الأخيرة عملية جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها ، مما يؤدي في الأخير إلى التمكن من تحديد العناصر التالية :

- تحليل المحيط الكليل للمؤسسة الذي يشمل المحيط الاقتصادي والقانوني والتكنولوجي.
- وصف السوق من خلال تحديد حجمها وتقسيماتها بين مختلف فئات المستهلكين وبين مختلف العلامات المتواجدة ، وأيضا تطور هذه العناصر .
- التنبؤ بالطلب الكلي، وتحديد قدرات الطلب والمبيعات المحتملة لمنتوج المؤسسة.

### 1. ب. الدراسة الكمية والدراسة النوعية :

تعتبر هذه الدراسة الاختبار الأول مدى نجاح الفكرة وقابليتها للتطبيق ، وتتناول تقدير حجم الطلب المتوقع على المنتجات المزمع إنتاجها ، وذلك اعتمادا على مبدأ " **الطلب يخلق العرض** " إذ لا يمكن المرور إلى الإنتاج والتصنيع إلا بعد التأكد من وجود طلب حقيقي وتنقسم هذه الدراسة إلى جانبين :

ب-1. الدراسة الكمية : يتم إجراء دراية كمية تتمثل في تقدير عدد العملاء المحتملين والكميات المتوقع استهلاكها، وتحليل العلاقة بين الأسعار والكميات، أخذا بعين الاعتبار العناصر التالية :

- المنافسين الحاليين والمحتملين ؛
- مدى قدرة المنتج على تلبية الحاجات والرغبات للمستهلكين ؛
- المنتجات والنشاطات البديلة ؛
- التغيرات الموسمية في الطلب على المنتج .

وفي الأخير يمكن استخلاص وتقدير الكميات المطلوبة من المنتج (تحديد عدد الوحدات الواجب إنتاجها)

ب-2. الدراسة النوعية : تتمثل في تحديد نوعية الزبائن المستهدفين ومختلف العناصر المؤثرة على استهلاكهم كالأذواق والعادات الاستهلاكية ، وتكمن أهمية الدراسة النوعية في تحديد السعر المناسب للبيع .

وتخلص الدراسة التسويقية إلى تحديد رقم الأعمال التقديري = عدد الوحدات المقدره × السعر التقديري

## 2 المبحث عن التمويل :

من خلال رقم الأعمال التقديري يقوم المسئول المالي بتقدير حجم الاحتياج في رأس المال العامل وهي الاحتياجات الناتجة عن النشاطات الأساسية (المشتريات، الاستثمارات) الضروري للعمليات الأساسية للنشاط، وبناءا عليه يتم تحديد رأس المال الضروري للعمليات الأساسية للنشاط، وبعد ذلك تاتي مرحلة البحث عن مصادر التمويل والمتمثلة في الجدول (18) التالي:

مصادر التمويل الأساسية عند إنشاء المؤسسة	
الأموال الخاصة (الادخار الشخصي)	المنشئ ، الشركاء
المساعدات والمنح الممنوحة للأفراد	الدولة ، الجماعات المحلية ،
القروض الشرفية (دون ضمان)	منظمات التنمية الاقتصادية ، الصناديق الخاصة
القروض البنكية	البنوك والمؤسسات المصرفية
قروض متوسطة وطويلة الأجل	مؤسسات الإقراض ، قروض إنشاء المؤسسة ، مؤسسات تدعيم وتشغيل الشباب
قروض الإيجار	البنوك والهيئات المختصة

## 3 إعداد مخطط الأعمال :

من اجل توفير المعلومات الضرورية للمقرضين والشركاء و المستثمرون حول المشروع ينبغي ان يشمل مخطط الأعمال المحاور الأساسية التالية :

### 1 - ملخص وهدف المخطط:

ففي هذه الفقرة يجب توضيح بشكل جيد بان المقاول يريد مباشرة نشاط جديد، وان يقنع الجهات الموجه إليها بصدق هذا المخطط، وان يشير إلى الحاجات الفعلية للأموال ومردودية رأس المال ورقم الأعمال التقديري، وان كان من الصعب تحديد هذا الأخير بدقة.

## 2 - مواصفات المؤسسة: وتتمثل فيما يلي:

- نوع النشاط وما إذا كان يتركز فقط على البيع، أو مقاولة من الباطن... أو غير ذلك، والصناعة التي تنشط فيها؛
- اسم المؤسسة التجاري واسم منتجها والذي يفضل أن يكون سهل التركيز؛
- الموقع الجغرافي والتنافسي الحالي والمستقبلي؛
- الشكل القانوني؛
- الملاك والمساهمين.

## 3 - وصف النشاط: ويتكون كما يلي:

- استخدام الزوج منتج/ سوق من اجل تحديد فئة الزبائن الموجهة إليها المنتج؛
- إجراءات الأبحاث المتعلقة بالنشاط الحالي، والتي تتم من خلال البحث عن المردودية والمنافسين وميولات السوق المستهدف؛
- تحديد معايير النجاح (حصصة السوق، أو قيمة الخدمة، أو السعر، أو الجودة...)
- التجهيزات المراد الحصول عليها (جرد كل التجهيزات الضرورية، وتحديد أسعارها، وطريقة استعمالها وصيانتها...)

## 4 - نتائج دراسة السوق:

- هي حصيلة لما تم إليه من خلال دراسة السوق، وتشمل ما يلي:
- تقسيم السوق الحالي (منتج/ مستهلك، ومنتج/ مؤسسة)؛
  - المنافسة والمحيط بشكل عام (المنافسين المباشرين، والسياسات الاقتصادية...)
  - الموردین (عددھم، وموقعھم، ونقاط قوتھم وضعفھم)؛
  - قنوات التوزيع (بيع مباشر، أو بيع بالجملة...)
  - سياسة السعر (هل هي نفسها بالنسبة للمنافسين أم تختلف عنهم، وهل هو أكثر ارتفاعا نتيجة لتمييزه عن منتجات المنافسين....)

– إستراتيجية التسويق (المنتج، وموقع هذا الأخير بالنسبة للعملاء، وسبل ترقيته، ومستوى سعره بالنسبة للأهداف المرجوة)

## 5 - تحديد وسائل الإنتاج:

وفي هذا الجزء يتم وصف بشكل دقيق مجموع وسائل الإنتاج وطريقة استغلالها فمثلا بالنسبة للبناءات يتم ذكر انواعها ومساحتها، وبالنسبة للالات والتجهيزات يتم تحضير قائمة تشملها كلها وتوضح طريقة تركيبها والاعطاب والصعوبات التي قد تظهر عند استعمالها، اضافة الي توضيح نمط التخزين وقدرته، كما يتم شرح طرق العمل، وطرق سير كل وحدة من وحدات الانتاج، وكيفية اطلاق الطلبات، وتحديد مخطط الانتاج الزمني والذي غالبا ما يتم إعداده من خلال مخطط غانت (Gantt) الذي يسمح بتمثيل أنشطة المؤسسة عن طريق أعمدة وبيانات، فيقسم المنتج إلى مراحل تسمح بتحديد تواريخ تطوير مزيج المنتج.

## 6 - المعطيات المالية:

تكون العناصر المالية أساس مخطط الأعمال، وتشمل بذلك العناصر التالية:

- الحاجة المالية التي تمكن من الانطلاق في العمليات الإنتاجية والتجارية.
- المردودية المتوقعة؛
- رقم الأعمال وحسابات النتائج التوقعي على مدى الثلاث أو خمس سنوات القادمة؛
- الميزانية الافتتاحية الشاملة والمفصلة للأصول والخصوم والتي تتضمن كل التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية والتراخيص والإشهار وغيرها؛
- التدفقات النقدية المتوقعة والتي تمكن من حساب القدرة على التمويل الذاتي.

## 7 - إدارة الموارد البشرية:

ويتم فيها وصف الوظائف من خلال إعداد البطاقات الوظيفية، وتحديد العلاقة بينها، وطرق حل الصراعات الناتجة، والترتيب السلمي للوظائف إن وجدت، كما يتم توضيح طرق اتخاذ القرارات على مستوى مختلف مراكز المسؤولية، والاختصاصات الواجب توفرها، وبرامج التكوين الداخلية والخارجية المدعمة لها إن وجدت ضرورة لذلك.

## 8 - الاستراتيجيات:

من المعروف إن الإدارة الإستراتيجية تعبر عن جملة متجانسة من الدراسات والتحليل والقرارات التي تصاغ في شكل مخطط استراتيجي يضمن بقاء ونمو المؤسسة، لهذا ينبغي أن يشمل هذا المخطط العناصر التالية:

- **الأهداف** : وهنا تحدد مهمة المؤسسة التي تعبر عن غرض أو مبرر وجودها، وعادة ما يعود ذلك إلى صفتها كمواطن، ومساهمتها في الأهداف العامة خاصة على مستوى الوطني (معدل النمو والتشغيل والمنافسة الوطنية) إضافة إلى تحديد الرؤية المستقبلية للعالم بمجرد وصول المشروع.
- **نوع الاستراتيجيات المتبعة** : والأمر يتعلق باختيار إستراتيجية من بين العديد من الاستراتيجيات والتي تتلائم مع وضعية المؤسسة، ومن بينها نجد إستراتيجية التركيز، والتنويع، والقيادة بالتكلفة والتمايز.... الخ
- **طرق تحقيق الاستراتيجيات** : فالوصول إلى أي إستراتيجية يتطلب وضع الإمكانيات، والبحوث والعلاقات اللازمة لذلك.

## 9 - الأخطار:

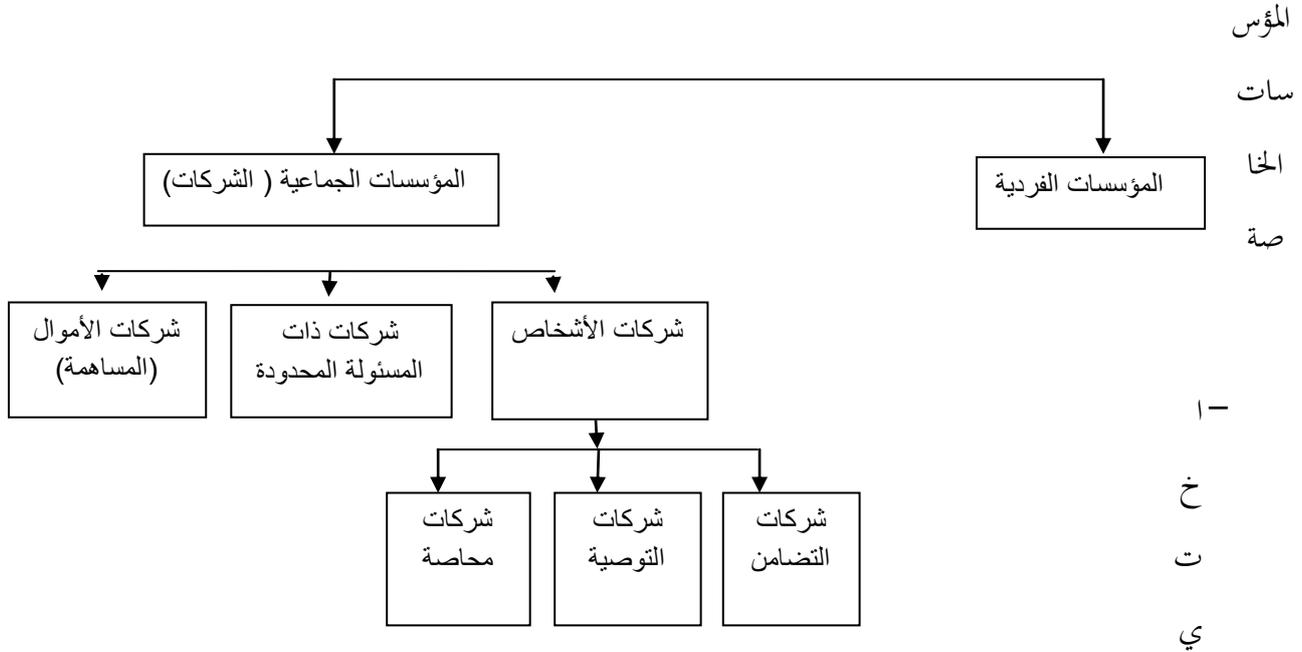
ونسجل هنا نمطين مهمين من الأخطار:

- الأخطار التي تنجم عن عدم الأكادة والتي تنتج بدورها بسبب انعدام المعلومات، ولتجنبها يجب توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات لضرورة.
- الأخطار الناتجة عن عدم القدرة على الاستمرار، وهذا ما يفرض القيام بالتخطيط المستمر.

## 4- تحديد الجوانب القانونية للمقولة :

4.1. اختيار الشكل القانوني: تكمن أهمية هذه المرحلة في النقاط التالية :

- تحديد الشكل القانوني للشركة (فردية أم جماعية).



ار الاسم التجاري للمؤسسة (بداية يتم استخراج شهادة رسمية من السجل التجاري تفيد أن الاسم التجاري للشركة لا يلتبس مع اسم شركة أخرى).

- تحديد عنوان المقر الاجتماعي.

- جدول رقم (19) : الفرق بين أنواع المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني.

المعيار الشركات	قيمة المساهمة	عدد الشركاء	التسمية	قابلة الحصص للتداخل	تغطية الخسارة	مسئول الإدارة
شركات التضامن	غير متساوية او حصة العمل	غير محدد	حرية الاختيار	-	الالتزام بالتغطية	احد وجمع الشركات او شخص خارجي
شركات التوصية	غير متساوية	شخصين طرفين فقط	لا يظهر اسمه في اسم الشركة	نوعان : 1- غير قابلة 2- قابلة	مسؤولية بقدر حصصهم	الشريك او شخص خارجي
شركة المحاصة	غير متساوية يمكن ان تكون عمل	غير محدود	هي عقد	-	-	الشركاء او شخص خارجي

الشركاء او طرف خارجي	مسؤولية بقدر حصصهم	غير قابلة للتداول	حرية الاختيار	محدود	متساوية	شركات ذات المسؤولية المحدودة
مجلس الادارة منتخب مدير	لا يتحمل الخسارة الا بمقدار حصته	قابلة للتداول	حرية الاختيار	مجموعة غير محدودة	متساوية ( اسهم ) قيمة	شركات الاموال (المساهمة)

**4.2.** إعداد القانون الأساسي للشركة : و يقوم الموثق بتسجيل العقد التأسيسي و الوثائق التي يطلبها (نسخة من بطاقة التعريف الوطنية للأطراف، نسخة من شهادة الميلاد، شهادة التسمية، شهادة السوابق العدلية للأطراف ) ينشر ملخص منه بجريدة يومية و ينشر ملخص منه بالنشرة الرسمية للإعلانات القانونية الرسمية للإعلانات .

**4.3.** إعداد ملف الإنشاء : وهو ملف متوفر لدى الهيئات المتخصصة في إنشاء المؤسسات (السجل التجاري، الغرفة التجارية والصناعية ، مصالح الضرائب)

**4.4.** الإعلان عن إنشاء المؤسسة .

**ثالثا : مرحلة الانطلاق والمراقبة .**

على الريادي أن يستوعب المهام والوظائف التالية لبدية نشاطه :

- ضرورة معرفة قطاع نشاط العمل؛
- رسم رؤى المقاوله وتحقيقها؛
- رصد فرص الأعمال وتحديدتها؛
- التعرف على معارف مهارات في التسيير؛
- إدارة الموارد البشرية المحيطة به؛
- تسيير عجلة الإنتاج؛
- العرض والبيع في السوق؛
- اتخاذ القرارات ؛
- تدبير مالية المقاوله؛
- إدارة وتدبير علاقات المقاوله .

تمثل مرحلة الانطلاق الخطوة الأولى لتجسيد الفكرة التي تم الوقوف عليها من خلال مخطط الأعمال وقبل البدء في مباشرة نشاط المؤسسة قد يقوم صاحبها بتعديل ومراجعة ميزاني الصندوق، إضافة إلى مراجعة أهداف ومخططاته في حد ذاتها من اجل أن يستخرج بعض التغييرات التي يمكن أن تتخلل أنشطة الأسابيع الأولى والأشهر الجارية، كما ينبغي عليه أيضا التحضير من اجل القيام بالافتتاح الرسمي للمؤسسة، والتأكيد من أن كل شيء يسير حسب ما تم التخطيط له ودون أي عائق، لأنه غالبا ما يصعب محي الانطباع الأول لدى الآخرين.

كما يقوم بالتأكد من انه قام بالاختيار الجيد للأفراد الذين يملكون الكفاءات اللازمة، وانه قام بوضع سلم الأجور المناسب، كما يعمل على توفير ظروف العمل الجيدة، كما يحاول خلق علاقات حسنة وجيدة مع الموردون والمجهزون والمقرضين والمستثمرون وممثلي الهيئات الحكومية والهيئات المنتخبة محليا وممثلي الزبائن والمستهلكين، ومبدئيا يمكن اعتبار المشروع ناجحا إذا كانت النتائج المستقبلية موثوق منها إلى حد كبير، وكان مستوى الأداء جيد، وتوفرت درجة عالية من الحماية والتكاليف معقولة، وان يكون الهامش المحتمل يتلاءم مع العلاقات تكلفة/منتوج أو تكلفة. وفي الأخير يقوم المقاول بتعديد الاستراتيجيات العامة والخاصة للمؤسسة التي تساعده على البقاء والنمو.

## المحاضرة السابعة: آليات دعم ومرافقة المشاريع الريادية في الجزائر

### مفهوم المرافقة المقاولاتية:

ينسب ظهور المرافقة المقاولاتية للولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1953، من خلال إصدار مادة في الدستور تنص على ضرورة تقديم الحكومة المساعدة والحماية اللازمة للمؤسسات الصغيرة من اجل إبقاء المؤسسات في المنافسة من جهة وتقوية المجتمع والاقتصاد الوطني من جهة أخرى (غيتي، 2009)، ومنذ ذلك الوقت أصبحت المرافق المقاولاتية تعتبر آلية للتنمية الاقتصادية ووسيلة لدعم وتشجيع المؤسسات الصغيرة وأداة للمحافظة عليها.

يعتبر أمر تعريف المرافقة من الأمور الصعبة وهذا راجع للأسباب التالية: (بوخمخم وسايي، 2011)

- تعدد الفاعلين في هذا المجال وتشعبهم؛
- تنوع أشكال المرافقة وإجراءات تنفيذها.

يحدد كل من (Deschamps, B, Fatien P., et Geindre) انه يوجد ثلاث جوانب في تحديد تعريف للمرافقة وهي: لغويا، اشتقاقيا، واصطلاحيا.

**لغويا:** المرافقة يمكن أن تفسر انطلاقا من ثلاث أفعال: يقود، يوجه أو يرشد ويصاحب.

**اشتقاقيا:** حيث الفعل رافق مرتبط بعلاقة الدعم التي تربط بين عارض المرافقة (المرافق) وطالب المرافقة (المقاول)، وهو مشتق من ثلاث أبعاد:

البعيد الزمني لان المرافقة تتم خلال زمن معين؛

مكان المرافقة والذي عادة ما يكون في شكل هيئة الدعم؛

الجهة الخارجية التي يمكن أن تكون الجهة الممولة. (بعيط، 2017)

**اصطلاحا:** من بين التعاريف الشاملة لمفهوم المرافقة نجد تعريف (André Letowski) وهو مسؤول عن الدراسات في وكالة إنشاء المؤسسات بفرنسا (APCE) حيث يعرفها من خلال ثلاث عناصر هي: (بوخمخم وسايي، 2011)

استقبال الأفراد الذين يرغبون في إنشاء مؤسسة.

تقديم خدمات تناسب و شخصية كل فرد.

متابعة المؤسسة الفتية لفترة تكون عموما طويلة.

ويوجد تعاريف عديدة للمرافقة يمكن أن نذكر أهمها:

حسب (أبو قحف) بأنها: "بأنها عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال خاصة مشروعات أو منشآت الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء والنمو بصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط (start-up period) ، وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة" (أبو قحف، 2001)

وحسب (سايب، 2005) "المرافقة هي طريقة للتكوين يتم من خلالها تحويل مهارات وتجارب شخص أو هيئة ما إلى شخص آخر، وذلك بمنحه نصائح وتوجيه بعض الاقتراحات حول طريقة إتمام مهمة أو تنظيم ما"

ويرى (bares) إن المرافقة تشمل خدمات التحسيس، الاستقبال، الإعلام، النصيح، التكوين، الدعم اللوجستيكي، التمويل، الإنشاء والمتابعة للمؤسسات الجديدة. (قوجيل، 2017)

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نجمع على تعريف جامع وشامل حيث إن المرافقة تعني: "مسار أو طريق ينتقل من خلاله شخص أو مجموعة من الأشخاص (فريق) من فكرة إلى تأسيس مشروع تقدم لهم كل المساعدات والمعلومات الضرورية لإنجاحها والمحافظة عليها"

أسباب أهمية المرافقة المقاولاتية:

تعتبر المرافقة المقاولاتية مهمة لأصحاب المشاريع بعدة أسباب هي : (قوجيل وبوغابة، 2011)، (DUVERT, ) (HEKIMIAN, VALLAT, 2002)

**1. التعقد الفني :** لا يمتلك أي مشروع في بداية إنشائه الكثير من الخبرة والكفاءة التسييرية الكافية، وبالتالي على منشئ المشروع الجديد التحكم في عنصرين أساسيين هما: المعرفة الفنية الجيدة بالمشروع، والروح المقاولاتية العالية، حيث أن هذه الأخيرة تتطلب مجموعة من المعارف الإضافية في الإدارة والتسيير، المحاسبة، القانون، الجباية، الإستراتيجية،... إلخ.

فالمرافقة تهدف إلى ما يسمى بتقوية " رأس مال الكفاءات (capital compétences) لمنشئ المؤسسة، عن طريق تحويل المعارف، التكوين الفردي والجماعي...، وسوف نعرض بالتفصيل أسباب التعقد الفني فيما سيأتي.

**2. تعقد المحيط الخارجي :** تتميز البيئة الخارجية عادة بالتغير وعدم الثبات، وبالكثير من التعقيدات، وهذا يتطلب القيام بجهد إضافي للتنبؤ بالتغيرات البيئية بهدف الاستعداد للظروف الطارئة وتصحيح الأوضاع قبل تفاقم المشاكل، وتأتي المرافقة في هذا الإطار بأدوات وطرق علمية تهدف إلى ضبط هذا التعقيد وتوضيح الخيارات الممكنة للمقاول (عن طريق دراسة السوق، نصائح إستراتيجية،...).

### 3. التعقد الإداري: غالبا ما يواجه المقاولون صعوبات إدارية خلال تنفيذ إجراءات إنشاء المشروع، والمتعلقة بمختلف

معاملات تسجيل المشروع وكذا المعاملات المتعلقة بمصالح الضرائب والتأمينات ومصالح العمل والضمان الاجتماعي وغيرها، وهو يمثل ثقل كبير على المقاولين، مما ينتج عن ذلك تأخير كبير في إجراءات الإنشاء القانوني للمؤسسة وانطلاق النشاط، وهو ما قد يؤدي أحيانا إلى التخلي عن إنجاز المشاريع.

### 4. هشاشة وضعف المؤسسات حديثة النشأة: هناك مجموعة من المشاكل الفنية التي تعاني منها المؤسسات

الصغيرة عامة، خاصة في مراحل نشأتها الأولى، والتي تعقد بشكل كبير عملية نموها، وسوف نركز هنا على أهم هذه المشاكل، المتمثلة في: معدلات الوفاة العالية، الضعف المالي، والضعف القانوني:<sup>1</sup>

- **معدلات الوفاة والفشل العالية:** فالدراسات التي أجريت على المؤسسات الصغيرة في الدول المتقدمة تبين بأن 50% من كل 1000 مؤسسة صغيرة، لا تبقى لأكثر من سنة ونصف (18 شهرا)، وأن 20% منها فقط تبقى لأكثر من 10 سنوات.
- **الضعف المالي:** السمة السلبية الثانية للمؤسسات الصغيرة، هي الضعف المالي الناتج عن محدودية حجم الإنتاج، وتمثل أسباب هذا الضعف في ارتفاع التكاليف الإدارية و تكاليف التمويل والإنتاج وصعوبة تكوين احتياطات مالية للنمو بالإضافة إلى محدودية القدرة على امتصاص آثار المخاطر المالية و التردد في التوسع المالي وكذلك حاجة استخدام الأرباح للاستخدام الشخصي، مع محدودية الأرباح التي تحققها المؤسسات الصغيرة وتأثير الضرائب على المبالغ المتبقية.
- **الضعف القانوني والسياسي للمؤسسات الصغيرة:** الكثير من الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة، هي ناتجة عن سياسات وقوانين لا تأخذ بعين الاعتبار خصوصية هذه المؤسسات، بالإضافة إلى ذلك فهذه المؤسسات غير قادرة على تغيير هذا الوضع، حيث أنها تشكو من ضعف القدرة على التأثير في التشريعات: قوانين الضرائب مثلا وضعف القدرة على معرفة الاعتداءات، وكذا ضعف القدرة على انتزاع الحقوق والضعف السياسي يسبب غياب نقابات وجمعيات مهنية خاصة بالمشاريع الصغيرة.

### خصائص المرافقة المقاولاتية الجيدة.

ترتكز المرافقة المقاولاتية على مجموعة من الخصائص أهمها: (قوجيل وبوغابة، 2011)

- **المرافقة تستلزم الارتباط (فرد-مشروع):** وهذا يعني توافق إمكانيات وكفاءات المقاول مع نوعية المشروع الذي يحمله مما يؤدي إلى وجود توافق مستمر بين الفرد والمشروع وليس فقط في المرحلة الأولية لتسيير المشروع، هذا العنصر يسمح بـ "تأمين" المقاول والمشروع معا من مختلف المشاكل المتوقعة.
  - **المرافقة تركز على الشخص:** على العكس فعمل الخبراء يركز على الخدمات التقنية المقدمة للمشروع، فلا يكفي تدعيم المقاول من الناحية المادية والمالية، لأن عملية المرافقة تكون خلال فترة زمنية محددة لا بد للمقاول أن يستفيد فيها للتحكم بتسيير مشروعه في المستقبل البعيد.
  - **المرافقة يجب أن تشجع استقلالية الشخص:** حتى في حالة وجود بديل أكثر سرعة في القيام بعمليات تتبع المشروع بدلا عن المقاول (خطة الأعمال مثلا) والتي تقوم بعض الهيئات بمنح المقاول منهجية العمل وهذا لتحقيق اقتصاد في الوقت (وبالتالي في التكاليف) وهذا ما ينتج عنه العديد من المشاكل مستقبلا، وبالتالي فالمرافقة الجيدة تقتضي تركيز هيئة المرافقة على جعل حامل المشروع يفهم لماذا يجب أن ينفق بشكل معقول في استثماراته، كيف يتحكم في الخزينة، المدة الزمنية المثلى لتسديد الديون، إهلاك الاستثمارات... وغيرها.
  - **المرافقة يجب أن تتضمن تسيير الفشل:** منذ الاستقبال، يجب أن يكون المرافق قادرا على مصارحة المقاول الجديد إذا ما كان المشروع غير قابل لتحقيق في تلك الحالة، فهناك فئة هشة من المقاولين تأتي بمشاريع لا يتم المصادقة عليها، وبالتالي على هيئات المرافقة التوفر على تقنيين متخصصين يمكن أن يساعدوا هذه الفئة من المقاولين في تصحيح أخطاء مشاريعهم، وهكذا فيما يخص المشاكل المالية حيث يتوجب على المرافق العمل مع حامل المشروع على تشخيص موضوعي للحالة وإيجاد الحلول دون الدخول في مشاكل بين هيئات المرافقة التي تمثل الاقتصاد التضامني و منظمات التمويل الرأسمالي.
- 2. 6 أنماط المرافقة المقاولاتية.**

تأخذ المرافقة المقاولاتية مجموعة من الأشكال حسب الطبيعة وحسب المصدر والدخل والجدول الموالي يوضح أهم أنماط وأشكال المرافقة المقاولاتية:

### الجدول (01): أنماط المرافقة المقاولاتية.

معايير التصنيف نوع المرافقة	معايير التصنيف نوع المرافقة
مرافقة عمومية: الدولة، الهيئات المحلية.	حسب مصدر المرافقة
مرافقون خواص: الخبراء المرافقين الخواص ( مكاتب الخبراء المحاسبين، محافظي	

<p>الحسابات، البنكيون....)</p> <p>المنظمات غير الحكومية.</p> <p>المراقون الأجانب: المنظمات الدولية، المراقون الخواص الدوليون، المنظمات غير الحكومية الدولية.</p>	
<p>المرافقة المؤسسية: تحت شكل هيئات، تحت شكل قوانين و قواعد.</p> <p>مرافقة أجنبية: تدخل مباشر، تدخل غير مباشر.</p> <p>وساطة في مجال التجهيزات، التزويد بالتجهيزات.</p> <p>وضع خبراء تحت التصرف.</p> <p>مرافقة في مجال التسيير</p> <p>التكوين، والاستشارة.</p>	<p><b>حسب طبيعة المرافقة</b></p>
<p>مرافقة في التكوين و النظام التعليمي أو ما بعد التمدرس</p> <p>مرافقة قصيرة الأجل</p> <p>مرافقة في مرحلة الاستغلال.</p>	<p><b>حسب مستوى التدخل</b></p>
<p>مرافقة منتظمة ذات فترة جد قصيرة</p> <p>مرافقة قصيرة الأجل</p> <p>مرافقة متوسطة الأجل.</p>	<p><b>حسب مدة التدخل</b></p>
<p>مرافقة الصناعات الصغيرة و المتوسطة</p> <p>مرافقة المؤسسات الزراعية الصغيرة و المتوسطة</p> <p>مرافقة الصناعات الصغيرة و المتوسطة في قطاع النقل</p> <p>مرافقة المؤسسات الصغيرة في القطاع الرسمي</p> <p>مرافقة المؤسسات الصغيرة في القطاع غير الرسمي.</p>	<p><b>حسب قطاع النشاط المتدخل فيها.</b></p>

المصدر: (صندرة سايبى، 2005)

## 3. واقع المرافقة المقاولاتية في الجزائر

تعتبر الجزائر من بين الدول التي ركزت على المقاولاتية مع بداية الألفية الجديدة وهذا ناتج على ارتفاع أسعار البترول الذي انعكس على زيادة الإيرادات العامة للدولة، والذي مكنها من القيام بمجموعة من البرامج التنموية التي احتل منها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتبر وجها للمقاولاتية في الجزائر أهمية كبيرة، وسوف نحاول في هذا الجزء التطرق لأهم آليات الدعم والمرافقة المقاولاتية في الجزائر.

## 3.1 أهم آليات الدعم والمرافقة المقاولاتية في الجزائر.

اهتمت الحكومة الجزائرية بقطاع المقاولاتية اهتماما كبيرا ونلمسه بشكل كبير من خلال كثرة آليات الدعم والمرافقة المقاولاتية ولهذا سوف نحاول التركيز على أهم هذه الهيئات والمتمثلة في : الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار. والجدول التالي يعطي لنا صورة عامة على أهم آليات المرافقة المقاولاتية في الجزائر.

## الجدول (02): أهم آليات المرافقة المقاولاتية في الجزائر

أهم الامتيازات	النشاطات المدعومة	حدود الدعم المادي	الشروط	الدعم	سنة ومرسوم الإنشاء	الجهة المرافقة
امتيازات جبائية وضريبية	جميع الأنشطة الاقتصادية (قطاع خاص)	تعتمد على التمويل الثنائي (صاحب المشروع والصندوق) او التمويل الثلاثي (صاحب المشروع والصندوق والبنك) المساعدة المالية لا تتعدى 10 مليون دج	لا بد أن يكون المقاول اقل من 35 سنة	دعم في وإداري ومالي وتكويني	المرسوم التنفيذي 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020 المرسوم التنفيذي 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996	الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية سابقا كانت: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
امتيازات جبائية وضريبية	صاحب جميع الأنشطة الاقتصادية	تعتمد على التمويل الثنائي (صاحب المشروع والصندوق) او التمويل الثلاثي (صاحب المشروع والصندوق والبنك) المساعدة المالية لا تتعدى 10 مليون دج	لا بد أن يكون المقاول بين سن 30 سنة و55 سنة	دعم في وإداري ومالي وتكويني	المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 06 جويلية 1994، منظما لأحكام المرسوم التشريعي رقم 94-11 المؤرخ في 26 ماي من ذات السنة	الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
امتيازات جبائية وضريبية	(قطاع خاص)	انجاز مشروع لا تفوق تكلفته 1 مليون دج	كل المواطنين الذين يفوق سنهم 18	دعم في وإداري ومالي	مرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004	الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

			سنة			
امتيازات جبائية وضريبية	جميع الأنشطة الاقتصادية		كل المواطنين الذين يفوق سنهم 18 سنة	دعم في ودعم إداري	المرسوم التشريعي 93 - 12 المؤرخ في أكتوبر 1993 المتضمن ترقية الاستثمار ووفق الأمر الرئاسي رقم 01 - 03 المؤرخ في 20 أوت 2001	الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الصادرة بتاريخ الموضوع المراسيم التنفيذية والتشريعية.

والجدير بالذكر أن آليات المرافقة المقاولاتية المذكورة سابقا تقدم الدعم المادي والفني والإداري، إضافة إلى تقديمها امتيازات كثيرة متعلقة بالامتيازات الجبائية والضريبية على سبيل المثال نقدم امتيازات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وهي:

✓ الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات وإضافات البناءات (لمدة 3 سنوات أو 6 سنوات للمناطق الخاصة والمضاب العليا أو 10 سنوات لمناطق الجنوب).

✓ الإعفاء من الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ بالنسبة للنشاطات الحرفية والمؤسسات المصغرة عندما يتعلق الأمر بترميم الممتلكات الثقافية.

✓ الإعفاء الكلي من الضريبة الجزائرية الوحيد IFU ابتداءً من تاريخ استغلال المشروع ولمدة 3 سنوات أو 6 سنوات للمناطق الخاصة أو 10 سنوات لمناطق الجنوب.

✓ تمديد فترة الإعفاء من الضريبة الجزائرية الوحيدة IFU لمدة سنتين عند التعهد بتوظيف 3 عمال لمدة غير محددة.

✓ عند نهاية فترة الإعفاء تستفيد المؤسسة من تخفيض جبائي بـ 70% خلال السنة الأولى من الإخضاع الضريبي و 50% للسنة الثانية و 25% للسنة الثالثة.

أولا: الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

منذ تاريخ إنشائه سنة 1994 كمؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي، تحت وصاية العمل والحماية الاجتماعية آنذاك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94 - 188 المؤرخ في 06 جويلية 1994، منظمًا لأحكام المرسوم التشريعي رقم 94 - 11 المؤرخ في 26 ماي من ذات السنة، يعمل على "تخفيف" الآثار الاجتماعية المتعاقبة الناجمة عن

تسريح العمال الأجراء في القطاع الاقتصادي، وهو مسؤول عن إدارة نظام دعم إنشاء وتوسيع أنشطة المبادرين العاطلين عن العمل الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة.

كانت تُسند إليه مجموعة من المهام سنحاول ذكر أهمها فيما يلي:

- تمثلت أول مهمة للصندوق والتي أوكلت إليه بمجرد إنشائه سنة 1994 في تأمين البطالين، وذلك بدفع تعويضات للعمال الذين فقدوا مناصبهم نتيجة أسباب اقتصادية خارجة عن نطاقهم.
- وتمحورت المهمة الثانية في تسهيل عملية إعادة الإدماج المهني لهؤلاء البطالين في سوق العمل من خلال إنشاء مراكز البحث عن الشغل، والتي تمثلت مهمتها في العمل على تعزيز قدرات البطالين في البحث عن العمل من جديد، وتزويدهم بمختلف المعلومات الضرورية لذلك، والدعم الكفيل بمساعدتهم على تطوير قدراتهم في التعامل مع المواقف الصعبة وتنمية الثقة بالنفس بالإضافة إلى مختلف المهارات الضرورية في عملية البحث عن العمل.

- كما كُلف الصندوق أيضاً بإجراءات دعم العمل الحر التي تتكفل بها مراكز المساعدة على العمل الحر CATI، ويهدف هذا أيضاً إلى تسهيل عملية إعادة الإدماج المهني للبطال ومن خلال مرافقتهم في إنشاء مؤسساتهم الخاصة، وذلك بتزويدهم بخدمات الإعلام والتوجيه والتكوين.
- التكوين التحويلي والذي يسمح للبطالين المستفيدين باكتساب مؤهلات جديدة تساعدهم على تنمية قدراتهم للاندماج مجدداً في الحياة العملية، وذلك من خلال تنظيم دورات تكوينية قصيرة المدى.
- كما كُلف الصندوق انطلاقاً من سنة 1998 بتبني برنامج لمساعدة المؤسسات التي تواجه صعوبات وذلك لتفادي لجوئها لتسريحات منها:

- تسهيل الاستفادة من القروض البنكية للاستثمارات التي تم التأكد من جدواها.
  - مساعدتها على تبني وسائل حديثة في التسيير والاستفادة من خدمات خبراء مختصين في شتى المجالات.
  - المساهمة في تكوين المسيرين والعمال.
- أما فيما يتعلق بإعادة إدماج البطالين فقد قام الصندوق بعدة إجراءات لمرافقتهم في البحث عن عمل تحت رعاية مستشارين متخصصين وكانت حصيلة ذلك من سنة 1998 إلى 2004 كما يلي<sup>1</sup>:
- أكثر من 11 583 بطالاً تم تكوينهم في مجال تقنيات البحث عن الشغل.
  - أكثر من 2 311 بطالاً تمت مرافقتهم في إحداث مؤسساتهم المصغرة.
  - أكثر من 12 780 بطالاً تابعوا تكوينات لاكتساب معارف جديدة تؤهلهم لإعادة الإدماج في حياتهم المهنية.

1متاح على: [https://www.cnac.dz/site\\_cnac\\_new/Web%20Pages/Ar/AR\\_PresentationCNAC.aspx](https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Ar/AR_PresentationCNAC.aspx) تاريخ الاطلاع: 15 افريل 2022، على الساعة: 10H45.

- وتتمثل شروط الاستفادة من خدمة جهاز الدعم للبطالين البالغين 30 إلى 50 سنة : يستفيد من تمويل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ضمن هذا الجهاز كل شخص يستوفي الشروط التالية:
- أن يبلغ من العمر ما بين (30 و خمسين 50 سنة)؛
  - أن يقيم بالجزائر؛
  - أن لا يكون شاغلا منصب عمل مأجور عند إيداعه طلب إعانة؛
  - أن يكون مسجلا لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل منذ شهر واحد على الأقل بصفة طالب شغل؛
  - أو أن يكون مستفيدا من تعويض الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة؛
  - أن يتمتع بمؤهل مهني أو يمتلك قدرات معرفية ذات صلة بالنشاط المراد القيام به؛
  - أن يكون قادرا على رصد إمكانيات مالية كافية للمساهمة في تمويل مشروعه؛
  - أن لا يكون قد مارس نشاطا لحسابه الخاص منذ 12 شهرا على الأقل؛
  - أن لا يكون قد استفاد من تدبير إعانة في إطار إحداث نشاط.

وفي أواخر شهر جوان 2010 اتخذت السلطات العمومية إجراءات جديدة لتلبية طموحات الفئة الاجتماعية المعنية ترمي في الأساس تنمية وتطوير ثقافة المقاولاتية من خلال مجموعة من التعديلات تتضمن ما يلي:

- تخفيض مدة التسجيل في الوكالة الوطنية للتشغيل (شهر واحد) بدلا من ستة (06) أشهر؛
- رفع مستوى الاستثمار من خمسة (05) ملايين دينار جزائريا إلى عشرة (10) ملايين دينار جزائريا؛
- الالتحاق بالجهاز من 30 سنة (بدلا من 35 سنة) إلى 50 سنة ، (تم رفع السن حاليا إلى 55 سنة) ؛
- وعلاوة على إحداث النشاط، توسيع إمكانيات إنتاج السلع و الخدمات.

ترتكز الاستثمارات المنحزة في الميدان على أساس 3 أنماط تمويلية:

- تمويل ذاتي (شخصي): يكون فيه التمويل شخصيا ويستفيد فيه صاحب المشروع من جميع الامتيازات الجبائية والضريبية الممنوحة.
- تمويل ثنائي (المستثمر - الصندوق) : يتم وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (0): الهيكل المالي للتمويل الثنائي في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة	قيمة الاستثمار	مستوى الاستثمار
71 %	29 %	أقل أو يساوي 5 ملايين دينار جزائري	المستوى الأول

المستوى الثاني	أكبر من 5 ملايين دينار وأقل أو يساوي 10 ملايين جزائري	28 %	72 %
----------------	---	------	------

المصدر: الصندوق الوطني للتأمين على البطالة

■ تمويل ثلاثي (المستثمر - الصندوق - البنك) : يتم وفق الجدول التالي:

الجدول رقم ( ): الهيكل المالي للتمويل الثلاثي في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

المستوى 1: قيمة الاستثمار أقل أو يساوي 5 مليون دينار جزائري		
المساهمة الشخصية	القروض بدون فائدة	القرض البكي
1 %	29 %	70 %
المستوى 2: قيمة الاستثمار أكبر من 5 مليون دينار و أقل أو يساوي 10 مليون دينار جزائري		
المساهمة الشخصية	القروض بدون فائدة	القرض البكي
2 %	28 %	70 %

المصدر: الصندوق الوطني للتأمين على البطالة

ثانيا: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

يقوم جهاز القرض المصغر بتوفير خدمات مالية تتماشى مع متطلبات وحاجات المواطنين غير المؤهلين للاستفادة من القرض البنكي والمشكلين أساسا من فئة الأشخاص بدون دخل أو ذوي الدخل غير المستقر أو البطالين والذين ينشطون عموما في القطاع غير الشرعي.

وتأتي نوات إنشاء الوكالة من خلال الملتقى الدولي الذي نظم في ديسمبر 2002 بالجزائر حول " تجربة القرض المصغر في الجزائر وبناء على التوصيات المقدمة من طرف الخبراء المشاركين في هذا الملتقى أنشئت الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04 - 14 المؤرخ في 22 جانفي 2004، (خالد رجم وآخرون، 2017) وهي هيئة عمومية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وضعت تحت سلطة رئيس الحكومة ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لمجمل نشاطاتها، ثم تم تحويلها لوزارة التضامن سنة 2006، وتعنى بتقديم الدعم والاستشارة والمرافقة للمبادرين وتضمن المتابعة لإنجاح مشاريعهم المنشأة في المناطق الحضرية والريفية عن طريق تشجيع العمل الذاتي والمنزلي.

- وتعتبر هذه الوكالة من بين النجاح وأهم الأجهزة التي تم إنشائها لتطوير الحرف التقليدية والمهن بهدف تقليص واحتواء القطاع غير الرسمي وتحقيق التوازن الجهوي بين المدن والمناطق الريفية وكذا المحافظة على الحرف والصناعات التقليدية من الاندثار وتطويرها ومساهمتها في خلق القيمة المضافة. (طلحي ، 2016)
- وتضطلع الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بالاتصال مع المؤسسات والهيئات المعنية بالمهام التالية:
- تسيير جهاز القرض المصغر وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
  - تدعيم المستفيدين وتقديم لهم الاستشارة وترافقهم في تنفيذ أنشطتهم.
  - تمنح قروضاً دون مكافأة.
  - تبلغ المستفيدين أصحاب المشاريع المؤهلة للجهاز بمختلف الإعانات التي تمنح لهم.
  - تضمن متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.
- وتكلف على الخصوص بما يلي:
- تنشئ قاعدة للمعطيات حول الأنشطة والمستفيدين من الجهاز.
  - تقدم الاستشارة والمساعدة للمستفيدين من جهاز القرض المصغر في مسار التركيب المالي ورصد القروض.
  - تقيم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتنفيذ خطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع واستغلالها والمشاركة في تحصيل الديون غير المسددة في آجالها.
  - تبرم اتفاقيات مع كل هيئة أو مؤسسة أو منظمة يكون هدفها تحقيق عمليات الإعلام، والتحسيس ومرافقة المستفيدين من جهاز القرض المصغر في إطار إنجاز أنشطتهم، وذلك لحساب الوكالة.
  - تستعين بأي شخص معنوي أو طبيعي متخصص للقيام بأعمال تساعد على إنجاز مهامها.
  - تكلف مكاتب دراسات متخصصة بإنجاز مدونات نموذجية خاصة بالتجهيزات ودراسات جغرافية محلية وجهوية.
  - تنفذ كل تدبير من شأنه أن يسمح برصد الموارد الخارجية المخصصة لدعم تحقيق أهداف جهاز القرض المصغر واستعمالها وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- وقد ذكر المشرع الجزائري شروط الاستفادة من هذا الجهاز بوصفه المستفيدين بالمواطنين مسقطاً صفة الاستثمار أو حمل المشروع وجاءت حسب المرسوم التنفيذي رقم 04-15 مجتمعة فيما يلي:
- أن يبلغوا من العمر 18 سنة فما فوق؛
  - أن يكونوا دون دخل أو ذوي دخل ضعيف غير مستقر وغير منظم؛
  - أن يتوفروا على إقامة مستقرة؛
  - أن يكونوا ذوي مهارات لها علاقة بالنشاط المرتقب؛

- ألا يكونوا قد استفادوا من مساعدة أخرى لإحداث الأنشطة؛
- أن يقدموا مساهمة شخصية.
- إضافة للمهام المنوطة بما تضع الوكالة أهدافاً اقتصادية واجتماعية يمكن إنجازها فيما يلي:
- المساهمة في مكافحة البطالة والفقر في المناطق الحضرية والريفية من خلال تشجيع العمل الحر، والعمل في البيت والحرف والمهن، ولا سيما الفئات النسوية.
- رفع الوعي بين سكان الريف في مناطقهم الأصلية من خلال إبراز المنتجات الاقتصادية والثقافية، من السلع والخدمات المولدة للمداخيل والعمالة.
- تنمية روح المقاولاتية، لتحل محل الاتكالية، وبالتالي تساعد على الإدماج الاجتماعي والتنمية الفردية للأشخاص.
- دعم توجيهه، ومرافقة المستفيدين في تنفيذ أنشطتهم، لا سيما فيما يتعلق بتمويل مشاريعهم.
- متابعة الأنشطة المنجزة من طرف المستفيدين مع الحرص على احترام الاتفاقيات والعقود التي تربطهم مع الوكالة الوطنية.
- تكويني حاملي المشاريع والمستفيدين من القروض المصغرة في مجال تقنيات تمويل وتسيير الأنشطة المدرة للمداخيل والمؤسسات الجد المصغرة.
- دعم تسويق منتجات القروض المصغرة عن طريق تنظيم المعارض عرض/بيع.
- تتوفر الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر على صيغتين من التمويل كما يمكن تلخيص أهم شروط التمويل حسب ما جاء في المرسوم التنفيذي رقم 11 - 134 المؤرخ في 22 مارس 2011 من خلال الجدول التالي:
- جدول رقم ( ): صيغ التمويل المعتمدة من طرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

الامتياز	الفئة المستفيدة	مساهمة الوكالة	مساهمة صاحب المشروع	مساهمة البنك
لا يفوق 100000 دج	شراء مواد أولية للمشروع	سلفة دون فائدة	لا يساهم	لا يساهم
لا يفوق 250000 دج	شراء مواد أولية للمشروع لمواطني الجنوب	سلفة دون فائدة	لا يساهم	لا يساهم
انجاز مشروع لا تفوق تكلفته 1 مليون دج	كل المواطنين	29 %	1 %	70 %
	كل المواطنين	29 %	1 %	70 %

المصدر: متاح على الموقع الإلكتروني: [www.angem.dz](http://www.angem.dz) تاريخ الاطلاع 2022/05/10.  
وعلى غرار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية فإنَّ المستفيدين من هذا الجهاز (في حالة التمويل الثلاثي) مجبرون كذلك على الانخراط في صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة وذلك تنفيذاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 04-16 المؤرخ في 22 جانفي 2004، والذي يغطي بناءً على طلب من البنوك والمؤسسات المالية المعنية المبالغ المستحقة التي لا تزال في أصل الدين والفوائد المستحقة حتى تاريخ إعلان الخسائر التي تتجاوز 85%.  
انطلق نشاط الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر سنة 2005 ومنذ ذلك مَوَّلت عدة مشاريع وقدمت قروضاً مختلفةً وساعدت في إنشاء مؤسسات مصغرة وهو ما تؤكد حصيلتها لغاية 30 سبتمبر 2019 الموضحة في الجداول التالية:

جدول رقم (1): توزيع القروض الممنوحة من طرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر حسب التمويل إلى غاية

2022/04/30

النسبة %	عدد القروض الممنوحة	نمط التمويل
90.02%	866351	السلفات بدون فوائد لشراء المواد الأولية
09.98%	96018	السلفات بدون فوائد لإنشاء مشروع
100%	928889	المجموع

المصدر: متاح على الموقع الإلكتروني: [www.angem.dz](http://www.angem.dz) تاريخ الاطلاع 2022/05/10.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنَّ الوكالة تركز على تمويل السلفات دون فوائد لشراء المواد الأولية وهذا بدليل النسبة المؤوية التي بلغت ( 90.02%)، أما التمويل عن طريق السلفات دون فائدة لإنشاء مؤسسة فقد بلغت نسبة تمويلها (09.98%) وهي نسبة قليلة جدا مقارنة بتمويل السلفات دون فوائد لشراء المواد الأولية.  
أما نوعية النشاطات التي منحت فيها الوكالة السلفات فلقد توزعت كما يلي:

جدول رقم ( 19 ) توزيع القروض الممنوحة من طرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر حسب قطاع النشاط إلى

غاية 2022/04/30

النسبة %	العدد	قطاع النشاط
39.52%	380322	الصناعات الصغيرة
19.78%	190313	الخدمات
17.62%	169597	الصناعة التقليدية
13.53%	130213	الفلاحة
08.87%	85340	البناء والأشغال العمومية
0.58%	5595	التجارة

0.10 %	989	الصيد البحري
100 %	962369	المجموع

المصدر: متاح على الموقع الإلكتروني: [www.angem.dz](http://www.angem.dz) تاريخ الاطلاع 2022/05/10.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ قرابة 40 بالمائة من النشاطات التي مولتها الوكالة تمثل الصناعات الصغيرة، في حين احتل قطاع الخدمات المرتبة الثانية بنسبة قاربة الـ 20 بالمائة، ليأتي قطاع الصناعة التقليدية ورغم أهميته البالغة في تنويع الاقتصاد الجزائري إلا أنّ الوكالة لم تتمكن من تحقيق أرقام تعكس أهمية وجود جهاز موجه لهذه النشاطات، أما قطاع الفلاحة فنسبته المتدنية تطرّف أكثر من علامة استفهام خصوصاً بتواجد الوكالة في أغلب دوائر الوطن ومحاوله تقريبها من الأوساط الريفية وتثبيت ساكنتها بما يخلق ما يسمى بالتوازن الجهوي.

أما عن توزيع القروض الممنوحة من طرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر حسب جنس المستفيد، تظهر إحصاءاتها المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم ( ): توزيع القروض الممنوحة من طرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر حسب جنس المستفيد إلى غاية 2022/04/30

النسبة %	العدد	جنس المستفيد
36.65 %	352715	الذكور
63.35 %	609654	الإناث
100 %	928889	المجموع

المصدر: متاح على الموقع الإلكتروني: [www.angem.dz](http://www.angem.dz) تاريخ الاطلاع 2022/05/10.

أما إحصائيات الوكالة فيما يتعلق بالفئات العمرية المستفيدة من السلفات فجاءت كالتالي:

جدول رقم ( ) توزيع القروض الممنوحة من طرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر حسب عمر المستفيد إلى غاية 2022/04/30

النسبة %	العدد	الفئة العمرية
36.58 %	342372	من 18 إلى 29 سنة
31.25 %	300746	من 30 إلى 39 سنة
18.58 %	178830	من 40 إلى 49 سنة
10.48 %	100900	من 50 إلى 59 سنة
4.11 %	39521	ما فوق 60 سنة
100 %	962369	المجموع

المصدر: متاح على الموقع الإلكتروني: [www.angem.dz](http://www.angem.dz) تاريخ الاطلاع 2022/05/10.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 36.58% من المستفيدين تتراوح أعمارهم بين 18 و 29 سنة وأن 31.25% من المستفيدين تتراوح أعمارهم بين 30 سنة و 39 سنة ومجموع النسبتين يمثل 67.83%، أي أن أزيد من ثلثي المستفيدين هم من الشباب وبما أن الجهاز موجه لكل فئات المجتمع فإن هذه النسب متماثلة مع التركيبة العامة لسكان الجزائر.

والجدير بالذكر أن قرابة نصف المستفيدين من هذا الجهاز هم أشخاص ذوو مستوى متوسط والجدول التالي يوضح نسب المستفيدين إلى مستواهم التعليمي:

جدول رقم ( ) توزيع القروض الممنوحة من طرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر حسب مستوى التعليم إلى غاية

2022/04/30

النسبة %	العدد	المستوى التعليمي
15.26%	146860	دون المستوى
1.48%	14272	متعلم
14.79%	142315	ابتدائي
50.03%	481450	متوسط
14.39%	138471	ثانوي
04.05%	39001	جامعي
100%	962369	المجموع

المصدر: متاح على الموقع الإلكتروني: [www.angem.dz](http://www.angem.dz) تاريخ الاطلاع 2022/05/10.

من الملاحظ في الجدول أعلاه أن غالبية المستفيدين هم من فئة مستواها التعليمي متوسط، وهو ما توضحه الكثير من الدراسات التي تُجمع على غياب حلقة الوصل ما بين ما يتم تكوينه في مؤسسات التكوين المهني والمعاهد والجامعات وبين ما تفرضه ضرورة توجه أفراد المجتمع للأعمال المقاولاتية، كما يُشكل الأفراد الجامعيين ما نسبته 4 بالمائة من إجمالي المستفيدين، هذا ما يدل على أن الوكالة تستهدف مراكز التكوين المهني أكثر من المدارس العليا والجامعات.

وعلى صعيد خلق مناصب العمل تُحصى الوكالة أزيد من مليون وثلاثمائة ألف منصب عمل تم استحداثه موزعة حسب الجدول التالي:

جدول رقم ( 22 ) مناصب العمل المستحدثة من طرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر إلى غاية

2022/04/30

النسبة %	عدد المناصب المستحدثة	صيغ التمويل
----------	-----------------------	-------------

تمويل لشراء مواد أولية	1259254	89.47 %
تمويل ثلاثي (عن طريق البنك)	148177	10.53 %
المجموع	1 407431	100 %

المصدر: متاح على الموقع الإلكتروني: [www.angem.dz](http://www.angem.dz) تاريخ الاطلاع 2022/05/10.

### ثالثا: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاوالتية.

تُعد الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاوالتية أهم جهازٍ وضعته الدولة الجزائرية لنشر وتطوير الثقافة المقاوالتية، وتعتبر احد الحلول التطبيقية للتخفيف من البطالة وتوجيه الأفراد إلى إقامة مشاريعهم الخاصة في الحياة المهنية، وتعتبر أهميتها من خلال المساعدة في إنشاء المؤسسات المصغرة والصغيرة، وتسعى الوكالة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: (بودرجة واخرون، 2017)

استحداث فرص عمل بصورة مباشرة أو غير مباشرة،

ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية، المحافظة على الصناعات التقليدية والحرف،

المحافظة على التوازن بين المناطق على المستوى الوطني.

أنشئت الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاوالتية بموجب المرسوم التنفيذي 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020 والذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 الذي يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في سنة 1996 والمعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 18-201 المؤرخ في 02 أوت 2018، وهي هيئة عمومية ذات طابع خاص تم وضعها تحت سلطة رئيس الحكومة، ثم أصبحت تحت وصاية وزير التضامن إلى أن كلف وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي بالمتابعة العملية لجميع نشاطاتها، وتتمتع هذه الهيئة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

وحسب المرسوم التنفيذي 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020 فان مهام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية

المقاوالتية فان مهامها هي نفسها مهام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وهي كما يلي:

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

- تشجع كل شكلٍ آخرٍ من الأعمال والتدابير الرامية إلى ترقية إحداه الأنشطة وتوسيعها، بإحداث بنك للمشاريع المفيدة اقتصادياً واجتماعياً.
  - تضع تحت تصرف الشباب ذوي المشاريع كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة نشاطهم.
  - تقوم بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوو المشاريع، مع الحرص على احترام بنود دفتر الشروط التي تربطهم بالوكالة، ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الاستثمارات.
  - تقدم الاستشارة ويد المساعدة للشباب ذوي المشاريع في مجال التركيب المالي وتعبئة القروض.
  - تقيم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع، وتطبيق خطة تمويل، ومتابعة المشاريع واستغلالها.
  - تطبق كل تدبيرٍ من شأنه أن يسمح برصد الموارد الخارجية المخصصة لتمويل إحداث نشاطاتٍ لصالح الشباب واستعمالها في الآجال المحددة وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
  - تكلف من يقوم بدراسات الجدوى بواسطة مكاتب الدراسات المتخصصة لحساب الشباب ذوي المشاريع الاستثمارية، وذلك بالاستعانة بخبراء مكلفين بدراسة المشاريع ومعالجتها؛
  - تنظيم دورات لتعليم الشباب وتكوينهم أو تجديد معارفهم في تقنيات التسيير على أساس برامج خاصة يتم إعدادها مع الهياكل التمويلية.
- ويضيف المرسوم التنفيذي 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020 مهام إضافية هي:
- تطبيق كل تدبيرٍ من شأنه إن يسمح برصد الموارد الخارجية المخصصة لتمويل إحداث نشاطاتٍ لصالح الشباب واستعمالها في الآجال المحددة وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛
  - تشجع استحداث وتطوير الأنظمة البيئية بناء على فرص الاستثمار المتاحة من مختلف القطاعات التي تلي احتياجات السوق المحلي و/أو الوطني؛
  - تسهر على عصنة وتقييم عملية إنشاء المؤسسات المصغرة ومرافقتها ومتابعتها؛
  - تعد وتطور أدوات الذكاء الاقتصادي وفق نهج استشاري بهدف تنمية اقتصادية متوازنة وفعالة؛
  - تعمل على عصنة ورقمنة آليات إدارة وتسيير الوكالة وجهاز استحداث المؤسسة المصغرة؛
  - تشجع تبادل الخبرات من خلال برامج الهيئات الدولية والشراكة مع الوكالات الأجنبية لدعم وترقية المقاولاتية والمؤسسة المصغرة؛
  - تضمن تسيير مناطق نشاطات مصغرة متخصصة مجهزة لفائدة المؤسسة المصغرة؛

تعد الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاوالتية مؤسسة عمومية، تساعد على إنشاء المشاريع المنتجة وتطويرها لفائدة الشباب الراغبين والفاعلين في كل النشاطات المنتجة للسلع والخدمات، الذين لا تتجاوز أعمارهم 40 سنة حيث يعادل مبلغ الاستثمار أو يقل عن 04 ملايين دينار، غير أنه ومنذ سنة 2004 سُقِّفَ حجم الاستثمارات الممنوحة للشباب بـ 10 ملايين دينار جزائري حسب احتياجات إنجاز المشروع.

من الشروط الأساسية للاستفادة من مشروع في إطار هذا الجهاز ما يلي:

- إثبات الجنسية الجزائرية.

- أن يتراوح سنُّ الشاب من 19 إلى 35 سنة، مع التعهد بخلق منصب عمل دائمين إذا كان سنه ما بين الـ 35 والـ 40 سنة.

- أن يكون الشاب بطالاً لحظة إيداعه ملفه ويكون ذلك من خلال التأكد من عدم انتسابه لدى مصالح الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS والصندوق الوطني للتأمين لغير الأجراء CASNOS، وقد وسَّع هذا التحقيق ليشمل التأكد من عدم حصوله على أموال في إطار الدعم الفلاحي عن طريق مديرية المصالح الفلاحية DSA.

- أن تكون لديه مؤهلات مهنية ذات صلة بالنشاط المطلوب، فالنشاطات التي تتطلب تراخيص خاصة يجب على حامل المشروع أن يكون مؤهلاً لها من خلال دبلومات، أما النشاطات البسيطة فيمكن أن يكفي الشاب بخبرته ممثلة في شهادة عمله في المجال.

- أن يُقدِّم مساهمة شخصية في تمويل المشروع.

- أن يكون مسجلاً لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل كطالب عمل.

كما يفرضُ المرسوم التنفيذي رقم 03 - 290 المؤرخ في 06 سبتمبر 2003 على الشباب ذوي المشاريع في الحالات التي يطلبون فيها تمويلاً بنكياً الانخراط في صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها الشباب ذوو المشاريع ودفع اشتراكاتهم فيه، ويضمن هذا الأخير لدى البنوك والمؤسسات المالية القروض التي تمنحها هذه المؤسسات للشباب ذوي المشاريع.

من أجل التقرب أكثر من السباب الحاملين للمشاريع تم اعتماد أغلب فروع الوكالة بين سنتي 1998 و1999 عبر كامل التراب الوطني، أما الجزائر العاصمة فقد تم فتح ثلاثة فروع موزعة (شرق - غرب - جنوب) وفرعين بكل من وهران وقسنطينة (A-B)، ثم تعزَّز هذا بإنشاء ملحقاتٍ بالكثير من دوائر الوطن بين الفترة الممتدة بين 2010 و2012.

عمل هذا الجهاز للربط بين أصحاب المشاريع والبنوك التجارية، وللعمل أكثر على تسهيل وتذليل العقبات للشباب أصحاب الأفكار والمشاريع تم إنشاء لجان محلية تقوم بدراسة وتقييم واعتماد المشاريع (منذ 26 ديسمبر

2007)، وذلك بمناقشة أفكارهم ومدى إمكانية تجسيدها بحضورهم أمام المختصين في عدة مجالات، وهو إجراء جاء للتقليص من بيروقراطية البنوك.

وتجدر الإشارة إلى أن صيغ التمويل في هذا الجهاز هي ثلاثة منها التمويل الذاتي الذي تم العمل بها سنة 1999 وجمّد سنة 2004 ليعود العمل به سنة 2018 أما الصيغتين الأخرين المتمثلتين في التمويل الثنائي والثلاثي فيمكن تخليصهما فيما يلي:

جدول رقم ( ) نوع التمويل المعتمد من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

نوع التمويل	تكلفة انجاز المشروع	مساهمة صاحب المشروع	مساهمة الوكالة	مساهمة البنك
ثلاثي	حتى 5 مليون دينار	1 %	29 %	70 %
	من 5 000 001 إلى 10 مليون دينار	2 %	28 %	70 %
ثنائي	حتى 5 مليون دينار	71 %	29 %	لا يساهم <sup>2</sup>
	من 5 000 001 إلى 10 مليون دينار	72 %	28 %	لا يساهم <sup>3</sup>

في التمويل الثنائي يتم استرجاع القرض دون فائدة الذي يمثل 28 % أو 29 % بعد سنة من تحويله لحساب الشاب أما في التمويل الثلاثي فيتم استرجاعه بعد انتهاء فترة تسديد القرض البنكي الذي يمثل 70 % والمقدرة بخمس سنوات، ويستفيد الشاب من فترة سماح تقدر بـ 3 سنوات لتمكين المؤسسة وإعطائها فرصة العمل والنمو. إضافة للقروض سالف الذكر عملت الوكالة ومنذ 2011 لمنح عدة قروض في حالة التمويل الثلاثي عند الضرورة هي:

1. عربة ورشة VA:

ويمنح عند الضرورة قرض إضافي دون فائدة لغاية 500 ألف دينار لاقتناء تجهيزات تدخل في نشاطات: الترخيص، كهرباء العمارات والتدفئة، والتكييف والزجاج ودهن العمارات وميكانيك السيارات ويشترط أن يكون الشاب من خريجي مراكز التكوين المهني للحصول على هذا القرض الإضافي.

2. المكاتب الجماعية CG:

2- أبرمت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب اتفاقية مع البنك الوطني الجزائري للتكفل بتسيير الملف في حالة التمويل الثنائي لضمان تسهيل إجراءات تجسيد المشروع.

وُمنح عند الضرورة قرض دون فائدة يصل لمليون دينار للشباب حاملي شهادات التعليم العالي للتكفل بإيجار مكاتب جماعية وهم: الأطباء ومساعدو القضاء، والخبراء المحاسبون، ومحافظو الحسابات والمحاسبون المعتمدون ومكاتب الدراسات والمتابعة التابعة لقطاعات البناء والأشغال العمومية والري.

### 3. إيجار المحل LO:

وفي حالة الضرورة يمنح قرض دون فائدة يصل لـ 500 ألف دينار للتكفل بإيجار محلٍ مخصص لإنتاج السلع والخدمات باستثناء الأنشطة سالفه الذكر.

ويتم استرجاع كافة القروض التي تمنحها الوكالة في ظرف خمسة سنوات مقسمة إلى 10 أقساط بواقع قسط لكل ستة أشهر.

إضافة لما ذكر أعلاه فلقد أدرج القرار الوزاري المشترك رقم 302-087 بين وزارة العمل ووزارة المالية المؤرخ في 26 جوان 2016 العديد من الامتيازات المالية، منها تخفيض نسبة فائدة قروض الاستثمارات الخاصة بإحداث أو توسيع الأنشطة الممنوحة من طرف البنوك والمؤسسات المالية بـ 100 % من المعدل المدين الذي تطبقة البنوك والمؤسسات المالية بعنوان الاستثمارات المنجزة في كل قطاعات النشاطات وعلى باقي آجال سداد القروض البنكية عند تاريخ 07 جون 2013، كما يتم منح علاوة بصفة استثنائية للمشاريع التي تنطوي على ميزة تكنولوجية قيمة، والتي يتغير مبلغها حسب أهمية المشروع ومحتواه التكنولوجي وكذا أثره على الاقتصاد المحلي أو الوطني، وذلك في حدود نسبة 10 % من كلفة المشروع.

أما الامتيازات التي تمنحها الوكالة بعد استغلال المشروع فيمكن إيجازها في النقاط التالية:

- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات وإضافات البناءات (لمدة 3 سنوات أو 6 سنوات للمناطق الخاصة والمضاب العليا أو 10 سنوات لمناطق الجنوب).

- الإعفاء من الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ بالنسبة للنشاطات الحرفية والمؤسسات المصغرة عندما يتعلق الأمر بترميم الممتلكات الثقافية.

- الإعفاء الكلي من الضريبة الجزافية الوحيد IFU ابتداءً من تاريخ استغلال المشروع ولمدة 3 سنوات أو 6 سنوات للمناطق الخاصة أو 10 سنوات لمناطق الجنوب.

- تمديد فترة الإعفاء من الضريبة الجزافية الوحيدة IFU لمدة سنتين عند التعهد بتوظيف 3 عمال لمدة غير محددة.

- عند نهاية فترة الإعفاء تستفيد المؤسسة من تخفيض جبائي بـ 70 % خلال السنة الأولى من الإخضاع الضريبي و50 % للسنة الثانية و25 % للسنة الثالثة.

ومنذ سبتمبر 2003 مكنت الوكالة الشباب الذين أنشؤوا مشاريعهم من توسيع نشاطاتهم بعد انتهاء مدة الإعفاء ووفق شروط منها تسديد 70 % من القرض البنكي و 70 % من القرض دون فائدة في حالة التمويل الثنائي

وتسجيل نتائج في تطور ايجابي ويستفيد الشاب في هذه المرحلة من جميع الامتيازات سالفة الذكر وبنفس الشروط ولمرة واحدة.

بغية إنجاح المشاريع الممولة من طرف الوكالة ألزمتهم منذ أكتوبر 2015 بالقيام بتكوين قبل تمويل مشروعاتهم وسطرت برنامجاً تكوينياً صمم لمعالجة النقائص والمشاكل التي كانت تواجههم وأدت إلى فشلهم، ويحتوي هذا البرنامج على المقاييس التالية:

- مقياس التسويق الذي يساعدهم على دراسة السوق ووضع إستراتيجية تسويقية ناجحة.
  - مقياس الإنشاء الذي يتناول كيفية وإجراءات إنشاء المؤسسة.
  - مقياس التخطيط المالي الذي يهدف لتمكينهم من وضع وفهم الميزانية.
  - مقياس الجباية الذي يعطيهم فكرة عن كيفية التصريح والتعامل مع مصالح الضرائب.
  - مقياس المحاسبة الذي يزودهم بالمعارف والالتزامات المحاسبية القانونية.
- ومنذ إنشائها سنة 1996 وإلى غاية جويلية 2018 مولت الوكالة الوطنية عدة أنواع من النشاطات يمكن تلخيصها فيما يلي: (ميساوي، 2020)
- الفلاحة، 30 نوعاً نشاط مختلف.
  - الحرف، 259 حرفة مختلفة.
  - البناء والأشغال العمومية والري، 16 نوعاً نشاط مختلف.
  - الصناعة، 237 صناعة مختلفة.
  - الصيد، 04 أنواع صيد مختلفة.
  - المهن الحرة، 14 مهنة مختلفة.
  - الخدمات، 197 خدمة مختلفة.
  - النقل، 04 أنواع من نشاطات النقل.

حيث بلغ عدد أنواع النشاطات الممولة من قبل الوكالة 761 نشاط، ويعتبر تركيز الوكالة في الآونة الأخيرة على تمويل المشاريع الإبداعية والابتكارية، والابتعاد عن تمويل ومرافقة المشاريع الكلاسيكية، بالتركيز على خريجي الجامعات والمدارس العليا وحتى المراكز المهنية.

و أحصت الوكالة ومنذ إنشائها ولغاية 31 ديسمبر 2016 تمويل 367 980 مشروعاً ما بين إنشاء وتوسعة وزعت كالتالي:

جدول رقم () تطور تمويل المشاريع من طرف طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

السنوات	عدد المشاريع الممولة الكلية	عدد المشاريع الممولة في مرحلة التوسعة
من الإنشاء حتى 2010	140 503	2 441

606	42 832	2011
627	65 812	2012
501	43 039	2013
462	40 856	2014
256	23 676	2015
196	11 262	2016
5 089	367 980	المجموع

المصدر: (ميساوي، 2020)

أما عن حصيلة أثر هذه المشاريع فتُعدُّ الوكالة من أفضل الآليات المتعلقة بالدعم والمرافقة بأزيد من مناصب عمل لكل مشروع، ويلخص الجدول الموالي تطور أثر التشغيل لعدد المشاريع الممولة لذات الفترة السابقة:  
جدول رقم ( ) تطور أثر التشغيل من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

عدد مناصب العمل المنشأة	السنوات
392 670	من الإنشاء حتى 2010
92 682	2011
129 203	2012
96 233	2013
93 140	2014
51 570	2015
22 766	2016
878 264	المجموع

المصدر: المصدر: (ميساوي، 2020)

وتُدل بعض الأرقام المعلن عنها سنة 2016 من طرف الوكالة الوطنية عن محاولتها التركيز على نوعية المشاريع باستقطابها لفئة حاملي الشهادات وتقليل تكلفة تمويلها ويظهر ذلك جلياً في النقاط التالية: (ميساوي، 2020)

- متوسط المشاريع الممولة 45 مشروعاً في اليوم.
- 66 % من المشاريع الممولة للشباب خريجي التكوين المهني.
- 18 % من المشاريع الممولة للشباب حاملي الشهادات الجامعية.
- 65 % من المشاريع الممولة تقل تكلفة إنجازها 5 مليون دينار جزائري.
- 14 % من المشاريع الممولة للإناث.

- 92 % من الشباب المستفيدين يقل سنهم عن 35 سنة.

- تمثل توسعة المشاريع 2 % من مجموع المشاريع الممولة.

كما يتضح ذلك أيضاً من خلال تشجيع الوكالة للمشاريع في قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال والمشاريع الناشئة ( Start-up ) واستفادتها من مرافقة خاصة، حيث يعكس الجدول التالي تطور نسبة هذه المشاريع من مجموع المشاريع الممولة في السنوات الأخيرة:

جدول رقم ( ) تطور عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في قطاع TIC

نسبتها لمجموع المشاريع	عدد المشاريع الممولة في قطاع TIC	السنوات
5 %	6 858	من الإنشاء حتى 2010
1 %	451	2011
1 %	616	2012
1 %	591	2013
2 %	750	2014
3 %	655	2015
6 %	628	2016
3 %	10 549	المجموع

المصدر: (ميساوي، 2020)

أما عن نوعية النشاطات التي مولتها الوكالة فلقد جاءت موزعة حسب الجدول التالي:

جدول رقم ( ) نوعية النشاطات الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

النسبة %	العدد	قطاع النشاط
14.84 %	54 615	الفلاحة والصيد
11.58 %	42 621	الصناعة التقليدية والحرف
08.92 %	32 828	الأشغال العمومية، البناء والري
09.19 %	33 806	الصناعة والصيانة
02.57 %	9 456	المهن الحرة
52.90 %	194 654	الخدمات
100 %	367 980	المجموع

المصدر: (ميساوي، 2020)

رابعا:الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

تم إنشائها بموجب المرسوم التشريعي 93 - 12 المؤرخ في 05 أكتوبر 1993 المتضمن ترقية الاستثمار ووفق الأمر الرئاسي رقم 01 - 03 المؤرخ في 20 أوت 2001، كانت تدعى في الأصل وكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمار من 1993 إلى 2000 ثم أصبحت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار مهمة تسهيل وترقية واصطحاب الاستثمار . و تُعد الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار هيئةً عمومية ذات طابع عمومي إداري تضطلع بخدمة المستثمرين المحليين والأجانب، كان الهدف من تأسيسها تسهيل وتقليص الإجراءات وتنظيمها للاستفادة من الامتيازات الممنوحة لتحفيز الاستثمار. يسمح للوكالة القيام بجميع الإجراءات التأسيسية للمؤسسات وتسهيل تنفيذ مشاريع الاستثمار، و التي قد تكون في شكل:

- إنشاء مؤسسات جديدة؛
- توسيع قدرات الإنتاج؛
- إعادة تأهيل و هيكلية المؤسسات؛
- المساهمة في رأسمال الشركة؛
- المساهمة الجزئية أو الكلية في حوصصة بعض المؤسسات العمومية.

وتتمثل مهام الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في:

- ضمان ترقية و تطوير و متابعة الاستثمارات الأجنبية و المحلية؛
- استقبال و إعلام و مساعدة المستثمرين المقيمين و غير المقيمين الذين يرغبون في إقامة المشاريع؛
- تسهيل إجراءات تشكيل المؤسسات الجديدة، و تنفيذ المشاريع من خلال الشباك الوحيد؛
- منح الامتيازات المرتبطة بالاستثمارات؛
- تسيير صندوق دعم الاستثمار؛
- تسيير المحفظة العقارية الثابتة الخاصة بالاستثمار؛
- المساهمة في تنمية و ترقية الفضاءات والأشكال الجديدة للاستثمارات داخل الاقتصاد الوطني.

- تسجيل الاستثمارات. ترقية الاستثمارات في الجزائر وفي الخارج.
- ترقية الفرص والإمكانات الإقليمية.
- تسهيل ممارسة الأعمال ومتابعة تأسيس الشركات وإنجاز المشاريع.
- دعم المستثمرين ومساعدتهم ومرافقتهم.
- الإعلام والتحسيس في لقاءات الأعمال.

- تأهيل المشاريع التي تمثل أهمية خاصة بالنسبة للاقتصاد الوطني، وتقييمها وإعداد اتفاقيات الاستثمار التي تعرض على المجلس الوطني للاستثمار للموافقة عليها.

حسب الأمر رقم 06 - 08 المؤرخ في 15 جويلية 2006 تمنح الوكالة امتيازات للمستثمرين وفق نظامين تنقسم إلى مرحلتين (الانجاز والاستغلال)، حيث تتراوح مدة مرحلة الإنجاز من سنة إلى ثلاث سنوات ولأغراض هذه الدراسة سيتم الإشارة لأهم الامتيازات الضريبية وذلك لتشعبها وتصنيفاتها المتعددة (جنوب - شمال)، حيث تعفى الاستثمارات من:

- الضريبة على القيمة المضافة فيما يتعلق بالسلع والخدمات غير المستثناة.
- الحقوق الجمركية فيما يتعلق بالتجهيزات المستوردة غير المستثناة والتي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار.
- حقوق نقل الملكية على الأملاك العقارية التي تمت في إطار الاستثمار المعني.
- حقوق التسجيل ومصاريف الإشهار العقاري ومبالغ الأملاك الوطنية المتضمنة حق الامتياز على الأملاك العقارية المبنية وغير المبنية الممنوحة الموجهة لإنجاز المشاريع الاستثمارية، تطبق هذه المزايا على المدة الدنيا لحق الامتياز؛ كما تستفيد من هذه الأحكام الامتيازات الممنوحة للمستثمرين سابقاً بموجب قرار مجلس الوزراء لفائدة المشاريع الاستثمارية.

وتتمثل المزايا التي تمنحها الوكالة عند:

-مرحلة الإنجاز (03سنوات)

- الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات غير المستثناة؛
- الإعفاء من الحقوق الجمركية فيما يخص التجهيزات المستوردة غير المستثناة؛
- الإعفاء من دفع حق نقل الملكية على المقتنيات العقارية.

-مرحلة الاستغلال (إعفاء لمدة 03 سنوات)

• الضريبة على أرباح الشركات IBS

• الرسم على النشاط المهني TAP

يمكن أن تمتد هذه المدة إلى (خمس 05سنوات) بالنسبة للمشاريع الاستثمارية التي تخلق أكثر من 100 منصب شغل.

الجدول رقم(1): تطور المشاريع المصرح بها في الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار من 2016 إلى 2019.

2019	2018	2017	2016	المشاريع المصرح بها
3029	4124	5057	7185	

797138	1673943	1905207	1839044	قيمة المشاريع المصرح بها
77389	143044	167618	144414	عدد مناصب الشغل

des Etudes et Direction Générale de la Veille Stratégique, Source : Ministère de l'Industrie et des Mines  
 N°35, N°34, N°33, des Systèmes d'Information Bulletin d'information Statistique de la PME N°33  
 2020 p9, 2019, 2018, N°36, Edition

### خامسا: مشاتل المؤسسات

عرفت مشاتل المؤسسات على أنها مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتهدف إلى مساعدة ودعم إنشاء المؤسسات التي تدخل في إطار سياسة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتتخذ المشاتل احد الأشكال التالية:

- المحضنة: وهي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.
- ورشة الربط: وهي هيكل دعم يتكفل بأصحاب المشاريع في قطاع الصناعات الصغيرة والمهن الحرفية.
- نزل المؤسسات: ويتكفل بحاملي المشاريع أصحاب النشاطات التي تهتم بميدان البحث. وتهتم بتحقيق الأهداف التالية:
- العمل على أن تصبح المؤسسات الجديدة في المدى المتوسط عاملاً استراتيجياً لتحقيق التنمية الاقتصادية في مكان تواجدها.
- تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجديدة.
- تشجيع ظهور المشاريع المجددة والمبتكرة.
- ضمان استمرارية مرافقة المؤسسات الجديدة.
- تطوير التأزر مع المحيط المؤسسي.
- المشاركة في الحركة الاقتصادية في مكان تواجدها.

وتجدر الملاحظة هنا إلى أن تعريف المشرع الجزائري للمشتلة والمحضنة يختلف عما هو سائد على المستوى الدولي فمن جهة نجد أن المحضنة من منظور المشرع الجزائري هي هيئة بداخل المشتلة، وهو شيء غير موجود في البلدان الأخرى، وهي من ناحية ثانية تختص في استقبال المشاريع الخدمية فقط على عكس ما هو قائم في باقي مناطق العالم. قامت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية بإنجاز عدد من المشاتل في بعض ولايات الوطن، والجدول التالي يوضح عدد المشاتل المنجزة وفي طور الانجاز خلال المخططين 2002-2009 و 2010-2014.

الجدول رقم ( ): عدد مشاتل المؤسسات المنشأة على المستوى الوطني

المشاتل المسجلة	المشاتل المنجزة	في طور الانجاز
-----------------	-----------------	----------------

07	10	17	البرنامج 2009-2005
12	13	25	البرنامج 2014-2010

المصدر: (بعيط، 2017)

### سادسا: الوكالة الوطنية لترقية وتطوير حظائر التكنولوجيا

تم إنشاء الوكالة الوطنية لشمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية بموجب المرسوم التنفيذي رقم - 137 98 المؤرخ في 3 ماي 1998. حيث تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ذات شخصية اعتبارية تتمتع بالاستقلال المالي مقرها الجزائر العاصمة تمثل مهمتها الأساسية في تشجيع المشاريع الاجتماعية والاقتصادية المبتكرة أو نقل التكنولوجيا. وتضطلع الوكالة إلى المهام التالية:

- إعداد واقتراح عناصر إستراتيجية وطنية في مجال ترقية وتنمية الحظائر التكنولوجية؛
- تصور ووضع حظائر تكنولوجية موجهة إلى تعزيز الطاقات الوطنية قصد ضمان تنمية تعزيز تكنولوجيات الإعلان والاتصال والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- الاقتناء في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما لحساب الدولة الأراضي الضرورية لإنجاز الحظائر التكنولوجية وتميئتها وتوسيعها؛
- تنفيذ البرامج السنوية والمتعددة السنوات لتطوير الحظائر التكنولوجية بالاتصال مع مختلف القطاعات المعنية وضمان متابعتها وتقييمها؛
- إقامة تآزر بين المؤسسات الوطنية للتكوين العالي والبحث والتطوير الصناعي، وكذا المؤسسات المستعملة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال حول برامج تنمية الحظائر التكنولوجية؛
- اقتراح التدابير التشريعية والتنظيمية الرامية إلى تنمية وترقية الحظائر التكنولوجية؛
- ضمان تنفيذ الالتزامات المترتبة على واجبات الدولة في مجال الاتفاقات الجهوية والدولية في إطار نشاطات الحظائر التكنولوجية ومتابعتها وتقييمها، وذلك بالاتصال مع المؤسسات المعنية؛
- توفير الشروط المادية ووضع المنشآت الأساسية الضرورية لتأدية مهامها؛
- طبع كل المعلومات الخاصة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ونشرها و توزيعها على كافة الدعائم.

أحصت الوكالة الوطنية لترقية وتطوير حظائر التكنولوجيا إلى غاية سنة 2017 فائدة تقدر بـ 06 مليون أورو حسب ما صرح به مديرها العام، بفضل احتضانها 32 مؤسسة بمدينة سيدي عبد الله والتي توظف 180 عاملا، كما بلغ العدد الإجمالي للمشاريع منذ إنشائها أزيد من 330 مشروعا تكنولوجيا. (ميساوي، 2020)

سابعا: مراكز التسهيل

لقد نشأت مراكز تسهيل المؤسسات بفعل التعاون بين وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية (الوزارة السابقة) ومركز المبادرات والبحوث الأوروبية في المتوسط ، وهي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تتكفل بمهام عدة من أهمها:

- دراسة الملفات والاستشراف على متابعتها وتجسيد اهتمام أصحاب المشاريع، وتجاوز العراقيل أثناء مرحلة التأسيس؛
- مرافقة أصحاب المؤسسات في ميدان التكوين والتسيير، ونشر المعلومة الاقتصادية المتعلقة بفرص الاستثمار؛
- دعم وتطوير القدرات التنافسية ونشر التكنولوجيا الجديدة؛
- تقديم الاستشارات في مجال تسيير الموارد البشرية والتسويق والابتكار.

#### ثامنا: صناديق ضمان القروض.

تعتبر مسألة منح القروض أو التوسط لدى البنوك إشكالاً يتعب أصحاب الأفكار والمشاريع نظراً لعدم تمكنهم من تقديم الضمانات الكافية للحصول على التمويل، وعملت الحكومة الجزائرية بصفة عامة على استحداث صناديق تهتم بضمان القروض التي تمنحها البنوك، كما وتشابه طرق عملها وأهدافها، حيث تعوض البنوك في حالة عدم تمكن المقاول من تسديد القروض الممنوحة، كما تفرض اشتراكات عليهم، وهي في حدود 0.35 % من قيمة القروض الممنوحة، ويمكن أن تُعد هذه الصناديق في ما يلي:

- صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها الشباب ذوي المشاريع الممنوحة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب: تم إنشائه سنة 2003 ويغطي 70 % من الأخطار التي يتعرض لها صاحب المشروع.
- الصندوق المشترك لضمان القروض المصغرة: تم استحداثه سنة 2004، كما ويغطي باقي الديون المستحقة الممنوحة في إطار الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وفي حدود 85 % من الأصول والفوائد.
- صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار قروض البطالين ذوي المشاريع: يستفيد منه أصحاب المشاريع المستفيدين من دعم جهاز CNAC، وهو نسخة عن الجهاز الأول المذكور أعلاه.
- صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: انطلق في العمل سنة 2004 ويتكفل بضمان القروض التي تمنحها البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### تاسعا: الوكالة الوطنية لشمين نتائج البحث العلمي والتنمية التكنولوجية

تم إنشاء الوكالة الوطنية لشمين نتائج البحث العلمي والتنمية التكنولوجية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-137 المؤرخ في 3 ماي 1998، حيث عرفها بأنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، ذات شخصية اعتبارية والاستقلال المالي. مقرها الجزائر العاصمة. كانت تحت إشراف الهيئة الوصية عن البحث العلمي في الجزائر ومتمثلة في

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، لكن بعد سنة 2008 أصبحت تحت إشراف المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- وتعتبر مهام الوكالة في ما يلي:
- تحديد واختيار نتائج البحث قصد تقييمها وتثمينها.
  - تشجيع ودعم الابتكار التكنولوجي والاختراع.
  - تطوير وترقية سبل التعاون والشراكة بين قطاع البحث العلمي والقطاعات الاقتصادية.
  - مساندة ومساعدة حاملي المشاريع المبتكرة والمخترعين عبر مراحل الابتكار ومرافقتهم في إخراج مشاريعهم من دائرة المخبر إلى دائرة السوق من خلال مساعدتهم في دراسة السوق، البحث عن الشركاء، الحفاظ على الملكية الفكرية للابتكار.
  - تنظيم الشبكات الخاصة بنشر التكنولوجيا.

## عاشرا: حاضنات الاعمال

### أ. مفاهيم حول حاضنات الأعمال:

جاءت فكرة الحاضنات من المصطلح (حضانة) الذي نعني به الحماية والرعاية للأطفال الصغار، فالمشاريع والمؤسسات الناشئة بحاجة الى من يدعمها ويرعاها في بداية نشاطها أو عند فشلها للنهوض مرة أخرى ن وقد تم تقديم مجموعة من التعاريف لحاضنات الأعمال من بينها :

- عرفتها الجمعية الامريكية لحاضنات الاعمال على أنها هيئات تهدف الى مساعدة المؤسسات الناشئة ورواد الاعمال وتوفير الوسائل والدعم اللازم من الخبرات، التجهيزات و التمويل لتخطي أبعاد ومراحل الإنطلاق والتأسيس بالاضافة الى مساعدتهم في تسويق منتوجاتهم .
- وحسب تقرير التنمية البشرية العربية فقد عرف الحاضنات على انها تمثل نمطا جديدا من البنى الداعمة للنشاطات الابتكارية للمؤسسات الصغيرة او للمطورين المبدعين المفعمين بروح المبادرة والذين يفتقرون للامكانيات الضرورية لتطوير اجائهم وتقنياتهم المبتكرة وتسويقها.

وبصورة شاملة فإنه يصعب إيجاد تعريف دقيق للحاضنة وذلك لتعدد وجهات النظر من جهة و تعدد مهامها وانواعها من جهة اخرى ، ويمكن اعطاء التعريف التالي :هي هيئات تساعد اصحاب المشاريع على تطوير افكارهم في اطار تقديم المساعدة لهم من خلال توفير المساحات المكتبية والخدمات الادارية اضافة الى راس المال والتمويل وفرص التواصل والدعم القانوني خاصة خلال بدء النشاط.

## ب. أنواع حاضنات الأعمال:

تقسم حاضنات الأعمال إلى عدة أنواع حسب اختصاصها أو الهدف الذي أنشأت من أجله إلى الأنواع التالية):

أ- الحاضنة الإقليمية: تخدم هذه الحاضنة منطقة جغرافية معينة بهدف تنميتها وتعمل على استخدام الموارد المحلية من الخامات والخدمات واستثمار الطاقات البشرية العاطلة في هذه المنطقة أو خدمة أقليات معينة أو شريحة من المجتمع مثل المرأة؛

ب- الحاضنة الدولية: تعمل هذه الحاضنات على استقطاب رأس المال الأجنبي وإدارة عمليات نقل التكنولوجيا، ما تهدف إلى تشجيع عمليات التصدير إلى الخارج؛

ج- الحاضنة الصناعية: تقام داخل منطقة صناعية بعد تحديد احتياجات هذه المنطقة من الصناعات المغذية والخدمات المساندة حيث يتم فيها تبادل المنافع والمعارف بين المصانع الكبيرة والمؤسسات الصغيرة المنتسبة للحاضنة.

د- حاضنة القطاع المحدد: تهدف هذه الحاضنة إلى خدمة قطاع أو نشاط محدد مثل البرمجيات أو الصناعات الهندسية على سبيل المثال، وتدار بواسطة خبراء متخصصين بالنشاط المراد التركيز عليه؛

هـ- الحاضنة التقنية: تتميز المشروعات الريادية داخل الحاضنة بمستوى التقنية المتقدم مع استثمار تصميمات متقدمة لمنتجات جديدة غير تقليدية مع امتلاكها لمعدات وأجهزة متقدمة؛

و- الحاضنة البحثية: عادة ما تكون هذه الحاضنة داخل حرم جامعي أو مركز أبحاث لتطوير أفكار وأبحاث الأساتذة والباحثين من خلال الاستفادة من الورش والمخبر الموجودة بالجامعة أو مركز البحث؛

## ج. خصائص حاضنات الأعمال:

تتسم حاضنات الأعمال بعدة خصائص نذكر أهمها فيما يلي

- ✓ قد تكون حاضنات الأعمال مؤسسات عامة أو خاصة أو مختلطة؛
- ✓ أنها ترسي إلى المشروعات الريادية، لاسيما التي تنطوي على قدر من الإبداع والتطور التكنولوجي؛
- ✓ أنها تدعم المشروعات الريادية من خلال تقديم حزمة متكاملة من آليات الدعم؛
- ✓ أنها تقدم الدعم للمشروعات الريادية خلال مدة محددة، إلى أن يتم تخرج المشروع من الحاضنة بعد وصوله إلى مرحلة النضج؛

✓ أن بعض الحاضنات قد توفر مكانا لاحتضان المشروعات الريادية، وبعضها تكتفي بدعم المؤسسة في موقعها؛

✓ أن الحاضنة قد يكون لها مقر مكاني، أو افتراضي فتقدم خدماتها من خلال شبكة الإنترنت؛

✓ أن الحاضنة قد تهدف إلى تحقيق الربح، وقد لا تسعى إلى ذلك.

#### د. آلية عمل حاضنة الأعمال.

بعد تأسيس الحاضنة وتوفير المكان المناسب، تبدأ طلبيات الانتساب من قبل أصحاب المبادرات من الشباب الذين يحملون أفكارا جديدة لتنفيذها تبدأ بالتوافد على الحاضنة، وتقوم لجنة مختصة بدراسة جميع الطلبيات المقدمة إليها، ومن ثم إصدار قرارها بشأن قبول أي نوع منها، ومن ثم تعمل على تقديم مجموعة من الخدمات والتسهيلات منها: خدمات إدارية استشارية مالية وقانونية وغيرها من الخدمات، والتي تقدم مقابل إيجار أو رسم احتضان، ويتم توقيع عقد بين المؤسسات والحاضنة يتضمن تعهد من المؤسسات بدفع رسوم الاحتضان وإخلاء الحاضنة بعد فترة زمنية محددة، وهذا لكي يتاح للحاضنة إستيعاب مؤسسات أخرى، بحيث تتعهد الحاضنة بتقديم كافة الوسائل اللازمة لدعم المشاريع الصغيرة، ومن أهم شروط التحاق المشروعات بالحاضنة هو مدى احتياج المشروع للدعم من الحاضنة وأن تكون المشاريع مبنية على الأشخاص المؤهلين، وفيما يلي إجمالي الشروط الواجب توافرها في هذه المؤسسات (محمد القواسمة، 2010):

✓ أن تكون لديها فكرة عمل واضحة أو مشروع واضح؛

✓ أن يكون المشروع يخدم المجتمع الذي يتم إنشائه فيه ويوفر فرص العمل للأفراد؛

✓ تشترط بعض الحاضنات في المتقدم أن يتوافر لديه التمويل اللازم أو أن يكون لديه القدرة على توفير

التمويل المطلوب؛

✓ أن يكون لدى المشروع قابلية للتوسع والنمو.

تزود الحاضنات التجارية مشروعات الأعمال بمجال واسع من الخدمات العامة والمهارات الإدارية والتسويقية والاستشارات، فضلا عن تقديم الخدمات والمصادر المالية طبقا لحاجات المشروعات، وبالشكل الذي يدعم ويتبنى الأفكار الجديدة، والآتي أهم الخدمات المقدمة (عبد الهادي الفيحان ومحسن سلمان، 2012):

1 - الخدمات البنية التحتية: من بين الخدمات التي تقدمها الحاضنات التجارية والتي تساهم في توفير البنية

التحتية لريادة الأعمال:

✓ توفير حيزا للإدارة في الموقع لتطوير وتنظيم العمل؛

✓ تدريب ذوي العلاقة على قوانين العمل وإدارة التسويق ومجالات إدارية أخرى؛

✓ التدريب على المهارات الفنية؛

- ✓ استشارة فيما يتصل بالوجه التشغيلية؛
  - ✓ استشارة بخصوص ربط وتسويق الشبكات؛
  - ✓ تقديم مساعدة أثناء مرحلة التشغيل.
- 2 - الخدمات الاستشارية: وتتضمن دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات وتنفيذ استشارات الجودة الشاملة.
- 3 - ج. الخدمات الإدارية: منها إقامة الشركات، تأجير المعدات.
- 4 - د. الخدمات المتخصصة: منها استشارات تطوير المنتجات، التعبئة والتغليف، التسعير، إدارة المنتج، خدمات تسويقية، وغير ذلك.
- 5 - هـ. الخدمات العامة: مثل الأمن، الحاسب الآلي، توفير المكاتب، أماكن التخزين، ونظام وآلية العلاقات العامة.
- 6 - و. المتابعة والخدمات الشخصية: كتقديم النصح والمعونة السريعة والمباشرة.

## قائمة المراجع

## I. قائمة المراجع الأجنبية:

- 1) JSchumpeter .(بلا تاريخ). *capitalisme, socialisme et démocratie*.Paris :petite bibliothèque Payot.
- 2) léger– jarniou Catherine .(2008) .*développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes théorie et pratique*.frenc: Revue française de gestion N185.
- 3) SophieBOUTILLIER و DimitriUZUNIDIS .(1995 ) .*L'entrepreneur : une analyse socio-économique*.Paris : Edition D'économica.
- 4) ) Guy) MENGUET .(2000) .*entreprisesémergentes et entrepreneurs, contributionàunesociologie de l'entreprenariat in colloque international de Ghardaïa , Cread*.Alger: Mondialisation et modernisation des entreprises.
- 5) Alain Fayoll Theirry Verstraete .(2005 ) .*Paradigme et entreprenariat .revue de l'entreprenariat*.
- 6) angem .(2018 ,16 جويلية) .*objectifs-et-missions de angem* تم الاسترداد من <https://www.angem.dz/ar/article/objectifs-et-missions>
- 7) Antoine Perrouchoud, B. G. (s.d.). *formation a l'entreprenariat par immersion*. Récupéré sur analyse du programme BUSINESS EXPERIENCE.: <http://www.groupe-esc-troyes.com/colloque/communications/18.pdf>.
- 8) Djillal LIABES .(1988 ) .*entreprises entrepreneurs et bourgeoise d'industrie,sociologie de l'entreprenre*.alger: DEA.
- 9) Drucker Peter .(1985) .*Les entrepreneur, traduit de l'américain par Hoffman Patrice*.éditions JeanClaude Lattes.
- 10) FAYOL Henri .(1990) .*Administration industrielle et générale*.Algérie: ENAG.
- 11) Fayolle, A. (1983). *le métier de créateur d'entreprise*. PARIS: les Edition d'organisation.
- 12) Freel, D. D. (2006). *Entrepreneurship and small firms*. UK: McGraw Hill Education.
- 13) <http://elraaed.com/ara>.(بلا تاريخ) .
- 14) <http://www.andi.dz/index.php/ar/a-propos> .(بلا تاريخ). تم الاسترداد من <http://www.andi.dz>
- 15) <http://www.marw.dz>.(بلا تاريخ) .
- 16) <https://www.cnac.dz> (بلا تاريخ). تم الاسترداد من [https://www.cnac.dz/site\\_cnac\\_new/Web%20Pages/Ar/AR\\_PresentationCNAC.aspx](https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Ar/AR_PresentationCNAC.aspx)

- 17) MAUFRED F.R. Ket De Vries .(1996) .*Un Rebel créatif in les Echos*.France) :le quotidien de l'économie.(
- 18) Michel Marchensnay .(2004) .*Management strategique*.F :leséditions de l Adreg.
- 19) PITERS(M.P) HISTRICH(R.O .(1991) .(*entrepreneurship, lancer ,élaborer et gérer une entreprise*.Paris: Economica.
- 20) Vérin Hélène .(1983) .*entrepreneurs , entreprises : quelques remarques historiques pour leur définition*In *Actes du colloque entreprises et entrepreneurs en Afrique*.Paris :éditions l'harmattan.

## II . قائمة المراجع العربية:

- 21) أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، و وفاء بين ناصر المبير. ( 2010 ) . *ريادة الاعمال* . المملكة العربية السعودية: مكتبة الشقري.
- 22) آسيا بن عمر وآخرون،. (جوان، 2018). هياكل دعم المقاولاتية لترقية مشاريعها في الجزائر. *مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 02، العدد 01*.
- 23) اليمين فالتة ، لطيفة برني. (أفريل 08/07/06 , 2010) . ، البرامج التكوينية ودورها في تعزيز روح المقاولاتية 7. *الملتقى الدولي الأول حول: المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر*.
- 24) بريجيت بيرجير. (1995). *ثقافة تنظيم العمل، ترجمة: محمد مصطفى غنيم*. مصر: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- 25) حمزة لفقير. (2015). دور التكوين في دعم الروح المقاولاتية لدى الافراد. *مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، صفحة 119*.
- 26) رمزي بودرجة وآخرون. (2017). دور الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في خلق المسؤولية الاجتماعية لدى الشباب المستثمرين. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 01، العدد 02*.
- 27) سهيلة عبد الجبار وفاطمة الزهراء مولفوعة. ( 9/8 مارس، 2015). آليات دعم وترقية المقاولاتية النسوية بالجزائر. *الملتقى الوطني الأول حول تمكين المرأة وأثره على التنمية الاقتصادية في الجزائر*. البلدية: جامعة علي لونيبي البلدية.
- 28) عبد الحميد برحومة ، و صورية بوطرفة. ( 03 04 ماي , 2011). واقع حاضرات الأعمال التقنية في الجزائر وسبل تغييرها على ضوء التجارب العالمية. *عرض نماذج عالمية لحاضرات الأعمال، الأيام العلمية الدولية حول المقاولاتية ، جامعة محمد خيضر بسكرة،*.
- 29) عدمان مريزق. (08/07/06 أفريل، 2010). المقاربات البيداغوجية لتدريس المقاولاتية والمقاربة بالكفاءات. ، *مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول: المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر*
- 30) علي دبي ، و سارة بن تومي. ( 2015). دور الوكالة الوطنية لتنمية نتائج البحث والتنمية التكنولوجية في تشجيع المؤسسات الاقتصادية على الإبداع. *المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 05، العدد 01*.
- 31) عمرو علاء الدين زيدان. ( 2007). *ريادة الأعمال القوة الدافعة للإقتصاديات الوطنية*. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 32) فاطمة الزهراء قاسي. ( 2017). *المرافقة المقاولاتية وتنشيط المشروعات الاستثمارية في الجزائر*. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود، مالية وبنوك. جامعة البلدية 02.

- (33) فايز جمعة صالح النجار، و عبدالستار محمد العلى. (2006). *الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة*. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- (34) محمد صلاح وآخرون. (جانفي، 2019). دور المقاولاتية في إنشاء وتمويل المؤسسات المصغرة، إشارة إلى هيئات الدعم والمرافقة في الجزائر. *مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال*، المجلد 05، العدد 01.
- (35) محمد صلاح وآخرون. (جانفي، 2019). دور المقاولاتية في إنشاء وتمويل المؤسسات المصغرة – إشارة إلى هيئات الدعم والمرافقة في الجزائر -. *مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال*، المجلد 05، العدد 01.
- (36) محمد قوجيل. (ديسمبر، 2017). إشكالية تقييم هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية في الجزائر – دراسة تحليلية –. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، صفحة ص 54 55.
- (37) محمود جمام. (ديسمبر، 2015). دباش أميرة، دور الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بالجزائر في جذب الاستثمار الأجنبي باستخدام الحوافز الجبائية. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، العدد 04.
- (38) مفيدة يحيى. (أيام: 08/07/06 أفريل، 2010). إنشاء المؤسسة المقاولاتية. *مداخله ضمن الملتقى الدولي الأول حول: المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال*، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- (39) منيرة سلامي. (2007). التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر. *متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تدبير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*. جامعة ورقلة، الجزائر: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
- (40) نوال براهيمى ووفاء رايس. ( 08/07/06 أفريل، 2010). دور التكوين في تنمية الحس المقاولاتي. *الملتقى الدولي الأول حول: المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال*، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- (41) هالة محمد لبيب عنبة. ( 2017). *المشروعات الصغيرة لشباب ما بعد عصر ريادة الأعمال*. مصر، جامعة الدول العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- (42) عبد الفتاح بوخمم، و صندرة سايبى. (2006). دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة. *مجلة الاقتصاد والمجتمع*، المجلد 04، العدد 04.
- (43) ميساوي عبد الباقي، (2020)، عوامل تطوير ريادة الأعمال في الجزائر دراسة ميدانية من وجهة نظر مسيري أجهزة الدعم والمرافقة، أطروحة دكتوراه في علوم التدبير تخصص ادارة المنظمات، جامعة الجلفة، الجزائر.
- (44) خالد رجم وآخرون، (2017) تقييم برامج دعم المشاريع المقاولاتية للوكالة الجهوية لتسيير القرض المصغر بولاية ورقلة، *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، عدد 06.
- (45) طلحي سماح، (2016) دور أجهزة المرافقة في دعم إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة في الجزائر، *مجلة العلوم الإنسانية*، العدد 05.
- (46) سعاد نانف برنوطي، (2005) *إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد الريادة*، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2005.