



جامعة وهران 2

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس او الارطفونيا

تخصص علم النفس العمل و التنظيم



مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر 2

**النية المقاولاتية للطلبة الجامعيين**

**طلبة كلية العلوم الاجتماعية**

تحت اشراف و تأطير :

الأستاذ بومناد سيف الدين

من اعداد الطالبة :

بلعربي خديجة

السنة الجامعية

2023/2024

## Table des matières

و.....	اهداء
ز.....	كلمة شكر
1.....	1-مقدمة
2.....	اشكالية الدراسة
2.....	الفرضيات
3.....	2-و تهدف هذه الدراسة الى :
3.....	3-اهمية البحث
3.....	الفصل الثاني
7.....	المقاولاتية
8.....	تمهيد :
8.....	1- تعريف المقاولاتية :
9.....	2- خصائص المقاولاتية:
11.....	3- تعريف الثقافة المقاولاتية
11.....	4- محددات أو الدوافع لتبني السلوك المقاولاتي
12.....	5-العوامل البيئية المشجعة على المقاولاتية:
14.....	6- أهمية المقاولاتية
16.....	7_الروح المقاولاتية:
17.....	8- مراحل المسار المقاولاتي
18.....	9-عملية تأسيس المشروع المقاولاتي
24.....	10-اليات التشغيل ANSEJ ,ANGEM ,CNAC ,ANDI لتنمية المقاولاتية
27.....	ما هي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية؟
28.....	مهام الوكالة
31.....	11- هيئات المرافقة
34.....	المقاول
35.....	تمهيد
35.....	1-تعريف المقاول:

37	2-خصائص ومميزات المقال.....
41	3-كفاءات و مهارات المقال :.....
41	أولاً : تعريف الكفاءة .....
41	ثانيا : انواع الكفاءات .....
42	ثالثا : مصادر الكفاءات و المهارات.....
44	رابعا : الكفاءات و المهارات المطلوبة للمقال :.....
47	4-المقال وسير النشاط المقالاتي : .....
49	5- الإبداع.....
60	6 - الابتكار : .....
65	الخلاصة .....
67	تمهيد.....
67	1-تعريف النية المقالاتية.....
69	2-نماذج النية المقالاتية : .....
70	اولا : نموذج الحدث المقالاتي.....
74	ثانيا :مكونات نموذج الحدث المقالاتي: .....
80	ثانيا :نظرية السلوك المخطط.....
84	رابعا :مكونات نظرية السلوك المخطط.....
89	خامسا :تقييم النظرية.....
91	4-النموذجين بين التقارب و التباين.....
93	خلاصة.....
94	الفصل الخامس.....
94	الدراسة الميدانية.....
95	1-منهجية الدراسة.....
	2- عينة الدراسة
96	3-اداة الدراسة.....
96	4-عرض نتائج المقابلة.....
101	5-مناقشة النتائج.....

- 7- كيف اكون مؤسسة ناشئة..... 105
- 8- ماهي خطوات تأسيس شركة ناشئة؟..... 105
- 1- العثور على فكرة الشركة..... 106
- 2- دراسة السوق
- 3- حماية حقوق الملكية الفكرية..... 107
- 4- اختيار اسم لشركتك الناشئة..... 108
- 5- اختيار شريك مؤسس..... 109
- 6- كتابة خطة العمل
- 7- جمع رأس المال اللازم لتأسيس شركتك الناشئة..... 110
- 8- توظيف فريق العمل..... 111
- 9- ابن نموذج أولي لشركتك الناشئة..... 112
- 10- اختر مقر للشركة
- ا- تأجير مساحة سكنية..... 113
- ب- تأجير مكتب..... 114
- ح- الانضمام لحاضنة أو مسرعة أعمال..... 114
- خ- تأجير مساحة عمل مشتركة..... 115
- 9- صندوق التمويل الجزائري: شريك المؤسسات الناشئة نحو النمو..... 116
- تعرف على صندوق التمويل الجزائري..... 116
- ما هي مميزات صندوق التمويل الجزائري؟..... 117
- من هم شركاء صندوق التمويل الجزائري؟..... 118
- كيف يعمل صندوق التمويل الجزائري؟..... 118
- ما هي درجات التمويل؟..... 119
- ما هي شروط تأهيل أصحاب المشاريع حسب الوكالة الوطنية لتنمية المقاولاتية ANAD..... 120
- ما هي أنواع التمويل المتوفرة؟..... 120
- قائمة الامتيازات الجبائية الممنوحة في إطار جهاز الوكالة..... 121
- 6- التوصيات و اقتراحات..... 123
- خاتمة..... 123

124	المراجع.....
127	الملاحق.....
128	الملحق رقم (01) دليل المقابلة.....
128	دليل المقابلة.....
	دليل انشاء المشروع
	الجريدة الرسمية
	قرار 1275

## كلمة شكر

من دواعي الشرف و الاعتزاز ان أتقدم بالشكر الى كل من ساهم في انجاز

هذا البحث المتواضع ، و اشكر الاستاذ الدكتور بومناد سيف الدين على تأطيره

و مساعدته و توجيهاته القيمة لي، و الى جميع اساتذتي الكرام، و كذلك الطلبة

لمساعدتهم لي في استجابتهم لموضوع المقابلة ، و الى زملائي و زميلاتي الطلبة

و الطالبات .



# إهداء

اهدي هذ العمد لى روح اختي الشهيذة الطاهرة رحمها الله ،

ولى والداى الاعزاء ، امى العزيزة و ابي الغالى اطل الله فى عمرهما

ولى كل افراد العائلة و الاصدقاء و الاقارب ولى كل من يعرفنى

من قريب و من بعيد .

بلعربى خديجة



## الفصل الأول : الاطار المنهجي

1. مقدمة
2. اشكالية البحث
3. فرضيات البحث
4. اهداف البحث
5. اهمية البحث
6. التعاريف الاجرائية
7. حدود الدراسة

## الفصل الثاني : المقاوماتية

8. تمهيد
9. تعريف المقاوماتية
10. خصائص المقاوماتية
11. تعريف الثقافة المقاوماتية
12. محددات او الدوافع لتبني السلوك المقاوماتي
13. العوامل البيئية المشجعة على المقاوماتية
14. اهمية المقاوماتية
15. روح المقاوماتية
16. مراحل المسار المقاوماتي
17. عملية تاسيس المشروع المقاوماتي
18. اليات التشغيل للتنمية المقاوماتية ( اجهزة الدعم )
19. أجهزة المراقبة
20. خلاصة

## الفصل الثالث :المقاوم

21. تمهيد
22. تعريف المقاوم
23. خصائص المقاوم
24. مهارات و كفاءات المقاوم

25. المقال و سير النشاط المقاولاتي
26. الابداع
27. الابتكار
28. الخلاصة

### الفصل الرابع : النية المقاولات

29. تمهيد
30. تعريف النية المقاولاتي
31. نماذج النية المقاولاتية
32. نموذج الحدث المقاولاتي
33. مكونات نموذج الحدث المقاولاتي
34. نظرية السلوك المخطط
35. مكونات نظرية السلوك المخطط
36. تقييم النظرية
37. النموذجين بين التقارب و التباين خلاصة

### الفصل الخامس : الجانب التطبيقي

38. منهجية الدراسة
39. عينة الدراسة
40. تحليل النتائج
41. تفسير النتائج
42. مقارنة النتائج بالدراسات السابقة
43. الخاتمة
44. التوصيات
45. المراجع
46. الفهرس

## 1-مقدمة

تشكل المقاولاتية احد مجالات المساهمة في سير العجلة الاقتصادية و التنمية المستدامة ككل و المحلية بصفة خاصة ،كما تعتبر كأحد الحلول المهمة للعديد من المشاكل الاقتصادية و الاجتماعية و منها البطالة و مشكل الانتاج المحلي، و لهذا و تماشيا مع الوضع الدولي و التقلبات الاقتصادية العالمية ركزت العديد من الدول على تفعيل المقاولاتية في برامجها التنموية و منها الجزائر، غير ان نجاح هذه العملية تنطلق من تحديد العوامل التي تؤثر بشكل فعلي على السلوك المقولاتي ، ولهذا عملت العديد من النظريات على وضع تحليل للسلوك المقولاتي، ولقد ركزت مجموعة من تلك النظريات على النية المقاولاتية كأساس للسلوك المقولاتي، اي ان الفرد الذي تكون لديه نية قوية للقيام بعمل مقولاتي، فانه يوجد احتمال كبير لترجمة تلك النية، وسوف يساهم بشكل كبير في تحديد العوامل التي من شأنها تفعيل المقاولاتية في البلد .

و تعد فئة الطلبة الجامعيين طاقة البلاد في جميع الميادين، لكونها تعبر عن راس مال بشري فكري ثمين، و يجب الاستثمار فيه بغية احداث التغيير الايجابي في الكثير من جوانب الحياة الاقتصادية و الاجتماعية، و خلق مصدر مستدام له القدرة على المنافسة، حيث تبنت الجزائر العديد من الاساليب و طرق التشجيع على المقولاتية و خلق المشاريع ومنها اجهزة الدعم المختلفة و كذلك اجهزة المرافقة سواء على مستوى وكالات الدعم المختلفة او على مستوى الجامعات التي تعتبر البيئة الاكثر انتاجا للفكر المقولاتي، و نظرا لروح المبادرة المنتشرة في أوساط الشباب، فان الطلبة الجامعيين الشباب تكون لديهم فرص اكبر لخوض مغامرة المقولاتية، و الاستثمار في مجالات يعجز الآخرون عن الخوض فيها ،بالرغم من الخصائص التي تميز الشباب الجامعي عن غيره من حيث روح المبادرة و المؤهلات العلمية المتطورة ،الا ان هناك خصائص اخرى بإمكانها مساعدتهم على تطوير روح

المقاولاتية لديهم، بحيث ان البيئة الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية التي يعيش فيها الفرد بإمكانها التأثير بشكل مباشر او غير مباشر في خلق النية المقاولاتية لديهم، و لهذا وجب العمل على تحليل تلك البيئة و توجيه خصائصها بالشكل الذي يطور النية المقاولاتية لديهم خاصة المناطق التي تعاني من ضعف الثقافة المقاولاتية مما يزيد من تحديات الشباب التي يعيش بها من اجل خوض مغامرة المقاولاتية .

ولقد تناولنا في هذا البحث في الفصل الاول الى التعريف بالمقاولاتية و كذلك اليات التشغيل للتنمية المقاولاتية الى جانب اجهزة المرافقة، في الفصل الثاني تطرقنا الى المقول الشخص الذي يخلق العمل المقولاتي، اما في الفصل الثالث تناولنا النية المقولاتية ومكوناتها وفق نظريتي الحدث المقولاتي لشابيرو، والسلوك المخطط لا جزن لنستعرض منهج و نتائج الدراسة في الفصل الرابع .

ومن هنا تمحورت اشكالية هذه الدراسة حول كيفية خلق النية المقاولاتية لدى الطلبة الجامعيين في ولاية وهران، و العمل على تحديد العوامل التي تؤثر عليها، اي تحليل الاثر الحقيقي لمختلف المحددات المذكورة في نظرية السلوك المخطط و التي اعتبرها اجزن اهم مكونات للنية المقولاتية و لهذا:

تعمل الدراسة على مناقشة الفرضيات التالية

1. يعتبر الموقف المقولاتي احد المكونات الاساسية لتشكيل النية المقولاتية
2. المعيار الشخصي المتمثل في البيئة و المجتمع له تأثير مباشر للنية المقولاتية
3. تتشكل النية المقولاتية على اساس مدى ادراك الفرد حول قدرته على التحكم على العوامل المساهمة او المعرقلة للسلوك .

## 2-و تهدف هذه الدراسة الى :

1. التعرف على النية المقاولاتية للطلبة الجامعيين ، وتتمحور الفكرة الجوهرية حول كيفية تشكل النية المقاولاتية،
2. تحديد مكونات النية المقولائية ،هل تتشكل بفعل البيئة او المحفزات ،ام هناك عوامل اخرى تساهم في تشكيل او خلق هذه النية .
3. اكتشاف مدى تأثير النية المقولائية على فاعلية السلوك المقولائي .
4. التطرق الى مختلف النظريات والنماذج التي قامت بإعطاء تفسيرات للنية المقاولاتية و منها نظرية السلوك المخطط لأجزن الذي تعتبر من اهم النظريات التي تتنبأ بالنية المقاولاتية و اثبتت قوته التفسيرية ، وكذلك نموذج الحدث المقولائي .
5. ماهي العامل الاكثر فعالية لخلق النية المقولائية .

## 3-اهمية البحث

ترجع اهمية البحث الى اهمية موضوعه ،الذي اصبح يشغل العديد من الدول كاستراتيجية للاستثمار والتعدد النشاط الاقتصادي خارج المحروقات، ومن بين هذه الدول نجد الجزائر التي تسعى دائما للاستقلالية من التبعية الاقتصادية، وذلك عبر تشجيع الاستثمار المحلي و التشجيع على المقاولاتية و العمل الحر في مختلف الميادين و المجالات، ولقد وضعت اساليب و اليات عديدة لنجاح هذا التوجه كالدعم من لناعية المالية و المادية عبر اجهزة الدعم منها على سبيل المثال الوكالة الوطنية المقاولاتية ANAD، و كذلك الوكالة الوطنية للقرض المصغر ANGEM ، بالإضافة الى ذلك نجد ان المقاولاتية طال حتى المرأة الماكثة في البيت، لتصنع من منزلها ورشة

صغيرة لنشاطها، بالإضافة الى سعي الدولة لتطوير هذا المجال باستغلال التطور التكنولوجي و  
عصرنة الرقمنة و ذلك بإطلاق وزارة اقتصاد المعرفة و المؤسسات الناشئة و مصغرة لمشروع  
المقاول الذاتي لتشجيع الشباب و الشباب على خلق مقاولات وكذلك مؤسسات ناشئة، وعلى غرار  
ذكرنا للمؤسسات الناشئة، فيتجلى سعي الدولة بإقامتها بدور المقاولاتية وكذلك حاضنات الاعمال في  
الجامعات لتشجيع النخبة الفكرية على تجسيد مشاريعها في ارض الواقع، ومن هذا المنطلق تطرقنا في  
بحثنا عن الكشف على ما اذا كانت مجهودات الدولة رسالة يدركها الطالب الجامعي .

#### 4- التعاريف الاجرائية :

##### 1\_ النية المقاولاتية

حسب كل من " (1975) Fishbein et Ajzen تمثل النية المقاولاتية حالة من العزم تلعب دور  
الوسيط بين المواقف والسلوكيات، فهي تعكس الرغبة والعزيمة والإرادة على القيام بسلوك معين،  
ومنه فهي تسمح بالتنبؤ بالسلوك ". معينة تؤدي إلى سلوك إنشاء مؤسسة جديدة"

##### 2- المقاولاتية

المقاولاتية هي الافعال و العمليات الاجتماعية التي يقوم بها المقاول لانشاء مؤسسة جديدة او تطوير  
مؤسسة قائمة في اطار القانون السائد ،من اجل انشاء ثروة ، من خلال الاخذ بالمبادرة و تحمل  
المخاطر و التعرف على فرص الاعمال ، و متابعتها و تجسيدها على ارض الواقع

### 3- المقاول :

هو الشخص الذي لديه الارادة و القدرة و بشكل مستقل على تحويل فكرة جديدة او اختراع الى ابتكار يجسد على ارض الواقع بالاعتماد على معلومات هامة من اجل تحقيق عوائد مالية عن طريق المخاطرة ،و يتصف بالجرأة و الثقة بالنفس ،المعرف التسريبيه و القدرة على الابداع .

### 4- الابتكار :

هو عملية طرح افكار او اساليب او منتجات او خدمات او حلول جديدة لها تاثير و قيمة ايجابية كبيرة ، وهو ينطوي على على تحويل المفاهيم الابداعية الى نتائج ملموسة تعمل على تحسين الكفاءة و الفعالية ،او معالجة الاحتياجات غير الملباة .

### 5- المؤسسة الناشئة Star-up :

هي شركة تم تأسيسها حديثا تهدف الى تطوير منتج او خدمة فريدة و تقديمها الى السوق ، غالبا ما ترتكز الشركات الناشئة على نماذج الاعمال المبتكرة و القابلة للتطوير مع امكانية النمو السريع .

### 6- المشاريع المصغرة :

هي شركات صغيرة تعمل عادة على المستوى المحلي او الاقليمي،تتميز بوجود عدد صغير من الموظفين و ايرادات منخفضة نسبيا .

## حدود الدراسة:

تمت الدراسة على مستوى جامعة وهران 2 بكلية العلوم الاجتماعية ،و استغرقت قرابة 5 خمسة اشهر نظرا للصعوبات التي واجهتنا لدراسة هذا الموضوع ومن اهمها ،قلة المراجع فيما يخص موضوع المقاولاتية، وخاصة افتقار مكتبة الكلية للمراجع تخص هذا الموضوع، وكذلك قلة الدراسات في هذا المجال خاصة من ناحية علم النفس العمل و التنظيم ،بالضافة الى عدم استجابة بعض الطلبة من حاملي المشاريع المبتكرة لموضوع بحثنا .

الفصل الثاني

المقاولاتية

## تمهيد :

أصبحت المقولاتية مفهوم شائع الاستعمال ومتداول بشكل واسع، حيث باتت تعرف حاليا كمجال للبحث، ونظرا لأهميتها المتزايدة أصبحت كل من الحكومات والباحثين الجامعيين والمجتمع بشكل عام، يهتمون أكثر بتطور المقاولين ومؤسساتهم، وبقدرتهم على البقاء والنمو. ويمكن تفسير هذا الاهتمام المتزايد نظرا لما يوفره هؤلاء المقاولون والمؤسسات الجديدة من مناصب شغل، فمثال في الجزائر توفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص ما نسبته 77.09 % من مجموع اليد العاملة التابعة لهذا القطاع.

(سيدي صالح، لونيس، 2022، ص 554 )

مما يعكس الدولة للتشجيع على العمل المقاولاتي لخلق ثروات خارج المحروقات، و تشجيع الشباب على المقولاتية من خلال اجهزة الدعم و كذلك اجهزة المرافقة .

### 1- تعريف المقولاتية :

هي ظاهرة معقدة تتطلب خصائص محددة مالية، تقنية و بشرية لا سيما فيما يتعلق بالتكوين، مرافقة الهياكل...الخ. تمثل هذه الشروط الدعامات الأساسية التي تساهم في اكتساب الروح المقاولاتية المبادرة، الإدراك الجيد للخطر والفرص المتاحة و نقصد بالمقولة من منظور علاقته بالإبداع والاختراع إن أخذ هذا الاختراع الى السوق والمغامرة به كمشروع فهي تتضمن تحمل خطر الفشل، وبالتالي فالمقاول قد لا يكون المخترع ولكن مهمته تتمثل في الجانب الاقتصادي من الإبداع

و المقاوله حسب Venkataraman هي سلسله من المراحل يتم فيها اكتشاف فرص لخلق سلع وخدمات مستقبلية، يتم تقييمها واستغالها.

كما يقصد Casson بالمقاوله أنها أوضاع سوقية، أو منتجات جديدة، خدمات، مواد أولية أو طرق تنظيمية نقوم باستغالها وبيعها بسعر أعلى من تكلفه إنتاجها.

كما عرف (Hernandez) بمجموعه المراحل التي تقود إنشاء منظمة، بمعنى النشاطات التي من خلالها يقوم المنشأ بتعبئة وتركيب موارد معلوماتية، مادية، بشرية، ... الخ، استغلال الفرصة وتجسيدها على شكل مشروع مهيكّل. وحسب هذا التعريف فالمقاول هو رجل استراتيجي قادر على تأسيس رؤية مقاولتيه، وقائد باستطاعته قيادة التغيير عن طريق النشاطات المقاولتيه .

### إذن المقاولاتية هي:

- القابلية على المبادرة بتنفيذ عمل أو انشاء مؤسسة جديدة بدلا من مراقبة أو تحليل أو وصف مثل هذا العمل أو هذه المؤسسة .
- البراعة في الانتباه للفرص حين لا يرى الآخرون سوى الفوضى والتناقضات
- المقدرة على اكتشاف مصادر الموارد التي غالبا ما ال يمتلكها ( وجمعها والتحكم بها والتأكد من عدم انفاذ المال في أحوج اللحظات .
- الاستعداد للمخاطرة المدروسة الشخصية والمالية وعمل كل ما هو مستطاع لجعل الاحتمالات إيجابية.

### 2- خصائص المقاولاتية:

تتميز المقاولاتية بالعديد من الخصائص، نذكر منها ما يلي:

- تتسم المقاولاتية بانها عملية إنشاء أو خلق مؤسسة أو مشروع غير نمطي فهي تتميز بالإبداع وهو عامل جوهري ورهان نجاح المقاولاتية لما له من تأثير إيجابي وقدرة على فرض وخلق مكانة لمنتجات جديدة أو منتجات محسنة في السوق .
- يوجد قائد هو المقاول الذي يعتبر القوة المحركة.
- ارتفاع نسبة المخاطرة في المقاولاتية لأنها تقدم منتجات جديدة مرهونة إلى حد كبير بمدى نسبة قبولها في السوق .
- تحتاج المقاولاتية من المقاول رسم وتطوير نظرة واستراتيجية لكي يحققها ويطبقها على أرض الواقع ويضمن نجاح مشروعه .
- تتميز المقاولاتية بالفردية وروح المبادرة.
- الإبداع يعتبر عامل نجاح مهم لنجاح المقاولاتية وقد يكون الإبداع تكنولوجي، طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة أو التسويق أو التوزيع
- المقاولاتية هي مولد لنمو الاقتصاد فهي تساهم في تجديد وتنويع النسيج الصناعي والاقتصادي وتشجيع التطور التكنولوجي، وهذا بفضل ما تخلفه من مشاريع متنوعة في مختلف الميادين الاقتصادية، إنتاجية كانت أو خدماتية
- للمقاولاتية مهمة تتمثل في خلق الثروة والقيمة المضافة ورفع مستوى النمو وخلق مناصب عمل.
- المقاولاتية هي نموذج تفعيل اقتصادي تساهم في بعث حركية وانتعاش اقتصادي، من خلال ما تقدمه من مشاريع جديدة. المقاولاتية هي بديل أصبحت الدول تشجعه وتستعمله من أجل خلق مناصب شغل وزيادة نمو وتنويع الاقتصاد

(د.سعود ، د.فرحات ص 199)

### 3- تعريف الثقافة المقاوالتية

تعرف على أنها مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة من الأفراد ومحاولة استغالها وذلك بتطبيقها في الاستثمار في رؤوس الأموال وذلك بإيجاد أفكار مبتكرة جديدة، إبداع في مجمل القطاعات الموجودة، إضافة الى وجود هيكل تسييري تنظيمي، وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين، بالإضافة للتخطيط واتخاذ القرارات، التنظيم والمراقبة.

### 4- محددات أو الدوافع لتبني السلوك المقاوالتية

هناك عدة عوامل تؤثر على الشخص لولوج عالم المقاوالتية أهمها:

- **الدوافع النفسية :** فالثقة بالنفس والرغبة في الاستقلالية، الفضول وروح المبادرة والمسؤولية والاستعداد لتحمل المخاطر، والكفاءة مع إدراك إمكانية الإنجاز كلها عوامل من شأنها تحفيز المقاول على تبني السلوك المقاوالتية والمواصلة فيه
- **الدوافع الاجتماعية :** كتحسين مستوى المعيشة والمكانة الاجتماعية، تطبيق القدرات المكتسبة بالخبرة التي تحدد التوجه المقاوالتية وتزداد الحاجة إليها مع نمو عدد العمال وتطورها، والتكوين الذي يزوده بمهارات نظرية وتقنية تساعده على التدبير الاستراتيجي سيما إذا لم تكن له خبرات سابقة في الميدان المراد تبنيه، تأثير المحيط العائلي المجرب على تنامي الرغبة أو بالحرص على التكوين وتلقين المعارف بالمرافقة المساعدة على تجاوز العقبات الأولى لأي مشروع، وتقليد نماذج ناجحة لمشاريع. وحسب رأينا يرجع سبب عزوف الشباب الجزائري خاصة الجامعيين منهم الى محاولة الظفر بمنصب عمل مستقر بدل تبني روح المقاوالتية

- **الدوافع الاقتصادية :** الرغبة في استغلال واقتناص فرص يمنحها المشرع كتسهيلات لتحقيق المقاول لأهدافه كالاستخدام الأمثل والعقلاني والرشيد للأموال المقترضة، إذ لابد من توفر مصادر التمويل سواء الذاتي أو الخارجي أو منح الإعفاءات الضريبية، وجود بيئة أعمال خالية من مشاكل إدارية وبيروقراطية، وجود نصوص قانونية محكمة خالية من الثغرات تؤدي إلى استغلالها والتحايل بشكل قانوني من طرف فئة دون غيرها، وجود ضمانات لتسويق المنتج خاصة تلك الآيلة للتلف.

#### 5-العوامل البيئية المشجعة على المقاولاتية:

توجد العديد من العوامل التي تمثل بيئة المقاولاتية وتؤثر على مدى نجاحها أو فشلها، ومن بين أهم هذه العوامل البيئية نذكر :

أ. **العوامل الاقتصادية:** هي الموارد الإعلامية، البشرية، المعرفية، التكنولوجية، المالية والمادية التي بدونها لا يمكن فعل أي شيء ولا يمكن تحقيق أي شيء، هذه العوامل حتى إذا كانت متداخلة في بداية الأم، فلا يمكن إنشاء المؤسسة دون القدرة على البحث على الوسائل والموارد والحصول عليها وتعبئتها لمصلحة مشروع. كما أبرز العديد من الاقتصاديين أن نقص فرص العمل تمثل حافزا مشجعا على إنشاء مؤسسة جديدة، كما أرجعوا إنشاء المؤسسة إلى تأثير دافع الركود الاقتصادي .

ب، **العوامل الاجتماعية الثقافية:** بالنسبة لهذا البعد، يتم التركيز بشكل خاص على نظام القيم والمعايير المتبعة في مختلف المجتمعات ، فالبيئة الاجتماعية والثقافية غالبا ما تعتبر عامل محدد للتوجه والفعل المقاولاتي. والمقصود بالعوامل الاجتماعية والثقافية هي العوامل المرتبطة مباشرة

بمختلف البيئات التي يمكن أن يكون لها تأثيرات إيجابية أو سلبية على توجه الأفراد نحو المقالة من بينها العائلة، المدارس، الجامعات، المؤسسات، المهن، الدين والعضوية في المجتمع. بالإضافة إلى بعض العناصر التي أشار إليها بعض الكتاب فيما يتعلق بتأثير المناخ الثقافي على المقاولاتية، ومن بينها قبول تحمل المخاطرة، قبول الفشل، تصور الصعوبات المرتبطة بإنشاء المؤسسات، أهمية وتقدير المؤسسات الصغيرة وأصحابها، نوع من التنشئة الاجتماعية للأطفال في النظام التعليمي، مواقف داعمة للمقاولاتية.....

ج. العوامل المؤسساتية التشريعية: هذه العوامل تركز على العديد من الجوانب السياقية، أهمها

1. السياسات العمومية: حيث أن كثرة التدخل الحكومي، ثقل الإجراءات الإدارية، الضرائب

المفرطة وتعدد التشريعات كلها عوامل تحد من المقاولاتية، ومع ذلك، فإن التأثير الحقيقي

للسياسات العمومية لا يزال بعيدا عن تحقيق الإجماع بين الجمهور داخل الأوساط

البحثية في مجال المقاولاتية.

2. المؤسسات المصرفية: تشكل البنوك في الواقع غالبا عنصرا هاما في الحصول على

رأس المال من أجل بعث مشروع مقاولاتي

3. - النظام التعليمي: العديد من الكتاب أكدوا على أهمية التعليم في تنمية التوجه نحو

المقاولاتية، حيث يعتبر التعليم أيضا عامل أساسي لاكتساب المهارات الضرورية لإنجاز

مشروع مقاولاتي

4. - الجامعات ومراكز البحث

د. البعد الإقليمي: تسلط الجغرافيا الاقتصادية الضوء على حقيقة أن النشاط الاقتصادي لا يظهر

في مكان معين بواسطة الصدفة، وجود بنية اجتماعية، ثقافية واقتصادية هي التي تشجع وتدعم

بروز هذا النشاط، إذن فأهمية الإقليم لا يمكن إهمالها سواء بالنسبة للمقاول أو بالنسبة للمؤسسة.

كما أن الاختلافات الإقليمية يمكن أن تؤثر بشكل متزايد على إنشاء المؤسسات وتوطين المؤسسات وكذلك حريتها في الحركة، قدرتها التنافسية وقدرتها على الابتكار، الإشارة خاصة إلى الأطر المختلفة للطلب والعرض، النتائج المتباينة للاستثمارات الداخلية، الكثافة التشريعية،... إلخ، حسب هذه النظرة للمؤسسة، هناك قدرات خاصة ببعض المناطق الجغرافية تجعلها أكثر ملائمة لإنشاء أنواع خاصة من المعارف.

(وسيلة، فرحات، 2020، ص 200).

## 6- أهمية المقاولاتية

تكتسي المقاولاتية أهمية بالغة ليس فقط على المستوى الاقتصادي أو الشخصي، وإنما تمتد إلى الأثر الاجتماعي والتنمية المستدامة، نعرضها بالتفصيل:

### 1- على المستوى الشخصي:

إن التفكير في إنجاز أو تطوير فكرة وتجسيد مشروع مصغر هو بحد ذاته إنجازا معنويا في نفسية المقاول، فمن خلاله يثبت توفر صفات ومهارات القائد، وأنه عضو فعال في المجتمع، يسعى إلى تقديم إضافة وابتكار جديد في المنتج، وأنه مسؤول وملتزم اتجاه العاملين والمتعاملين، ومجازف ومتقبل للمخاطرة ويعمل بجد على إيجاد الحلول لمختلف المشاكل، كل هذا يحرره معنويا ونفسيا من مشكلة البطالة، ومشكلة الخضوع أو الانتماء إلى مؤسسة حكومية أو خاصة، ويشعره بحرية وأريحية في تنظيم العمل واختيار العاملين...

## ب- على المستوى الاقتصادي:

المقاولاتية في حد ذاتها نشاط اقتصادي، ولذلك فإن أهميتها الاقتصادية تكمن في عدة نقاط نذكرها على سبيل المثال لا الحصر وهي:

- زيادة الناتج المحلي والمساهمة في نمو الاقتصاد وهذا يرجع إلى مرونتها وتكيفها مع كل التطورات والتغيرات السريعة في الاقتصاد، والتي لا تستطيع المؤسسة الجامدة على مسايرتها.
- إعادة هيكلة وتجديد النسيج الاقتصادي من خلال خلق مؤسسات جديدة تعتمد على أفكار ابداعية تستجيب لاحتياجات السوق.
- المحافظة على استمرارية المنافسة في الأسواق وكسر النمط الاحتكاري الذي تمارسه المؤسسات بفضل الابداع والابتكار الظاهر على جودة ونوعية المنتج.
- إضافة إلى تشجيع الصادرات وتحقيق التوازن في ميزان المدفوعات.

## ج- على المستوى الاجتماعي:

- توفير فرص العمل والانقاص من البطالة، وذلك بتشغيل الكفاءات والمهارات التي يختارها المقاول بكل حرية.
- المساهمة في تحقيق العدالة الاجتماعية وإعادة توزيع الثروة بين الأفراد، وتدعيم الشبكة الاجتماعية.

• الحد من النزوح الريفي وذلك من خلال إنشاء أنشطة مقاولاتية فلاحية وحرفية، وتدعيم عجلة التنمية بالمنطقة الريفية.

• المساهمة في ترقية المرأة المقاوله تطبيقا لمبدأ المساواة بين الجنسين، وإعطاء فرصة للمرأة لإثبات مهاراتها وكفاءتها، وبالتالي ظهور بعض الأنشطة والحرف غير شائعة كالنسيج والزخرفة.

#### د- على المستوى التنمية المستدامة:

إن خاصية الابتكار والتغيير ألزمت اليوم المقاولين بابتكار وتجسيد مشاريع تراعي البيئة (الايكولوجية) التي تراعي وتحافظ على الموارد الطبيعية الحالية والمستقبلية، كالمناخ الأخضر، التنقل الايكولوجي، الرسكلة، وتعود بالفائدة الاجتماعية إذ تحد من بعض المشاكل البيئية والاجتماعية كالتلوث والنفايات.

(Qr.m.wikipedia.org ,retiré le 27-05-2024,à11:00h)

### 7\_ الروح المقاولاتية :

تعد المقاوله أيضا مكانا يبرز فيه سلوك فردي مرتبط بالعمال، أي حالة ذهنية أو ما يسمى بروح المقاولاتية عندما يتعلق الامر بالشخص، وثقافة المقاوله عندما يتعلق الامر بالمؤسسة، هذا يعني مجموعة القيم كالمبادرة، الأخذ بالأخطار، الإبداع وكل ما تعلق بإنجاز الأهداف، هذا يحيل أيضا إلى بعض المواقف والاتجاهات مثل: المسؤولية والرغبة في التغيير .

يعد السلوك المقاولاتي أو الفعل المقاولاتي نتيجة للروح المقاولاتية للمقاول، فخلق المؤسسة يتطلب شخص أو أشخاص لهم رد فعل إيجابي اتجاه الأخطار وقبولها و توجه نحو الفرص، وكذلك قدرات على المبادرة وعلى حل المشاكل ... الخ. وفي إطار ربطه بين بروز المقاول وروح المبادرة

يشير VERIN Hélène الى   ن تطور التحليل الاقتصادي بما فيه شبكة المفاهيم سمح بظهور شكل جديد للرجل الاجتماعي، فهو يبادر حسب عقلانية غاياته ويصبح بذلك مقاولا .كذلك فيما يخص مفهوم المقاول، فإنه اليوم يوظف للدلالة على أنشطة أشخاص وأفراد في ميادين أخرى غير الأعمال، مثل الميادين العلمية، الثقافية، والفنية... الخ، فمثال الباحث الذي يملك روح المقاولانية ليس بالضرورة شخص يسعى لخلق مؤسسة جديدة لكنه شخص يأخذ بالمخاطر ويبرهن على مبادراته في عمله أو داخل مخبره مثلا .

(أ.دقرومي ، بن علي ، ص2,3)

## 8- مراحل المسار المقاولاتي

حسب برحومة ومهديد يتكون المسار المقاولاتي من مجموعة من المراحل المتسلسلة، حيث

نهاية كل مرحلة هي بداية مرحلة أخرى وهي كالتالي :

1. **المرحلة الاولى :** وتمثل النزعة المقاولاتية و الميل نحو المقاولاتية ، وهي توليفة من الخصائص النفسية والخبرات المهنية التي تزيد من احتمال اختيار بعض الأفراد للمقاوله كمسار منهجي.
2. **المرحلة الثانية:** وتعكس التوجه المقاولاتي ، وهو قرار الفرد حول احتمال الانتقال في يوم من الأيام نحو العمل المقاولاتي ويفرق بعض الباحثين بين المرحلتين الأولى والثانية بوجود فكرة أو مشروع أعمال والمشروع الشخصي للفرد في مسار إنشاء مؤسسة .
3. **المرحلة الثالثة :** وتمثل القرار ويكون الفرد قد تقابل مع توجهه المقاولاتي وأكمل تشكيل فكرة المشروع بتحديد أدق التفاصيل وتعبئة مختلف الموارد المالية والتسويقية

4. **المرحلة الرابعة :** وتمثل العمل المقاولاتي، فهي تدل على الانطلاق الفعلي المادي للنشاط والذي يترتب عنه إنتاج فعلي للسلع والخدمات.

5. **المرحلة الخامسة :** تختلف هذه المرحلة حسب منطوق كل صاحب مشروع، فهناك من ال يتبنى السلوك المقاول التي لسبب أو لآخر، وتجدر الإشارة إلى أن المسارات المقاولاتية مختلفة باختلاف الأفراد والجماعات، حيث يمكن أن يتولد العمل المقاولاتي نتيجة حدث مفاجئ كعدم الرضا في العمل الفردي أو الجماعي.

(سيدي صالح ، د لونيس ، ، 2022 ، ص 562)

## **9-عملية تأسيس المشروع المقاولاتي**

إن عملية تأسيس المشروع تعني وضع خطة عمل والالتزام بها والعمل على تنفيذها، وتضم هذه العملية في طياتها مجموعة من العناصر المؤثرة على مسار المشروع من إنتاج وتسويق وتمويل وغيرها، كما يقوم المقاول في ظل عملية التأسيس برسم المسار القانوني والتنظيمي للمقولة.

### **1- إيجاد فكرة المشروع:**

بالرغم من امتلاك العديد من الأشخاص الرغبة في إنشاء مؤسسة جديدة إلا أنهم قد يفتقرون إلى الفكرة التي سيتمحور حولها نشاط المؤسسة، يتضح من خلال هذه العبارات أن إقدام أي شخص على القيام بأي عمل ما يتطلب وجود فكرة، تتميز بالقوة والقناعة التامة وبإمكانية إنجازها وهو ما يجعل صاحبها قادرا على مواجهة التحديات التي تواجهه في الطريق.

أ- **مراحل إيجاد الفكرة:** إن العثور على فكرة مميزة لخوض غمار المقاولاتية يمر بعدة مراحل يمكن إنجازها فيما يلي:

1. توليد الأفكار: في خلال هذه المرحلة يقوم المقاول بمحاولة الحصول على فكرة ناجعة في ظل

كم هائل من الأفكار التي قد تراوده أثناء محاولته إنشاء فكرة.

2. صياغة الفكرة: في هذه الخطوة يقوم المقاول بمحاولة استكشاف الأفكار التي تبدو ذات قيمة

و ذات قابلية للبلورة، ينتقل المقاول إلى صياغة الفكرة المراد تطبيقها وشرحها والتعبير عنها

بشكل واضح.

3. تقييم الأفكار: تعد هذه المرحلة مهمة بالنسبة لتشكيل فكرة ناجحة، حيث يحاول المقاول

التعمق أكثر في فحوى فكرته، فمن خلال هذه المرحلة يتم ضبط الفكرة على حسب البيئة

المراد الاستثمار فيها .

4. اختبار الفكرة: بعد اجتياز الخطوات السابقة، تأتي هذه الخطوة التي تعتمد أكثر على الاستشارة

من الخبراء والأفراد، وذلك قصد التأكد من مدى ملائمة الفكرة وقابلية تجسيدها في الواقع.

**ب - مصادر الحصول على الفكرة:** هناك العديد من المصادر التي يمكن لها أن تكون كمصدر إلهام

لفكرة

مشروع ما، ومن بين هذه المصادر نجد ما يلي:

- نشاط يتفرع من عملك الحالي أو مشابه له أو قريب منه.
  - هواياتك أو اهتماماتك الخاصة بالأنشطة المحببة إلى نفسك.
  - البحث عن حاجات ورغبات المجتمع الذي أنت فيه، وإيجاد جواب عبر مشروع أو فكرة
- تسد هذه الاحتياجات.

- بعض عوامل الضعف والقصور في المنتجات والخدمات القائمة في السوق أو إكمال

مشروع ما.

• ابتكار طرق جديدة لمعالجة بعض الأمور الموجودة.

• تقدم تقني أو تغييرات جديدة.

**ج- طرق إنشاء الأفكار:** حتى تكون هنالك أفكار لا بد من توفر البيئة المنشئة لهذه الأفكار، ومما لا

شك فيه فإن هنالك العديد من العوامل المساعدة على تبني فكرة معينة والتأسيس لها، ومن أهمها نجد:

- **حلقات النقاش أو مجموعات التقارب:** وهو قيام مجموعة من المشاركين ذو قدرات متفاوتة تجمعهم حلقة
- نقاش، بطرح أفكار بتنسيق حتى يتم توليد فكرة مضبوطة ووفق المقاس. فالاحتكاك بالمجموعة في هذه الحالة هو المحرك الأساسي في إنشاء الفكرة.
- **العصف الذهني:** يعرف بأنه وسيلة ذهنية للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار من مجموعة معينة خلال زمن معين، بغية حل مشكلة بطريقة إبداعية أو ابتكار فكرة جديدة أو تطوير فكرة قائمة، ويعد العصف الذهني أحد أساليب تحفيز التفكير والإبداع، ويستخدم كأسلوب للتفكير الجماعي أو الفردي. فهو عبارة عن وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية لتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار في محاولة للحصول على أفكار جديدة.
- **أسلوب تحليل المشاكل:** يعتبر هذا الأسلوب من الطرق التي تمكن من توليد أفكار جديدة من خلال مجموعة من الأفراد تناقش مشكلة ما تتعلق بمنتج أو خدمة قائمة، وهنا يتم إدراج البيانات والمعلومات المتحصل عليها من مستهلكي هذا المنتج أو الخدمة حول أنواع المشاكل التي تخص احدهما.

## 2 - وضع الخطة وقابلية التجسيد:

بعد وضوح الرؤية المستقبلية للفكرة التي يضعها المقاول، ينتقل إلى الخطوة الموالية وهي وضع

خطة متكاملة تشمل كل الجوانب التي ينبغي تنفيذها لتحقيق تلك الرؤية، وكما تضم هذه الخطة

مختلف المعلومات المتعلقة بالمشروع، ومن بين أهم هذه المعلومات نجد:

1- معلومات متعلقة بالمشروع: حتى يتمكن المقاول من فهم والتعمق أكثر في المشروع، وجب عليه

الحصول على مجموعة من المعلومات التي يمكن من خلالها وضع خطة متوازنة لتجسيد المشروع

على أرض الواقع، ومن بين هذه المعلومات نجد:

- **معلومات تنظيمية:** وتتعلق بتحديد ووصف ملكية المشروع وشكله القانوني وتوضيح المسؤوليات الخاصة بالأفراد العاملين به.
- **معلومات عن السوق:** وهي التعرف على طبيعة السوق الذي سوف يتعامل معه المقاول، من حيث الثقافة الاستهلاكية والمعلومات الديموغرافية وغيرها من المعلومات.
- **معلومات مرتبطة بالعمليات والإنتاج:** وهي عبارة عن مجموعة من المعلومات الفنية والتقنية و اللوجيستية التي تساهم في إدارة المشروع ( كتحديد موقع المشروع والمعدات والأدوات والمواد الأولية وغيرها).
- **معلومات خاصة بالتمويل:** الهدف من هذه المرحلة تحديد مصادر التمويل الممكنة للبدء في المشروع.

ب- مخطط الأعمال: بعد حصول المقاول على مختلف المعلومات المتعلقة بالمشروع المطروح، يتوجه

بعدها إلى محاولة وضع خطة تتوافق والمشروع المراد تجسيده. والتي هي عبارة عن مجموعة من

الخطط والمتمثلة في:

- **الخطة التسويقية:** تتم الخطة التسويقية بتقديم السلع أو الخدمات وإيصالها إلى المستهلك لتلبية حاجاته ورغباته، ويدور هذا الاهتمام حول المستهلك، السلع والخدمات، وطريقة توظيف القنوات التالية: التوزيع، التسعير، الترويج والإعلان.
- **خطة التمويل:** وتهتم بتحديد الاحتياجات المالية للمشروع ومصادر الحصول عليها، كما تهتم بتكاليف الإنتاج وكيفية استثمار أموال المشروع في المجالات التي تحقق أفضل عائد وأقل تكلفة، طبعاً مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر المرتبطة بقرار التمويل.

### الجدول رقم (1): تصنيف مصادر التمويل

معيار الزمن	معيار مصدر الاموال	معيار الغرض من التمويل	معيار الحدائة
✓ قصيرة	✓ داخلية	✓ التمويل	✓ تقليديه
✓ متوسطة		✓ الاستغلال	
✓ طويلة	✓ خارجية	✓ الاستثمار	✓ حديثة

المصدر : لحسن عبد القادر، 2011، ص7

- **الخطة الفنية:** تحاول هذه الخطة أن تؤمن عملية إنتاج السلع وتقديم والخدمات، من خلال مجموعة من العمليات المتمثلة في: النقل، التخزين، تحديد درجة الآلية، المواد والمشتريات، الصيانة، الرقابة على الجودة، موقع المصانع والتخطيط لها وغيرها من العمليات المتعلقة بسير المؤسسة.
- **الخطة التنظيمية:** إن الهدف من وضع خطة تنظيمية هو توضيح مختلف مراكز اتخاذ القرار في المشروع وهو أمر من شأنه تحديد المسؤوليات لكل العاملين، وبالتالي تسهيل عملية الرقابة على الأعمال ويتطلب بناء الهيكل التنظيمي تحديد أهداف المشروع ووظائفه ومختلف

العلاقات التي تربط بين العاملين أفقيا وعمودي كالسلطة والمسؤولية والتفويض والإشراف.

### الجدول رقم (2): الأشكال القانونية للمؤسسة الاقتصادية

مؤسسة فردية	شركة الاشخاص	شركة الاموال
	✓ شركة التضامن	✓ شركة المساهمة
✓ مؤسسة فردية	✓ شركة التوصية البسيطة	✓ شركة التوصية بالأسهم
	✓ شركة خاصة	✓ شركة ذات المسؤولية المحدودة

المصدر : لحسن عبد القادر، 2011، ص7

#### • دراسة المنافسة: عند القيام بأي مشروع يجب معرفة المنافسين (القائمين أو المحتملين)

وإنتاجهم وسلوكهم في السوق، من خلال معرفة عددهم، منتجاتهم، حصصهم السوقية، نقاط قوتهم وضعفهم، فرصهم والظروف التي تهددهم وما الذي يميزنا عنهم.

**ج- انطلاق المؤسسة في النشاط:** بعدما ينتهي المقاول من جمع مختلف الموارد الضرورية لمؤسسته والتي قام بتحديدتها وفقا للدراسة التجارية والمالية والتقنية للمشروع، أو وفقا لمخطط الأعمال الذي أعده ما يمكنه في الانطلاق فعلا في المشروع، ويتم الانطلاق الفعلي في النشاط حسب إجماع العديد من الباحثين ابتداء من تلقي أولى الطلبات وبداية الإنتاج أو ابتداء من تنفيذ أولى المبيعات، وهكذا فإن عملية تأسيس المشروع المقاولاتي توضح توجه المقاول وأهدافه والسبل المتبعة لتحقيق غاياته والوصول إليها، وهذا عبر توضيح مختلف جوانب خطة العمل وكل الأمور المتعلقة بالجانب التسويقي والفني

والمالي والتنظيمي، أي توضيح العلاقات على المستوى الخارجي والداخلي والتي تضمن سير خطة العمل الموضوعية.

## **10-اليات التشغيل ANSEJ ,ANGEM ,CNAC ,ANDI لتنمية المقاولاتية**

أهمها ما يلي:

### **أ- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI:**

هي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. أنشأت بموجب القانون رقم 03-01 المؤرخ في 20 أوت، 2001، في شكل شبك وحيد غير مركز عبر 58 ولاية على مستوى الوطن يخول للوكالة القيام بجميع الإجراءات التأسيسية للمؤسسات وتسهيل تنفيذ مشاريع الاستثمار، والتي قد تكون في شكل إنشاء مؤسسات جديدة، إعادة تأهيل وهيكله المؤسسات، المساهمة الجزئية أو الكلية في حوصصة بعض المؤسسات العمومية، توسيع قدرات الإنتاج، المساهمة في رأسمال الشركة. وبلغت المشاريع الاستثمارية إلى غاية 2010-12 ما يعادل 67.808 مؤسسة مختلفة الأحجام والتي تمثل تكلفة إجمالية تقدر ب 6.728.763 مليون دينار جزائري وقد مكنت من خلق 940.832 منصب شغل.

### **ب.الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM:**

تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14-04 المؤرخ في 22 جانفي، 2004 ويشترط فيمن يريد الحصول على قرض مصغر ما يلي:

- -أن ال يقل السن عن 18 سنة.
- -أن يمتلك صاحب المشروع مؤهلات تؤكد من خلال الشهادات، أو رخص العمل.

- -المساهمة الشخصية لصاحب المشروع والتي تمثل 10% من التكلفة الكلية للمشروع.
- -الاشتراك في صندوق ضمان التأمين الاجتماعي على مخاطر فشل القروض المصغرة.

وفي حالة توفر كل الشروط لدى طالب القرض بإمكانه أن يختار نمط التمويل عدم الانضمام إلى الشبكة الاجتماعية والأنماط الأخرى للقروض المصغرة، الذي يراه مناسباً له، وهي ثلاثة أنماط:

### 1 - تمويل ثنائي: سلفة بدون فائدة ال تتجاوز 30.000 دج.

- مساهمة الوكالة: 90 % بدون فوائد.

- - مساهمة المستفيد: 10%.

### 2- تمويل ثنائي: للمشاريع التي تتراوح قيمتها ما بين 50.000 و100.000 دج.

- مساهمة البنك: 95 % أو 97 % بفوائد مخفضة بنسبة 80 % إلى 90%.

- مساهمة المستفيد: 03 % أو 05%.

### 3- تمويل ثالثي: للمشاريع التي تتراوح قيمتها ما بين 100.001 دج حتى 400.000 دج.

- مساهمة البنك: 70 % بفوائد مخفضة بنسبة 80 % إلى 90.

- مساهمة المستفيد: 03 % أو 05% - مساهمة الوكالة: 25 % أو 27 % بدون

فوائد.

### ج-الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ:

أنشأت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 296-96 في 08 سبتمبر 1996 والمتمم بالمرسوم

التنفيذي رقم 288-03 المؤرخ في 06 سبتمبر 2003 وهي وكالة تقوم بدعم ومتابعة المؤسسات

المصغرة المنشأة من طرف أصحاب المشاريع، مقرها الرئيس ي بالجزائر العاصمة ولها فروع في كل واليات الوطن ومن شروط الاستفادة من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب المتمثلة في أن يكون الشاب بطل، أن يتراوح سنه بين 19 و35 سنة، ويمكن أن يصل السن إلى 40 سنة بالنسبة لمسير المؤسسة على أن يتعهد بتوفير ثلاثة "03" مناصب عمل دائمة "بما فيها الشركاء"، أن تكون لديه مؤهلات مهنية ذات عالقة بالنشاط المرتقب، أن يقدم مساهمة شخصية في تمويل المشروع. ومن مزايا وكالة ANSEJ منح المقاول نوعين من الدعم، والأمر يتعلق بدعم مالي و آخر جبائي وشبه جبائي:

-الإعانات المالية: هناك تمويل ثالثي وآخر ثنائي، يصل فيهما الحد الأقصى للاستثمار مبلغ

10.000.000 دينار جزائري.

**تخفيض نسبة الفوائد:** تستفيد المؤسسة المصغرة أيضا من تخفيض في نسبة الفوائد البنكية تصل

إلى 90%

-الإعانات الجبائية والشبه الجبائية: كتطبيق المعدل المخفض ل 5 % فيما يخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار والإعفاء من كافة رسوم نقل الملكية على الاكتتابات العقارية.

#### **د-الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC):**

تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 188-94 المؤرخ

في 06 جويلية، 1994 ويساهم الصندوق في نطاق مهامه وبالاتصال مع المؤسسات المالية

والصندوق الوطني لترقية التشغيل في تطوير وإحداث أعمال لفائدة البطالين المنخرطين فيه. مع بداية

2004 جاءت تعديلات جديدة، عملت الجهات المعنية من خلالها على ترقية أكبر لهذا الجهاز فيما يخص إنشاء المؤسسات لفائدة البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين 35 و50 سنة.

بإمكان الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة مساعدة البطالين في إنشاء مؤسسات خاصة لقيمة تصل إلى 5.000.000 دج.

(<http://www.ansej.org.dz>, retiré le 27/05/2024 ,à10:00h)

### **د-الوكالة الوطنية لترقية المقاوالاتية ANAD**

لعب الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاوالاتية National Entrepreneurship Support And Development Agency المعروفة بـ "NESDA" دورًا أساسيًا في تكثيف النسيج الصناعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتساهم في خلق فرص العمل وامتصاص البطالة، كما تسعى إلى تطوير التعاقد الخارجي وزيادة الصادرات.

### **ما هي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاوالاتية؟**

الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاوالاتية، المعروفة اختصارًا بـ "NESDA"، هي هيئة حكومية ذات طابع خاص، تتمتع بشخصية اعتبارية واستقلال مالي. تخضع لوصاية الوزير المفوض المكلف بشؤون المشاريع الصغيرة بصفة مساعد لرئيس الوزراء. تقدم هذه الوكالة الدعم لحاملي المشاريع لإنشاء وتوسيع المشروعات الصغيرة لإنتاج السلع والخدمات.

### **أهداف الوكالة**

تسعى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية إلى:

- تشجيع إنشاء وتوسيع أنشطة إنتاج السلع والخدمات من قبل حاملي المشاريع.
- تعزيز جميع أشكال الإجراءات والتدابير التي تهدف إلى تعزيز روح ريادة الأعمال.

## مهام الوكالة

تشمل مهام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية:

- تدعيم وتقديم الاستشارة والمرافقة.
- توفير جميع المعلومات الاقتصادية والتقنية والتشريعية والتنظيمية المتعلقة بأنشطة حاملي المشاريع.
- تطوير العلاقات مع الشركاء والجهات المعنية (البنوك، مصلحة الضرائب، صندوق الضمان الاجتماعي).
- تطوير الشراكة بين مختلف القطاعات لتحديد فرص الاستثمار .
- تكوين حاملي المشاريع ضمن مراكز تطوير المقاولاتية
- تمويل مشاريع الشباب وإبلاغهم عن مختلف الإعانات الممنوحة.
- المرافقة والمتابعة عن بعد للمؤسسات المصغرة المنشأة من طرف أصحاب المشاريع.
- تشجيع كل الإجراءات والتدابير الرامية إلى تعزيز إنشاء وتوسيع الأنشطة.

(<http://promoteur.anad.dz> ,le12/06/2024 à15:00h )

## خ-القرارات التي اتخذتها الحكومة الجزائرية لتنمية ثقافة المقولاتية والقضاء على البطالة في 22

فيفري 2022

تتمحور الأهداف الاستراتيجية لقطاع التشغيل بمختلف هياكله حول تخفيف الضغط على سوق الشغل من خلال تطبيق أجهزة وبرامج ترقية التي تمويلها الدولة والتي تعتبر إحدى ركائز المساعي الرامية إلى محاربة البطالة والتشجيع على الإدماج المهني ، وعلى إثر ذلك جاءت تعديلات إثر الاجتماع الوزاري في 22 فيفري 2011 تحمل تحفيزات جد مغرية مست هذه الأجهزة والبرامج والتي يمكن تفصيلها فيما يلي:

### 1-فيما يخص تحسين تمويل الاستثمار تتعلق بالقرارات الخمسة التي اتخذها مجلس الوزراء بما يلي:

- تحت تصرف البنوك العمومية لتمكينها من تمويل المشاريع التي يحتاج نضجها
- قيام الخزينة العمومية بوضع خط قرض طويل المدى بقيمة 100 مليار دج قابل للتجديد تحت تصرف البنوك العمومية لتمكينها من تمويل المشاريع التي يحتاج نضجها إلى فترة طويلة.
- تعبئة شركات الاستثمار التي انتهت البنوك العمومية من إنشائها لتسيير أموال الاستثمار الولائية وترقية مشاركتها في مرحلة أولى في رأس مال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ترغب في ذلك.
- إطلاق شركات عمومية للبيع الإيجاري ابتداء من مارس 2011 بغية تخفيف تكاليف بيع التجهيزات بالإيجار لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الراغبة في اللجوء إلى هذا الجهاز.
- تنشيط الآليات القائمة المعتمدة لضمان القروض المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتخفيف الإجراءات ذات الصلة بمساعدة السلطة النقدية.

- تدخل الصندوق الوطني للاستثمار إلى جانب المستثمرين الجزائريين الراغبين في ذلك بنسبة إسهام تصل إلى 34 % من رأس املاك والتمويل وكذا بغرض تنشيط إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## 2-زيادة تهمين الآليات التي تشجع الراغبين في إنشاء نشاطات ومناصب شغل لأنفسهم بواسطة الاستثمار المصغر:

- من هذا الباب وفضلا عن الامتيازات الممنوحة لهم يستفيد المترشحون للاستثمار المصغر في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والصندوق الوطني للبطالة من التشجيعات الآتية:
- تخفيض إسهامهم الشخص ي في تمويل الاستثمار من 5 % إلى 1 % بالنسبة للاستثمارات التي لا تتجاوز 5 ملايين دج و من 10 % إلى 2 % بالنسبة للاستثمارات التي تصل إلى 10 ملايين
- -توسيع الحد الاقصى لنسب الفوائد المسيرة على القروض البنكية وهو يبلغ 80 % في الشمال و95 % في الجنوب والهضاب العليا ليشمل نشاطات البناء والأشغال العمومية و المياه والصناعات التحويلية.
- تمديد فترة مؤجل دفع الفوائد بسنة واحدة ومؤجل تسديد أصل القرض البنكي بثلاثة سنوات
- منح قرض إضافي بال فوائد بقيمة 500.000 دج. عند الاقتضاء لتأجير محل يستغل في النشاط أو لحيازة مركبة تتم تهيئتها في شكل ورشة في حالة النشاط المنهى الممارس من قبل خر يجي التكوين المهني .

- منح قرض إضافي بلا فوائد بقيمة 1 مليون دج عند الاقتضاء لتأجير محل يستغل كعيادة طبية أو مكتب هندسة معمارية أو مكتب محاماة أو غيره الأثنين على الأقل من حملة الشهادات الجامعية.
  - تحديد فترة ثلاث سنوات تتطور خلالها المؤسسة المصغرة بصفة تدريجية باتجاه الخضوع التام للحماية بعد انقضاء فترة الإعفاء الجبائي.
  - -وكذا تخصيص حصة من العقود العمومية المحلية للمؤسسات المصغرة.
- 3- فيما يخص آلية القرض المصغر التي تسيرها الوكالة الوطنية للقرض المصغر فإنها ستستفيد من الآن فصاعدا من:

1. رفع قيمة القرض بلا فوائد الموجه لاقتناء المادة الأولية من 30.000 دج إلى 100 000

دج تسجل هذه الآلية إقبال كبيرا من لدن النساء الماكثات في البيوت اللواتي يمارس نشاطا لتحسين الدخل العائلي.

2. - ورفع قيمة القرض الموجه لاقتناء أدوات بسيطة وتجهيزات بغرض مزاولة نشاط يدوي من

400.000 إلى 1 مليون دج

( سيدي صالح ، د. لونيس ، 2022، من ص 563 الى ص 268 )

## 11- هيئات المرافقة

هناك نوعين من هيئات المرافقة في الجرائر وهما :

**أولا :مشارتل المؤسسات، ومراكز التسهيل** :لقد تم إنشاء مشنتلة المؤسسات وفقا للمرسوم التنفيذي رقم

03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003

1- تعريف مشاتل المؤسسات تبعا للنظام الجزائري :تعرف مشاتل المؤسسات على أنها مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية. وتكون في أحد هذه الأشكال

**المحضنة:** وهي عبارة عن هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات .

**ورشة الربط:** هيكل دعم يتكفل بأصحاب المشاريع في قطاع الصناعات الصغرى والمهن الحرة

**نزل المؤسسات:** ويتكفل هذا النزل بحاملي المشاريع ذوي النشاطات التي تهتم بميدان البحث .

تتكفل المشاتل بالمهام التالي:

- 1) استقبال واحتضان ومرافقة المؤسسات حديثة النشأة لمدة معينة وكذا أصحاب المشاريع
- 2) احتضان أصحاب المشاريع بوضع محلات تحت تصرفهم يستفيدون منها بصيغة الإيجار، تسهر المشتلة على تسيير هذه المحلات
- 3) تسهر على تقديم مجموعات من الخدمات للمؤسسات المحضنة حيث تضع تصرفهم تجهيزات المكتب ووسائل الإعلام الآلي زيادة على تقديم مجموعة من الخدمات المشتركة منها استهلاك الكهرباء والغاز والماء.

- 4) تقديم إرشادات خاصة تتمثل في الاستشارة المقدمة للمؤسسات حيث تسهر على مرافقة ومتابعة أصحاب المشاريع قبل إنشاء مؤسساتهم وبعدها، وزيادة على وظيفة الاستشارة في الميدان القانوني والمالي والمحاسبي، تقدم المشتلة لأصحاب المشاريع دعما في تقنيات التسيير

### ثانيا: مراكز التسهيل

لقد تم إنشاء مراكز التسهيل بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25 فبراير 2003 وذلك طبقا لأحكام المادة 13 عن القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وهي

هيئات تتكفل بإجراءات إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأيضا بإعلام وتوجيه ودعم ومرافقة حاملي المشاريع.

#### أ-تعريف مراكز التسهيل :

هي عبارة عن مؤسسات عمومية ذات طابع إداري لها شخصية معنوية تتمتع بالاستقلال المالي.

ب-مهام مراكز التسهيل: تتولى مراكز التسهيل أداء المهام التالية :

- 1) مساعدة المنشئين على تخطي العراقيل التي تواجههم أثناء القيام بتنفيذ الإجراءات الإدارية
- 2) مرافقة أصحاب المشاريع والمبادرين في ميدان التكوين والتسيير
- 3) دراسة الملفات التي يقدمها المقاولون والإشراف على متابعتها
- 4) إعداد مخطط العمل عند الاقتضاء
- 5) تشجيع بروز مؤسسات جديدة وتوسع مجال نشاطها
- 6) مساعدة المقاول على هيكله استثماراته على أحسن وجه.

(عومري سالم ،بايوسف عبد القادر ، 2017- 2018 ، ص15 ، 16)

## الفصل الثالث

### المقاول

## تمهيد

تعتبر المقاولاتية و انشاء المؤسسات الصغيرة و المصغرة أحد اهم مصادر تحقيق التنمية بمختلف الدول حيث اصبحت من أهم الموضوعات المتداولة في السنوات الاخيرة و محور اهتمام العديد من دول العالم التي ادركت اهميتها و اضحت تحتل حيزا كبيرا من اهتمام الحكومات و العديد من الباحثين ،خاصة مع تزايد المكانة التي تحتلها هذه المؤسسات في اقتصاديات دولها و لما لها دورا فعالا في تحريك العجلة الاقتصادية و التنمية وفق الخطط الاستراتيجية المستقبلية. و في ظل التنافس العالمي الشرس و جب التكيف وفق المتغيرات العالمية و هذا يتوقف بالدرجة الاولى على المقاول و تسليط الضوء على مهاراته و كفاءاته و مختلف المتغيرات التي تمكنه من انشاء مشروعه المقاولاتي و استمراره و تطويره .

### 1-تعريف المقاول:

يعتبر المقاول الشخصية الجوهرية نظرا لكونه هو المنشأ، وإن تواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها لأن تصبح كبيرة راجع لوجود مقاولين ناجحين قادرين على خلق هذه المؤسسات. فإن فهم المقاول يرجع بشكل كبير وأكثر دقة إلى الاقتصادي الأمريكي النمساوي الأصل جوزيف شمبيتر Shumpeter Joseph، في الأربعينيات من القرن الماضي، حيث يرى بأن "المقاول هو الشخص المبدع والمبتكر الذي لديه الاستعداد والقدرة على تحويل فكرة جديدة (إبداعية) إلى ابتكار ناجح". و الذي يساعد في تحريك النمو الاقتصادي باتخاذة توليفات جديدة لوسائل الإنتاج.

ومنه نستنتج أن المفاوض هو الشخص المبتكر و المبادر و المنشئ و المخاطر والذي يعمل على اكتشاف الفرص في السوق، و تعظيمها و استغلالها وتجسيدها في أرض الواقع من أجل تحقيق قيمة لتحقيق النمو.

مما سبق نرى أن مصطلح المفاوض استعمل بطرق ووجهات نظر مختلفة وصنفت هذه الوجهات حسب Havinal (2009) الى ثلاث مجموعات تشمل: المجازف، المنظم والمبتكر.

### أولاً : المفاوض كمجازف

عرف Cantillon Richard المفاوض على انه عميل ، يقوم بشراء عوامل الإنتاج وهذا بهدف جمعها في منتج يتم بيعه مستقبل بسعر غير مؤكد، و دعم تعريفه بمثال عن فلاح يقوم بدفع مداخيل متفق عليها والتي تعود الى اصحاب الأرض و العمال و بيع انتاجه بمبالغ غير مؤكدة، كما ذكر ايضا التجار الذين يدفعون مبالغ مؤكدة في انتظار استلم غير مؤكدة، هذا ما يجعل كلهما عملاء مجازفين ، فحسب Cantillon ان مصطلح المفاوض و المجازف قريبان في المعنى.

### ثانياً :المفاوض كمنظم :

حسب ل Baptist، فإن المفاوض هو من يجمع بين صاحب الأرض والعمال وصاحب رأس مال، لخلق منتج وعرضه للسوق و من ثم بيعه و كنتيجة لذلك يقوم المفاوض بإعطاء جزءا من الأرباح لصاحب رأس المال، ويخصص جزء لكراء الأرض و كذا للعمال و ما يتبقى فهو ربحه، و من هذا المفهوم فان مصطلح المفاوض مرتبط بوظائف التنسيق والتنظيم والإشراف .

### ثالثاً :المفاوض كمبتكر :

تطرق Schumpeter A Joseph الى دور الابتكار الجوهرى للمقاول واعتبر التطور الاقتصادى كتغيير ديناميكى ناتج عن مجهودات المقاول الذى يقوم بدوره بإقامة تشكيلة جديدة من عوامل الإنتاج أى الابتكارات .

(بوسيف، 2018، ص18، 19 )

## 2- خصائص ومميزات المقاول

يتميز المقاول عن غيره من الاشخاص الاقتصاديين بسلوكه الغير المتوقع والتي يفرضه عليه المحيط و التغييرات التي تحدث فيه ،فهو يتحمل كل المسؤولية في الاستجابة الى تفاعلات المحيط الخارجى و الداخلى للمؤسسة ،هناك اربعة خصائص تميزه سلوك المقاول و قد نجدها بصورة اقل او اكثر او باختلاف تألفها في تصرفات المقاولين وهي

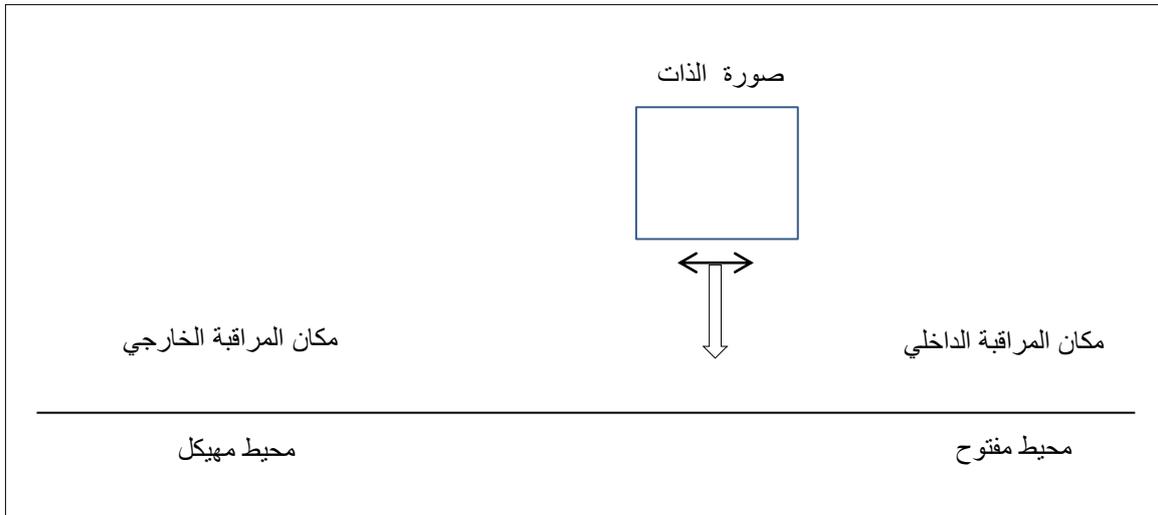
### ا- الحاجة الى تحقيق الذات

ان المقاول هو الفرد الذى يثبت التحديات بوضع الخطة في الاعلى ،فيميل الى تعريف نفسه بمقاييس التقييم الخاصة به و معايير النجاح الموحدة .ان الفرد لا يرضى بالرفاهية في مستوى معين ،لأنه غالبا ما يشعر ان هذا لم يعبر عن امكانياته في التطوير عدم الراحة هي علامة الحاجة للإنجاز الفعلى .ان البحث عن الربح و كذلك تطوير المؤسسة هي ما يشغل المقاول و يبحث دائما عن وسائل و اساليب تميزه عن غيره من المقاولين ، لذلك فان اثبات الذات و في المحيط الاقتصادى هو ما يميز سلوك المقاول المبدع ،

### ب- مكان المراقبة الداخلى :

ان هذه الخاصية بسيطة و هامة جدا في حد ذاتها ،فهي تشترك في السلوك المقاولاتي ، على سبيل المثال ،اذا اخذنا شخص يحكي قصة حياته ، فهو قادر على استعمال اسلوبين لتقديم اهم الاحداث ،فروايته يمكن ان تكون مميزة مثلا ،باستعمال العبارات الغير شخصية ،مثلا (حدث لي ، الفرصة ، او الحظ منحي ) ، او قد تصبح الرواية غير شخصية تماما ،هذا يعني ان موضوع الاحداث التي عاشها بطريقة غير مقصودة ،القصة بمجملها و في صيغتها العميقة قصت بصيغة المبني للمجهول ، هذا المثال يوضح لنا طريقة نظر المقاول الى الاحداث التي يصادفها خلال عمله ، فالمحيط و السياق و في اطار النشاط اخذو الاولوية على الفرد ،الذي يتطور كإبرة في كومة من القش ، و لدينا الشكل الاول الذي يوضح علاقة المقاول بالمحيط الداخلي و الخارجي .

### الشكل 3 مكان المراقبة الداخلي للمقاول



المصدر :شافي فدوى عامرية ،ص 212

من خلال الشكل الفرد المقاولاتي مرجح ان يكون الطريق الايمن من الشكل في معظم الاحيان ، لان ايمانه العميق انه يمكن ان يغير تنظيم الامور و يغير مسار الاحداث ، دون ان يكون مقيدا بالقوى

(شافي فدوى عامرية ، ص 212)

الخارجية ، ان المقاول يرجع اخفاقاته و نجاحاته الى القدرة الشخصية وليس الى الحظ و الصدفة ،و التي تضع في الفرد القدرة على تغيير ترتيب الامور ، تتماشى في سياق واحد مع الرغبة في تحقيق الذات .

### ج- اتخاذ الخطر :

فن اتخاذ الخطر نقطة جد خاصة ، فهي تتماشى على التوازي مع السلوك المقولاتي ،فلهما علاقة مرتبطة ببعضهما البعض . ان علاقة المقاول باتخاذ الخطر خاصة جدا ،و لكن تبقى جد عقلانية ، فالمقاول ليس محب للخطر من اجل الخطر ، ان ما يحرك المقاول في الحقيقة هي الحالات التي تمثل على حد سواء درجة عالية من الخطر و النتيجة المنتظرة و التي تستحق ذلك اي المخاطرة ، يجب الانتباه هنا الى النتيجة المنتظرة ليست بالضرورة المالية ، وقد تكون من جميع النواحي من الارباح ( كالمعرفة ، و مزايا مختلفة، الخ.....). ان ما يدفع المقاول الى الاخطار التي تحيط به هو النمو و تطوير مستواه .

### د- التساهل مع الغموض :

التساهل مع الغموض او الشكوك هو ايضا من اسباب الربح الذي يعمل عليه المقاول مثل الاخذ بالخطر ، فالمقاولين يضطرون الى التعامل مع ظروف جديدة ، معقدة او تظهر انها غير متساقطة ، لأنها تفسر قبل كل شيء الابدع الغامضة ،مرسم طريق غير محدد وفي النتيجة هو مستعد لتغيير هذا الطريق بنشاطه ، فالبيئة الغير معروفة هي اطار عمل مفتوح لانطلاق المبادرات .

ان المقاول بدلا من ان يحصل عناصر الصراع باعتبارها تهديد لاستقرار النظام الموجود ، فهو اخذ يفسر هذه العناصر كخطوط مفتوحة و مساحات حقيقية مستقلة لتطوير فرص جديدة في الاتجاه المعاكس ، نجد بيئة منظمة جدا أو تظهر كذلك ،تؤدي احيانا الى سياق اين نجد فيه اماكن شاغرة

اقل من اجل فرص مقولاتية (مخاطر عالية /الربح المنتظر مرتفع ).ان الغموض يحمل الكثير في المستقبل المتوقع و يضع طريق لتشغيل مشاريع جديدة و مبادرات مبدعة .

يمكن ايجاد خصائص اخرى يتميز بها المقاول و هي :

- الثقة الكاملة بالنفس
  - القدرة على تحمل المخاطر المدروسة
  - الاصرار على النجاح رغم المخاطر ،و المواظبة في العمل
  - التعلم من الاخطاء و التجارب
  - المهارات في ادارة المخاطر
  - رؤية المتغيرات كفرص يتحتم اقتناصها
  - الاستعداد و تثبيت الادارة
  - الرغبة الشديدة في الانجاز و النمو
  - القدرة على التحدي و الابتكار و الابداع
  - النقاؤل و هي نقطة مهمة لبعث الامل في روح العمل و تحقيق طموحات المقاول .
  - الالتزام و الانضباط بالخطة المرسومة لتحقيق الاهداف ، وعدم التراجع لمجرد مصادفة عقبة
- في الطريق
- القدرة على التنظيم ،توفر الكفاءات و المهارات المناسبة لتطوير المؤسسة و نموها و كذلك
  - القدرة على اقناع الفريق ، فهي احدى المهارات التي يتميز بها المقاول و المهمة فقد يقتصر عمله ايضا على جماعة .
  - المجازفة و المخاطرة، لكن يجب أن تكون عقلانية و مدروسة بشكل جيد .

(شافي فدوى عامرية ، ص 214)

### 3-كفاءات و مهارات المقاول :

#### أولاً : تعريف الكفاءة

**لغة :** نجد ان مصطلح الكفاءة متعلق بعدة مفاهيم كالقدرة على و المعرفة و السلوك و المهارات . في معجم (le petit Larousse) ،عرفت الكفاءة بأنها "القدرة المعروفة في مادة معينة ،و التي تعطي الحق في ابداء الراي فيها ،او اصدار الاحكام فيها .

كما عرفت الكفاءة على انها معرفة التطبيق على أساس الحركة و الاستعمال الفعال لمجمل المواد . فهي القدرة على التسيير بفعالية لنمط معرف من الوضعيات .

**اصطلاحاً :**الكفاءة لها علاقة متلازمة مع المهارة ،فالمهارة هي مجموعة محصورة ضمن كفاءات معينة ، تنتج عموماً عن حالة تعلم و هي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية .

و عرف Bayatzis ، 1982 الكفاءات كالتالي : "الكفاءة هي تحديد خصائص الفرد ،التي هي متعلقة بفعاليتها أو ادائه العالي في عمل أو وضع ما .العمل الكفؤ هو من خصائص محددة في اطار تحفيز مميزة أو مهارة، لصورة الذات أو دور اجتماعي أو المعرفة التي يتعلمها هذا الفرد "

#### ثانياً : انواع الكفاءات

يقسمها Guy Le Boterf الى ما يلي :

- المعارف النظرية ( معرفة الفهم ،معرفة التفسير )
- معارف الاجراءات(معرفة كيف نتصرف )
- معرفة التصرف في الاجراءات (معرفة التصرف ، معرفة القيام بالعملية )
- معرفة التصرف في الخيارات (معرفة العمل، معرفة القيادة )

- معرفة التصرف الادراكي (معرفة معالجة المعلومات ،معرفة تسمية العمل الذي نقوم به ،معرفة التعلم ،معرفة التصرف بعقلانية ).

حدد Henry Mintzberg اربعة 4 أنواع من المهارات التي تميز المسير من خلال دراسة قام بها :

#### أ- مهارات متعلقة بالتخطيط :

وهي تشمل مهارات وضع الاهداف الجيدة وفقا للوقائع الملموسة ،امتلاك الخرائط المسطرة و يقصد بها طرق الخروج من المشاكل ،مهارة الفهم السريع لمتغيرات البيئة ومهارة تسيير الوقت .

#### ب- مهارات التنظيم :

وهي تشمل امتلاك القوة ، معالجة الفروقات الثقافية ، معالجة الفروقات الثقافية ، تكوين فرق العمل ، القدرة على التفويض و التمكين ،تصميم الاعمال المحفزة الالمام بالثقافة التنظيمية ، و تخفيض التوتر و الاجهاد .

#### ت- مهارات التوجيه :

و هي تشمل زيادة القوة ، اختيار الاسلوب القيادي الفعال ، التدريب و تصميم الاعمال المحفزة ، التأديب ، تسيير مقارنة التغيير

#### ث- مهارات الرقابة :

و هي تشمل الموازنة ، الانضباط ، و تقويم المعلومات المرتدة .

#### ثالثا : مصادر الكفاءات و المهارات

لا يمكن حصر الكفاءات في مكان معين أو شخص معين أو امكانات محددة ، او سن او جنس محددان ، فهي تشمل كل الكفاءات باختلاف مستوياتها ، فالكفاءة هي مزيجا تطوريا من التجارب ، القيم ، المعلومات و الخبرات التي تشكل بدورها اطار لتقييم و ادماج تجارب و معلومات جديدة .

(شافى فدوى عامرية ،ص216،215 )

ومن أهم مصادر الكفاءات و المهارات ما يلي :

### 1- المؤسسة التعليمية :

تعد الاطوار الثلاث و مختلف المؤسسات التعليمية و التكوينية من اهم المراحل التي يكتسب فيها الفرد كفاءات ومهارات من خلال التحصيل العلمي ،لهذا وجب ارتباط السياسة التعليمية باحتياجات خطط التنمية من القوى البشرية . وذلك حتى لا يصبح التعليم اداة للبطالة ، بدلا من ان يكون اداة للإنتاج

### 2- التكوين المهني :ان علوم التكوين الهمت بطريقة واسعة المقاربات المطورة في اطار علم النفس

العمل و التي تركز على نشاط فاعل فمثلا حسب J.H.Hoc يرى ان التكوين يجب ان يسمح للفاعلين ببناء انظمة جديدة للمعالجة و التقديم و تسمح لهم بالدخول في وظائفهم الخاصة بالنظام فهي لا تتعلق بتموين لغة جديدة و انما امكانيات جديدة لفك الرموز و بالتالي رفع النشاط الذي يقوم به الفرد

### 3- ادماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في أنظمة المؤسسات و هذا ما يزيد من مردودية

المؤسسات و تنمية مهارات العاملين بها بحيث يواكب التطور في مجال التكنولوجيا و الاعلام والاتصال الحادث في المحيط العالمي حيث ان المهارة في استخدام الكمبيوتر يمنح المؤسسة مرونة في المعاملات .

إذا كان وجود نظام عرض و دعم معتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات مطلوباً من أجل عمل جميع البيانات ، ورفع التقارير على المدى الطويل، فإن من المهم أيضاً أن لا يكتسب المشروع صورة ذهنية (كمشروع كمبيوتر) في وقت مبكر جداً، لأنه إذا فعل قد يعتبره أفراد كثيرون في المنشأة تجريد بصورة مفرطة .

#### 4- الحاضنات و المراكز التقنية

#### 5- مشاتل المؤسسات

#### 6- العائلة

(شافي فدوى عمرية، ص 217 )

اكتساب بعض المهارات من طرف احد افراد العائلة و ذلك بالمتابعة و الاحتكاك المباشر بصاحب المهارة و قد تكون في شكل تدريب .

#### رابعاً : الكفاءات و المهارات المطلوبة للمقاول :

تنقسم مهارات المقاول الى ثلاثة اقسام،المهارات التكنولوجية،مهارات ادارة الأعمال،المهارات المقاولاتية الشخصية .

#### 1- الكفاءات التقنية (التكنولوجية )

نقصد بالمهارات التقنية،و هي الكفاءات و المهارات التقنية، و التي تساعد الفرد على مواكبة التطور التكنولوجي،كاستعمال الحاسوب الالي و الانترنت و الاجهزة المصاحبة مع هذا التطور، و أيضاً التمييز بمميزات سلوكية شخصية .و من بين هذه المهارات ما يلي :

• الكتابة الرقمية

- القدرة على الاتصال
- مراقبة البيئة
- ادارة الأعمال التقنية
- تكنولوجيا الاصغاء
- الشخصية (السلوكية)
- القدرة على التنظيم
- العمل ضمن فريق (ينطلق من مبدا ما خاب من استشار )
- التدريب

ان التعلم هو بداية لمراحل طويلة و التي تؤدي بنا الى ردود فعل استراتيجية اقرب ما تكون ثقافية او تقنية ، من خلال مقال ل Le moigne ، 1997 قال "أن تعمل من اجل المعرفة ن والمعرفة من اجل العمل ،التصرف من اجل الفهم و الفهم من اجل التصرف ،التفكير في وقت واحد ، بطريقة المعرفة و كيفية العمل مع البحث بصبر ، لربط الفعل بالمعرفة و بطريقة نظيفة (افعاله و معرفته )، معرفة العمل هو لعمل على المعرفة بكل معاني الكلمات " .

## 2- كفاءة ادارة الأعمال :

ان التحكم في هذه الكفاءة من الصعب ان تتوفر في جميع لمقاولين ، حيث ان المقاول هو شخص اكتسب المعرفة بشكل مختلف من مقاول الى اخر ،قد نجد هناك مقاولين تلقوا تكويننا في الطب أو الكيمياء و لكن ثبت اختيارهم المهني على مجال الاعمال الحرة ، المقاولاتية و احتراف ادارة الأعمال ،

عرف Robert Eichinger عشرة كفاءات لادارة الأعمال من خلال دراسة قام بها للوكالة الامريكية

للاستشارة "Lomming Limited INC" و هي كالتالي :

- الكفاءات الاخلاقية
- كفاءات في التوجيه نحو النتيجة
- الابداع
- القيادة
- التوجيه نحو الزبون
- ادارة الافراد
- الكفاءات التكاملية
- قدرة الاتصال
- كفاءات وظيفية تقنية

(شافي فدوى عامرية ، ص 218 )

ومن اهم كفاءات ادارة الأعمال التي يجب ان تتوفر في المقاول هي :

- وضع الأهداف و التخطيط
- صنع القرار
- العلاقات الانسانية
- التسويق (الكفاءات التسويقية )
- التحكم في وظائف المؤسسة ،و تشمل ما يلي :

أ- العمليات الانتاجية

ب- ادارة الموارد المالية (الشؤون المالية )

ت- ادارة الموارد البشرية (شؤون العاملين )

ث- الادارة و التصرف

- تنظيم النمو .

### 3- الكفاءات المقاولاتية الشخصية :

يعتبر المقاول عند شومبيتر محور التنمية الاقتصادية ، فالمكانة التي يحتلها في الدولة تفرض عليه التحلي بروح المخاطرة و البحث عن الكفاءات الشخصية ، تساعده على قيام مؤسسة في سياق متلائم مع المحيط الغامض و من بين هذه الكفاءات كالتالي :

- الاستعداد و الميل نحو المخاطرة
- الرغبة في النجاح
- الثقة بالنفس و التفاؤل
- الاندفاع للعمل
- الاستعداد الطوعي للعمل ساعات طويلة
- الالتزام ، وهو عدم التخلي عن تخطيط انشطتهم المختلفة ، و عدم التراجع
- منهجي و تنظيمي
- مهارات الابداع .

(شافي فدوى عامرية ،ص219)

### 4-المقاول وسير النشاط المقاولاتي :

لقد اهتمت المقاربة الاقتصادية بدراسة دور المقاول في الاقتصاد والمجتمع ككل ، واهتمت مقارنة الأفراد بشرح تصرفات المقاول و سلوكه ، و في هذا الإطار ظهرت مجموعة من الدراسات ركز الباحثون من خلالها على دراسة العوامل الأساسية التي تسمح للمقاول والمؤسسة الجديدة بالنجاح ، من بينها نجد أعمال Drucker, P الذي أشار في مطلع الثمانينات من القرن الماضي إلى التحول

الكبير الذي طرأ على النظام الاقتصادي، والذي انتقل بفضل روح المقاوماتية من اقتصاد مرتكز أساسا على المسيرين إلى اقتصاد مبنى على المقاولين.

فبالنسبة إلى Drucker تكمن أسباب نجاح المقاول في الإبداع الذي يعتبر وسيلة ضرورية لزيادة الثروات، إذ يجب على المقاولين البحث عن مصادر الإبداع، وعن المؤشرات التي تدل على الابتكارات التي يمكنها النجاح، ويجب عليهم أيضا الاطلاع على المبادئ التي تسمح لهذه الابتكارات بالنجاح وتطبيقها.

كما ركز أيضا على أهمية التغيير، والذي يستطيع المقاول من خلالها استعمال الموارد المتاحة بطريقة جديدة وبشكل مختلف عما سبق، كأن يقوم مثلا بتغيير المجال أو القطاع الذي يستغل فيه المقاول هذه الموارد إلى قطاع آخر ذو مردودية أحسن وإنتاجية أعلى، أو أن يقوم باستعمال الموارد التي يمتلكها أو تنسيقها بطرق جديدة تعطيها أكثر إنتاجية.

ويعتبر Gartner أيضا من رواد هذا الاتجاه، حيث اقترح على الباحثين الاهتمام بدراسة سير عملية إنشاء المؤسسة الجديدة أي الاهتمام بما يفعله المقاولون فعلا عوض الاهتمام بما هم عليه، وقدم في هذا الصدد نموذجا يصف عملية إنشاء مؤسسة جديدة، هذا النموذج له أربعة أبعاد تتمثل في: المحيط، الفرد، سير العملية والمؤسسة، يعتبر الباحث مجموعة النشاطات التي تسمح بإنشاء مؤسسة جديدة كمتغير واحد ضمن النموذج الذي قدمه دون إهمال الأبعاد الأخرى. وتتمثل هذه النشاطات في: البحث عن الفرصة المناسبة، جمع الموارد، تصميم المنتج، إنتاج المنتج، تحمل المسؤولية أمام الدولة والمجتمع.

لقد اهتم الباحثون بهذه المقاربة لأنها تسمح لهم بالخروج من التصورات السابقة الضيقة والمحدودة التي تنحصر في دراسة عامل واحد، صفة إنسانية، أو وظيفة اقتصادية لعملية معقدة، والتي يجب أن تدرس ككل متكامل ومن جميع الجوانب حتى نتمكن من فهمها بشكل أفضل.

(أ.دقرومي ، بن علي ، من ص 7 الى 8)

## 5- الإبداع

### أولاً: مفهوم الإبداع ومبادئه:

1-المفهوم: هناك مجموعة من المفاهيم للإبداع يمكن سردها كما يلي:

- هو تصرف عمل يهدف إلى تحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطوير.
- هو الإنتاج غير المألوف من خلال فرد أو مجموعة عمل صغيرة والمتسم بالجدية والتميز بأفكار ملائمة وقابلة للتنفيذ والتوظيف في استخدامات محددة.
- الإبداع هو استحداث شيء جديد وهو قرين الابتكار.
- يشير مفهوم الإبداع إلى الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد والجماعة.
- هو العملية التي تقود إلى منتج أو مخرجات ذات قيمة. (product a is Creativity)
- الكثير يجمع على أنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكثر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، كما يتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في

مجال الاهتمام، والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة، وهذه القدرة يمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات.

إن الإبداع هو جانب ال يتجزأ من السيرة الذاتية للمبدع وتحقيق شخصيته، فالشخصية مثل أفلاطون وأوغسطين وفوكو أو شدروفيتسكي، تفهم حياتها من حيث هي إبداع منفصل وحياة خاصة فهما الشيء ذاته.

## 2- مفهوم الإبداع الإداري:

- هو إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت إلى آخر لضمان جودة العمل.
- وكما يمكننا تعريفه بأنه: ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.
- كما يعرف الإبداع على أنه " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل

## 2: أهمية الإبداع الإداري: وتتمثل في:

- حاجة المؤسسات إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل.
- يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.
- يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة.

- يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المؤسسة.
- تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.
- يسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
- يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن
- إمكاناته الإبداعية.
- يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم.
- يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين .
- يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور
- بصور إبداعية متجددة ومستمرة، كما يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن
- العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة.

### 3: مبادئ أساسية في الإبداع الإداري:

- إفساح المجال لأية فكرة لكي تولد وتنمو ما دامت في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح
- قطع بعد بخطئها أو فشله العام، ، فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، ويجب منح
- الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا على أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل، وتصب في
- الأهداف الأهم.
- الاعتناء بتنمية ورعاية الأفراد لانهم مصدر قوة اقتصادية بشرية لتنمية وتطوير مسار ، ولتكن
- المكافأة على أساس الجدارة وربحا للمنشأة مما يجعلها الأكبر و الأفضل و الأكثر ابتكار او
- اللياقة مع احترام وتشجيع وتنمية الأفراد بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار، وتحقيق

- النجاحات للمنشأة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لأداء العمل على الوجه الأكمل، فالمنشأة ما هي إلا مجموعة جهود أبنائها وتضافرهم.
- التحلي عن الروتين واللامركزية في التعامل مما ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والتفوق والنجاح.
  - تحويل العمل إلى شيء ممتع لا الوظيفة فحسب وذلك بأن يتم تحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.
  - التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه لا يتكامل في عمله، وأنه يبني نفسه وشخصيته أيضا شعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف.
  - التطلع إلى الأعلى دائما لأنه يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد ومن ثم يجب السعي إلى تحقيق الأهداف الا بعد باستمرار وكلما تحقق هدف يجب النظر إلى الهدف ألا بعد لضمان مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة للفرد وللمنشأة.
  - يجب ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها، وأخذ الجيد وترك الرديء، مع وضع التعديلات اللازمة للأفضل.
  - لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل يجب وضعها في البال، عرض للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطي مقدرة على تنفيذها، فربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها، فتكتمل في المحاولات الأخرى.
  - يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية كبرى، لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات.

- أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمنشأة، من أملهم جدا الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر.

#### 4: دوافع الإبداع:

تصنف هذه الدوافع إلى:

##### أ-الدوافع الذاتية الداخلية وتشتمل على:

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
  - الرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة مبتكرة.
  - الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
  - الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.
- الإبداع يعطي مجال لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أفضل من السابق ويساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أسهل وأفضل.

##### ب-الدوافع البيئية الخارجية وتتضمن:

- الحاجة إلى الإبداع في مجالات العمل المختلفة.
- الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع.
- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع.
- أننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.
- التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.

##### ج- دوافع مادية ومعنوية:

- الحصول على مكافآت مالية.
- الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة جيدة.
- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع.
- التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.
- أننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.

#### د- دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:

يقول شارلي شابلين: على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال، فقد يؤدي غروب الشمس إلى إلهام بفكرة جديدة، وعندما ينبعث السرور في النفس وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار

(أ.دقرومي ، بن علي ، من ص 8 الى 11)

#### ح: خصائص وسمات الشخصية المبدعة:

تتسم الشخصية المبدعة بمجموعة من الخصائص والسمات يمكن تلخيصها فيما يلي:

##### 1- الخصائص العقلية وتتضمن:

أ- الحساسية في تلمس المشكلات:

يمتاز المبدع بأنه يدرك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره، فقد يتلمس أكثر من أزمة أو مشكلة تلح على البحث عن حل لها .

ب- الطلاقة :

وتتمثل في القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية قصيرة نسبياً وبازدياد تلك القدرة يزداد الإبداع وتتمو شجرته، وهذه الطالقة تتضمن:

- الطالقة الفكرية: سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار.

- طالقة الكلمات: سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير.

- طالقة التعبير: سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.

ج- المرونة:

وتعني القدرة على تغيير زوايا التفكير من الأعلى إلى الأسفل والعكس، ومن اليمين إلى اليسار والعكس، ومن الداخل إلى الخارج والعكس وهكذا من أجل توليد الأفكار، عبر التخلص من القيود الذهنية المتوهمة المرونة التلقائية أو من خلال إعادة بناء أجزاء المشكلة المرونة التكوينية

د- الأصالة:

وتعني القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة - على منتجها - بشرط كونها مفيدة وعملية. وتشكل هذه الخصائص بمجموعها ما يسمى بالتفكير المنطلق المتشعب، وهو استنتاج حلول متعددة قد تكون صحيحة من معلومات معينة، وهذا اللون من التفكير يستخدمه المبدع أكثر من التفكير المحدد التقاربي، وهو استنتاج حل واحد صحيح من معلومات معينة.

هـ- الذكاء:

أثبتت العديد من الدراسات أن الذكاء المرتفع ليس شرطاً لإبداع، إنما يكفي الذكاء العادي لإنتاج الإبداع.

## 2 الخصائص النفسية: بما يلي

يمتاز المبدع نفسيا :

1. الثقة بالنفس والاعتداد بقدراتها، ولكن بال غرور.
2. قوة العزيمة و الإرادة وحب المغامرة.
3. القدرة العالية على تحمل المسؤوليات.
4. تعدد الميول والاهتمامات.
5. عدم التعصب.
6. الميل إلى الانفراد في أداء بعض أعماله، وقدرة عالية على اكتساب الأصدقاء.
7. -الاتصاف بالمرح والأريحية.
8. القدرة على نقد الذات والتعرف على عيوبها.

## 3- خصائص متفرقة:

1. حب الاستكشاف والاستطلاع بالقراءة والملاحظة والتأمل...
2. الميل إلى النقاش الهادئ.
3. الأيمان غالبا "الإمكان أبداع مما كان."
4. دائم التغلب على "العائق الوحيد"، وهو العائق الذي يتجدد ويتلون لصرفك عن الإنتاج والعطاء.
5. البذل بإخلاص وتفان، وعدم التطلع إلى الوجاهة والنفوذ، بمعنى أن تأثره بالدافع الداخلي كالرغبة في الإسهام والعطاء، تحقق الذات، لذة الاكتشاف، والانجذاب المعرفي ونحوها) أكثر من الدافع الخارجي) المال، الشهرة، النصب ونحوها.

## ثانياً: مهارات التفكير الإبداعي:

إن مراجعة الأكثر اختبارات التفكير الإبداعي شيوعاً وهي اختبارات تورنس، واختبارات جيلفورد تشير إلى أهم مهارات التفكير الإبداعي أو قدراته التي حاول الباحثون قياسها وهي :

### 1- الطلاقة :

وتعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها. وقد تم التوصل إلى عدة أنواع للطلاقة عن طريق التحليل العملي منها :

الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات، طلاقة المعاني أو الطلاقة الفكرية، طلاقة الأشكال.

### 2 المرونة:

وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه أو تحول مسار التفكير مع تغيير المثير أو متطلبات الموقف، و المرونة هي عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة، ومن أشكال المرونة: المرونة التلقائية، المرونة التكيفية، مرونة إعادة التعريف أو التخلي عن مفهوم أو عالقة قديمة لمعالجة مشكلة جديدة.

### 3 الأصالة:

وهي أكثر الخصائص ارتباطا بالإبداع والتفكير الإبداعي، والأصالة هنا بمعنى الجدة والتفرد، وهي العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية كمحدد للحكم على مستوى الإبداع .

#### 4- الإضافة:

وتعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة و متنوعة لفكرة أو حل لمشكلة أو لوحة من شأنها أن تساعد على تطويرها وإغنائها وتنفيذها .

#### 5- الحساسية للمشكلات

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف. وال شك في أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ومن ثم إضافة معرفة جديدة أو إدخال تحسينات و تعديلات على معارف أو منتجات موجودة. ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها أو استخدامها وإثارة تساؤلات حولها.

#### ثالثا: استراتيجيات تنمية مهارات التفكير الإبداعي :

1- **العصف الذهني:** يعني استخدام الدماغ أو العقل في التصدي النشط للمشكلة، وتهدف جلسة العصف الذهني أساسا إلى توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل للمشكلة مدار البحث .

## 2- وضع فرضيات وكشف الافتراضات: الفرضية عبارة عن استنتاج غير نهائي أو تجريبي من شأنه

أن يربط بين متغيرين أو مجموعة متغيرات استنادا لمعلومات أولية متوافرة بهدف تفسير طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات أو التوصل إلى تعميمات أو حل مشكلات قائمة، أما الافتراض فهو عبارة عن مسلمة أو حقيقة أو معلومة قد ال تكون مكشوفة في النص أو الكلام أو الرسالة، وتتوقف عملية فهم الموقف أو مضمون الرسالة على استخلاص ما بها من افتراضات بين السطور. إن الفرضية تستلزم بالضرورة إجراء فحص أو تجريب لإثباتها أو نفيها حتى يمكن تفسير الغموض الذي يكتنف الموقف أو المشكلة. و هي مفيدة و ضرورية في عملية الإبداع أو التفكير الإبداعي في مجالات العلوم وأمور الحياة المعاصرة بأشكالها المختلفة. ويعتمد عليها الباحثون في الدراسات المستقبلية و التنبؤية. أما العالقة بين الفرضيات و المعلومات فهي ذات طبيعة تبادلية، بمعنى أن المعلومات تشكل المادة التي تبنى على أساسها الفرضيات، و بالمقابل فإن الفرضيات تقود عملية البحث عن المزيد و الجديد من المعلومات التي البد من جمعها لفحص الفرضية و من ثم التوصل الاستنتاجات قد تفتح آفاقا جديدة لوضع فرضية أخرى و جمع معلومات إضافية... و هكذا حتى يمكن تفسير الظاهرة أو المشكلة موضع البحث.

## 3- التحويل: يقصد بالتحويل معالجة المعطيات أو المعلومات اللفظية أو العددية أو الرمزية أو

الشكلية، بطريقة أو أكثر من الطرائق إثارة التفكير الإبداعي التي تشمل التعديل، الإحلال، الإزاحة، التكبير، التصغير، الاستبعاد، الإضافة، إعادة الصياغة، إعادة البناء، التمثيل، أو لعب الأدوار، وتستخدم هذه الاستراتيجية لتعميق فهم الطلبة لمضمون المشكلة، والإحاطة بجميع جوانبها، وإدراك العالقة القائمة بين مكوناتها، وتوليد أفكار أو معلومات جديدة.

(أ.د.قرومي، بن علي، من ص 8 الى 11)

## 6 - الابتكار:

### 1 مفهوم الابتكار:

ينسب بمصطلح الابتكار إلى الاقتصادي النمساوي JOSEPH Scumpeter منذ 1912 الذي يعد المنظر الأول للابتكار في الوسط الصناعي ومفهوم القوة الابتكارية المدمرة أو البناء الهدام لما سبق من منتجات وعمليات ليحل محلها بدائل لأجل البقاء والاستمرار والتي تبرز بوضوح في المقابلة حيث يعرف شومبيتر الابتكار على أنه النتيجة الناجمة من إنشاء أسلوب جديد في الإنتاج و التغيير في مختلف مكونات.

وعرفت منظمة التعاون و التنمية الابتكار هو "مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية ز وعرفه Boumol.J WILLIAM أنه المصدر الأساسي لتطور الاقتصاد والصناعة و التطبيق الناجح للأفكار في قالب متجدد.

فمن التعاريف السابقة نستخلص تعريف شامل بأن الابتكار هو الإتيان بشيء جديد ذو قيمة من خلال استغلال فرصة جديدة أو متجددة وتحسينية لحل مشكلة ما و يحدث تغيرا وتطويرا وتأثيرا على نتائج المؤسسة وأدائها من جهة و يحقق سد احتياج الزبائن وتحقيق رضاهم و يساعد في التنمية الاقتصادية و تطوير الحياة الاجتماعية من جهة أخرى.

## 2 المؤسسة الابتكارية "القائمة على الابتكار":

أكد مايكل بورتر Porter Michel أن المؤسسة الناجحة هي تلك القائمة على الابتكار و التي تدرج الابتكار بمعناه الواسع ضمن وحدات ونشاطات واستراتيجيتها، وذلك عن طريق إدخال تكنولوجيا جديدة والقيام بعمليات مبتكرة ومتكررة ومتجددة

## 3 أنواع الابتكار

يختلف الباحثين في تصنيف تقسيم أنواع الابتكار حيث صنف شومبيتر الابتكار إلى خمسة أشكال وهي:

1. إنتاج منتج جديد؛
2. إدماج طريقة إنتاج جديدة؛
3. تحقيق تنظيم جديد؛
4. استخدام مصدر جديد للموارد الأولية؛
5. فتح مدخل وسوق جديدة.

ويمكن التصنيف أيضا على أساس درجة الابتكار حيث رأى Jones بأن الابتكار يصنف إلى نوعين هما:

(أ) **الابتكار الجذري**: يكون هذا النوع من الابتكار كبيرا في المؤسسة ويتطلب معرفة كبيرة وجديدة كلياً، كما يكون تأثيره ملاحظاً و قوياً.

(ب) الابتكار الجزئي "التدريجي": هذا النوع من الابتكار يجلب تحسينات متوالية في السلع أو الخدمات. هذه التحسينات لا يكون تأثيرها كبيرا في مستوى المؤسسة ككل بل تمثل تحسنا للأداء الناجح.

ويمكن أيضا التصنيف حسب طبيعة الابتكار ووفق معيار التخصص و الوظائف :

#### (أ) الابتكار التقني والتكنولوجي:

يعرف الابتكار التقني و التكنولوجي بأنه إحداث تغييرات بإدخال تقنية جديدة للمؤسسة المتعلقة بالنشاط العمل الرئيسي والتي تتضمن العناصر الأساسية مثل المنتجات والخدمات الجديدة وعناصر جديدة في العمليات، فهو تقديم أفكار جديدة لطرق وأدوات على شكل تقنيات جديدة وهي تطبق إما في منتج جديد أو عملية.

#### (ب) الابتكار التنظيمي:

وهو تطوير فلسفات و سبل إدارية حديثة ومتطورة ومرنة مثل: إدارة الجودة الشاملة، أو إعادة هندسة أنشطة وعمليات المؤسسة، أو تقديم أنظمة تصنيع حديثة ومتطورة. فهي أيضا تكون على شكل تحويلات وتوزيع النشاط بين المستخدمين في أقسام ووظائف المؤسسة وتركيبتها

#### (ت) ابتكار المنتج:

ويقصد به طرح منتج جديد (سلعة أو خدمة) في السوق متغير بخصائصه الأساسية، مميزاته التقنية أو كل المكونات غير المادية، إلى جانب سهولة الاستهلاك والطلب عليه<sup>21</sup>. فهناك ثلاثة أنواع في الابتكار في المنتج<sup>22</sup> من ابتكارات لها علاقة بالتركيبية الوظيفية للمنتج، ابتكارات تغيير التركيبية

التكنولوجية للمنتج، ابتكارات تغير خصائص تقديم المنتج<sup>23</sup>. والمنتج يشمل السلع والخدمات أيضا وليس اقتصارا على المنتج المصنع.

### ث) الابتكار التسويقي أو التجاري:

يقصد بالابتكار التسويقي (التسويق الابتكاري) وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، كما يمكن اعتباره الاستغلال الأمثل والناجح لأفكار تسويقية جديدة متعلقة بالسوق وقد ينصب التسويق الابتكاري على عنصر المنتج (سلعة أو خدمة) أو عنصر السعر أو عنصر الترويج والتوزيع و التموقع في السوق على كل هذه العناصر في آن واحد.

### ج) الابتكار في تسيير الموارد البشرية "الابتكار والموارد البشري":

يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية كوظيفة تختص بتكوين هيكل الموارد البشرية ذات مستوى مناسب وفعال من المهارات والقدرات المطلوبة لمقابلة احتياجات المنظمة مع تنمية المهارات الابتكارية باستمرار .

### 4 أهمية الابتكار:

إن الوسيلة الممكنة لمواجهة التحديات هي الابتكار لحل المشاكل وخفض التكاليف وضمان البقاء في ظل المنافسة والتغلب على ندرة الموارد واقتناص الفرص فللابتكار أهمية بالغة كضرورة حتمية للبقاء والاستمرار والنجاح.

### 5 الابتكار و وظيفة البحث والتطوير:

تعتبر وظيفة البحث والتطوير القاعدة الأساسية والحجر الجوهري لعملية الابتكار في المؤسسة باعتبارها مصدر ومدخلات العملية الابتكارية.

ونجد البحث ينتج ابتكارا أو اختراعا و الوصول إلى الابتكار لابد تهيئة أرضية البحث وزيادته وتفعيله  
رغم اختلاف المفاهيم بينهما فالبحث هو مهمة العلميين و الإبداع وصولا للابتكار هي مهمة المقاولين  
و العاملين في مختلف المستويات.

(أ قزال ، عيسى دي العدد02: 2019، من ص49 الى 51)

## الخلاصة

ينتهج المقاول سلوكيات اهمها مبدا المبادرة و التغيير مع التأقلم معه و تحمل المخاطر الناتجة عنه، و يعتمد هذا على تنمية المهارات و القدرات و تطوير كفاءات المقاول ، ذلك ان المقاولانية هي عبارة عن انشاء مؤسسة جديدة أو النهوض بمؤسسة قائمة في بيئة تتسم بعدم التأكد .

الفصل الرابع

النية المقاولاتية

## تمهيد

يتفق العديد من الباحثين بان المقاولاتية ، هي عبارة عن سيورة تمتد عبر الزمن ، و بالتالي فان القيام بإنشاء مشروع او مؤسسة جديدة يتكون عبر مجموعة من المراحل و الدوافع ، تختلف من فرد الى اخر ، ومن زمن الى اخر ، و تعتبر النية المقاولاتية من اكثر العوامل التي يمكن ان تساهم في تحقيق نشاط المقاولاتية على ارض الواقع ، ولهذا ركزت العديد من النماذج الى تحليل الدور المرتقب للنية المقاولاتية و العوامل المساعدة على تفعيل ذلك الدور .

### 1-تعريف النية المقاولاتية

النية لغة : تعني القصد و الارادة و التي تحدد هدف العمل الذي يعمله الانسان ، والنية عند علماء هي قصد الشيء مقترنا بفعله ،ومحلها القلب

(يكبيديا )

### النية المقاولاتية :

لقد أصبحت النية العنصر الأساسي في شرح السلوك ، و يشتق مفهوم النية المقاولاتية من مفهوم القصد و قد عرف Bird النية بأنها "حالة ذهنية توجه انتباه الشخص وخبرته وسلوكه نحو شيء أو طريقة تصرف معين"، فالنية تعمل على استقطاب العوامل التحفيزية التي تؤثر على السلوك، و ما هي الجهودات المخططة لها للقيام بالسلوك، فالنية تفهم على أنها تعمل كملتقط للعوامل التحفيزية التي تؤثر في السلوك وتشير بذلك إلى مدى استعداد الفرد للمحاولة، وما مقدار الجهودات

المخطط لها من قبل الفرد للأداء السلوك، ففوة النية لفعل سلوك ما تزيد من احتمالية أداء الفرد لذلك السلوك .

وقد أقر ( Carsrud and Krueger .F .N( 4773 ) بأن السلوك المقاولاتي يكون دائما متعمد ويمكن التنبؤ به عن طريق النية.

فحسب ( al et Krueger .F .N 2000 ) النية: هي المتنبئ الوحيد والأفضل للسلوك المخطط كالمقاولاتية ففهم سوابق النية تزيد من فهمنا للسلوك المقصود، ف نماذج النية تتنبأ بالسلوك أفضل من العوامل الفردية الشخصية ( أو الظرفية ) كالحالة الوظيفية.

ولهذا فالمقاولاتية هي عملية مقصودة حيث يخطط الأفراد لها إدراكيا لتنفيذ سلوكيات التعرف على الفرص، وخلق المشاريع، وتطوير المشاريع .

تعد النية المقاولاتية المفتاح الوحيد لفهم عملية انشاء مؤسسة، فحسب ( Bird .B(1988)، هي تشير إلى " نية الفرد لبدء عمل جديد" ، أو بأنها الرغبة الواعية والمتعمدة لإنشاء مشروع جديد ، وتعتبر النية المقاولاتية تمثيل إدراكي للإجراءات التي سيتم تنفيذها من قبل الأفراد إما لإقامة مشاريع مستقلة جديدة أو لخلق قيمة جديدة داخل الشركات القائمة ، ولهذا يعبر عنها على أنها الوعي والعزم المخطط التي تؤدي للإجراءات الضرورية لإنشاء مؤسسة ، وحسب ( Thompson 676), 2009, p. ان " القصد من النية المقاولاتية هو الاعتراف الذاتي من قبل شخص اعترامه إقامة مشروع جديد والتخطيط بوعي للقيام به في مرحلة ما من المستقبل".

وحسب COUCHARE و BELLENGER: فان المشروع يعبر عن نية لكل مبادرة ، و يوضح قيمتها عندما تنسب الى تنفيذها ، و بالتالي فان المبادرة تاخذ دون قياس جهد صياغة النية ، والقيمة التي

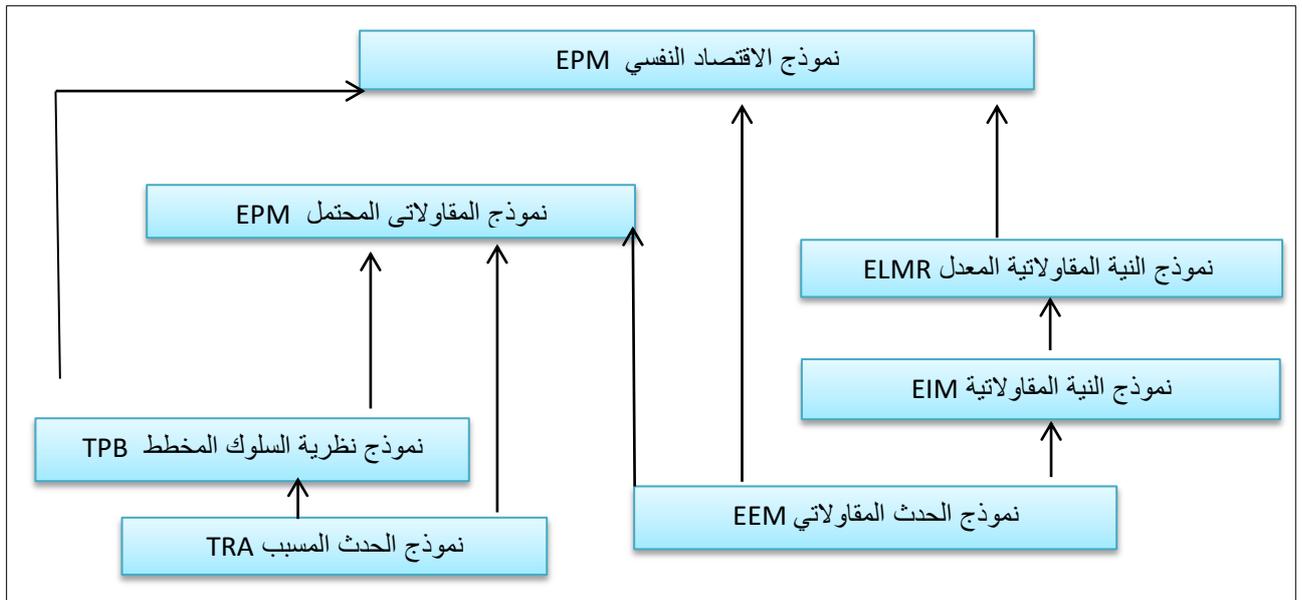
تعطى نتيجة العمل لان المشروع يتطلب البحث عن معنى النية و قيمتها فهو ينتمي الى فئة السلوك النهائي .

(BELLENGER ، COUCHARE ، ص 15)

## 2- نماذج النية المقاولاتية :

منذ الثمانينات وبعد ظهور نموذج الحدث المقاولاتي (Sokol & Shapero, 1982) تطورت الأدبيات المقاولاتية بشكل سريع (Fayolle & Liñán, 2015) ، فالعديد من البحوث كتبت في هذا المجال، و مع إضافة النظريات الاجتماعية والنفسية عملت هذه الأخيرة على تقوية هذه المقاربات.

### الشكل رقم 2: تطور نماذج النية المقاولاتية



المصدر : بوسيف، 2018، ص 25

و في ما يلي ،نتطرق الى النماذج بشكل مفصل :

### 3- أهم النماذج المفسرة للنية المقاولاتية

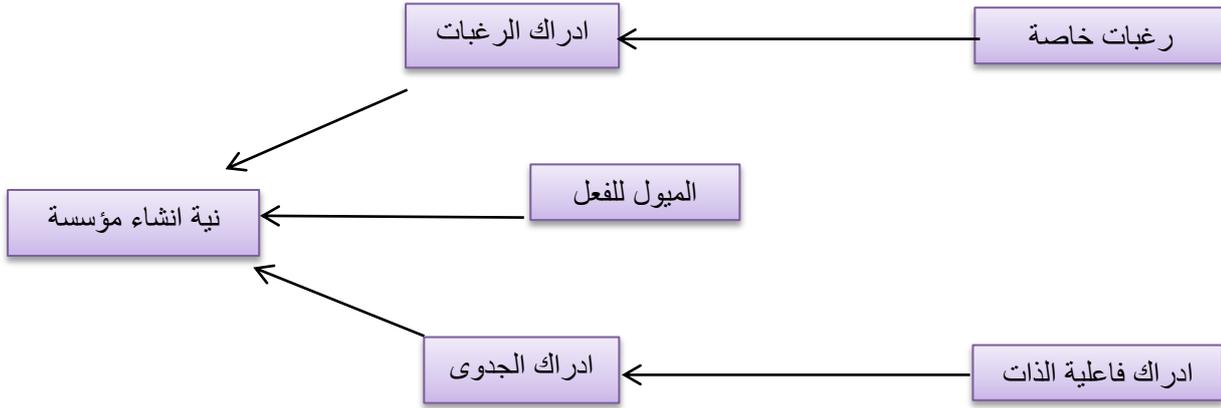
#### أولاً : نموذج الحدث المقاولاتي

يعتبر نموذج الحدث المقاولاتي نموذج للنية خاص بالمجال المقاولاتي ، فهو يتنبأ بالنية المقاولاتية عن طريق إدراك الجدوى و ادراك الرغبات والميول للفعل ، حسب النموذج فإن الجمود يغطي سلوك الفرد إلى أن يأتي حدث يكسر هذا الجمود، وغالباً ما يكون هذا الحدث سلبياً كخسارة العمل والطلاق ، و يمكنه أن يكون إيجابياً مثل الحصول على الميراث أو الفوز في اليانصيب وكما في نظرية السلوك المخطط (Ajzen (1991). فإن العوامل الخارجية لا تؤثر مباشرة في النية او السلوك ، بل تعمل بالتأثير بشكل غير مباشر عبر ادراك الجدوى و ادراك الرغبات و الميول للفعل . ويتكون نموذج الحدث المقاولاتي كما في الشكل من ثلاثة عوامل تؤثر على نية انشاء مؤسسة، وهذه العوامل هي :

1. إدراك الرغبات هي الجاذبية الشخصية لبدء مشروع بما في ذلك كل التأثيرات للعوامل الشخصية والخارجية، والمتمثلة في الثقافة، العائلة، الزوجة ، الأصدقاء والمعلمين... إلخ.
2. إدراك الجدوى هي درجة شعور الفرد بالقدرة على بدء مشروع ، و يرتفع هذا الشعور بتوفر المساعدات المالية، القدرات، المعلمين و الشركاء... إلخ .
3. الميول للفعل هو الاستعداد الفرد شخصياً للعمل على قراراته، مما يعكس الجوانب الإرادية للنوايا "سأفعل ذلك"، فمن الصعب تشكل النوايا بشكل جيد دون الميل إلى التصرف، من الناحية النظرية.

إن الميول للعمل على فرصة يعتمد على إدراك السيطرة ومنه الرغبة في كسب التحكم في اتخاذ الإجراءات .

### الشكل رقم 3: نموذج الحدث المقاولاتي

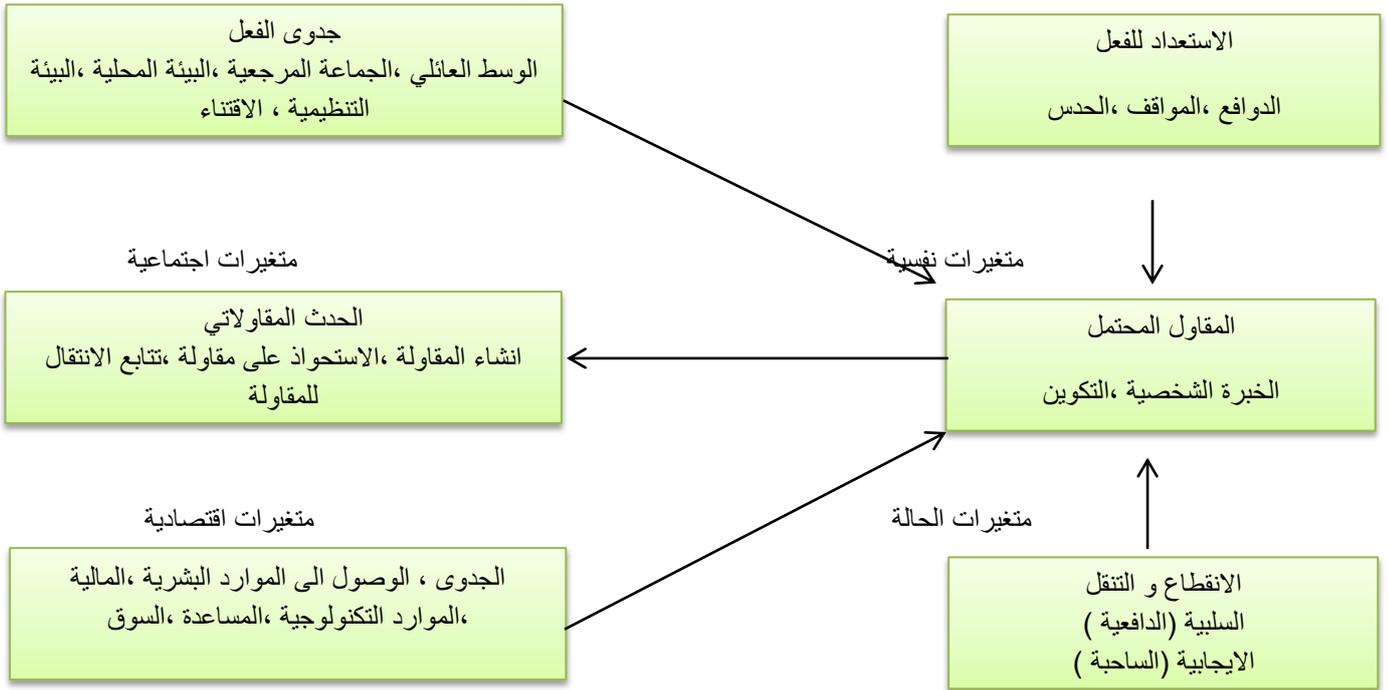


Source: N. F. Krueger et al. 2000, p. 418

و يرى الدكتور ناصر محمد شريف ان نموذج الحدث المقاولاتي كأحد النماذج المتخصصة في تفسير المقاولاتية عدة تطورات ابتداء من اعمال شبيرو سنة 1975 و ، قد لاقت اعماله من ذلك الحين قبول و تتابع في استخدامه لتفسير ، توجه الفرد نحو زيادة الاعمال او التنبؤ به و يشير (قوجيل) ان شبيرو اعتبر انشاء مقاوله عملية متعددة الابعاد و المحددات تؤثر في المقاول المحتمل ضمن متغيرات (متغيرات الحالة ، متغيرات نفسية، متغيرات اجتماعية ، متغيرات اقتصادية ) و بالتالي تقود الى انشاء المقاوله و التي اعتبرها عملية اطلاق للحدث المقاولاتي.

(د.ناصر محمد شريف ،ص 243 )

#### الشكل (4): نموذج الحدث المقاوالاتي لشابيرو 1975



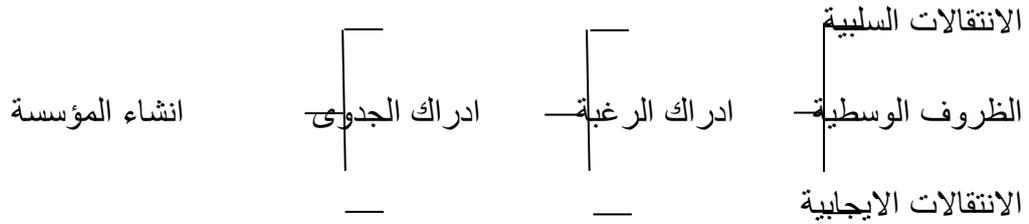
المصدر : د محمد شريف ، ص 243

و بعد نموذج (Shapiro، 1975) قام كل من (Sokol & Shapero، 1982) بإعادة صياغة لنموذج الحدث المقاوالاتي، يفترض SEE أن النية لبدء حدث ريادي مثل إنشاء مشروع جديد يتطلب ثلاثة سوابق مهمة ؛ ادراكات الرغبة والجدوى (على الصعيدين الشخصي والاجتماعي) وكذلك الميل للعمل ، نموذج حدث ريادة الأعمال ، افترض أن الناس يعيشون حياة قائمة على نواقل مختلفة خلال فترة حياتهم و يمكن أن تكون هذه العوامل مرتبطة بالعائلة والثقافية والمهنة ، و اعتبر القصور الذاتي هي قوة توجيهية لسلوكياتهم الأكثر شيوعا ، حيث يتكون من انتقالات قد تكون إيجابية او سلبية، حيث تقود هذه التنقلات مسار حياة شخص ما ويجعله / ها ينخرط في نشاط بدء التشغيل. في نموذج Sokol and Shapero ، 1982 تعرف هذه الانتقالات بالأحداث المحفزة ، و الميل إلى اتخاذ إجراءات بشأن توافر الفرص وتصورات الرغبة والجدوى هي قوة لتغذية النية في أن تكون رائد أعمال.

وفي الوقت نفسه ، تستند تصورات الجدوى والاستحسان إلى الخلفيات الاجتماعية والثقافية ، وتحدد الأولوية للإجراءات او السلوك .

ويشير ( Krueger ) الى أن نموذج شابيرو يفترض أن القصور الذاتي يوجه السلوك البشري إلى أن يقاطع شيئاً ما أو يزيح هذا القصور الذاتي. غالباً ما يكون النزوح سلبياً (على سبيل المثال ، فقدان الوظيفة ) ، ولكن يمكن أن يكون إيجابياً (على سبيل المثال الحصول على الميراث). يؤدي الإزاحة إلى إحداث تغيير في السلوك ويسعى صانع القرار إلى الحصول على أفضل فرصة متاحة من مجموعة البدائل التي تم سنّها. ويعتمد اختيار السلوك الناتج على "المصادقية" النسبية للسلوكيات البديلة (في هذه الحالة لصانع القرار )، هذا بالإضافة إلى بعض "الميل للتصرف" (بدون أن لا يتخذ صانع القرار أي إجراء مهم). تتطلب "المصادقية" ان ينظر إلى السلوك على أنه مرغوب فيه وممكن ، وبالتالي يتطلب الحدث الريادي إمكانية بدء عمل تجاري (المصادقية والميل إلى العمل) للوجود قبل النزوح (جنباً إلى جنب مع الاستعداد للتصرف بعد النزوح ) ، و يقدم Shapero (1982) دليلاً آخر على أن التصورات مهمة ، حيث تؤدي الأحداث المهمة في الحياة (فقدان الوظيفة ، الهجرة ، إلخ) إلى زيادات كبيرة في نشاط ريادة الأعمال. الأفراد لم يتغيروا ، و لكن تصوراتهم للظروف الجديدة تغيرت. من الواضح أن القدرة على أن يصبحوا رواد أعمال موجودة ، لكنها تتطلب نوعاً من الإزاحة حتى تظهر تلك الإمكانيات .

تغيرات مهمة في الحياة



المصدر : د محمد شريف ، ص 244

وتعد الانتقالات في نظر Shapiro هي المسببة في وجود الحدث المقاوالاتي ، اذ هي من تزيل القصور الذاتي و تعجل الدخول في السلوك المقاوالاتي ، و وفق نموذج الحدث المقاوالاتي فهي تتكون من :

ثانيا :مكونات نموذج الحدث المقاوالاتي:

1. الانتقالات السلبية : هي الأكثر شيوع وهي الأساس لإطلاق حدث ريادة الأعمال. يتم فرض عمليات النزوح السلبية بشكل عام بواسطة البيئة الخارجية وهي خارجة عن سيطرة الفرد . وهي تشير إلى الأحداث التي تعطل مسار حياة رائد الأعمال المحتمل: الفصل ، والطلاق ، والبطالة ، والفشل المدرسي ، والاستياء من العمل ، وما إلى ذلك.

2. الانتقالات الإيجابية : قد ينتج عن تأثير الأسرة أو وجود سوق أو عملاء أو مستثمرين

محتملين. إنها ناتجة عن المحفزات الايجابية لبدء عمل تجاري مثل الحصول على ميراث ، وإيجاد فرصة عمل ، وما إلى ذلك .

3. مواقف وسيطة : التي تشير إلى الأحداث التي تؤدي إلى تغييرات في مسار حياة

الشخص. تشير المواقف الوسيطة إلى نهاية وتمزق مرحلة في حياة الفرد (تخرج ، تقاعد ، خروج من الجيش ، من السجن ، إلخ) وبالتالي تضعه بين حالتين وهي تختلف في شكلها عن الانتقالات السلبية من خلال إمكانية التنبؤ بها .

إدراك الرغبات : ويتمثل في مجموع العوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على قيم الأفراد، و أن أي

مجتمع كلما زاد اهتمامه بالإبداع ، المخاطرة ، والاستقلالية الذاتية ، كلما زاد التوجه المقاوлатي و يشير Krueger الى هذا البناء من ادراك الرغبات و يشتمل على الجاذبية و يجمع بين المواقف و المعايير الاجتماعية ، حيث يعبر عن تصورات ما يجده الفرد مرغوبا فيه شخصيا، والذي يعتمد بدوره على التأثير الشخصي المحتمل للنتائج من أداء السلوك المستهدف إيجابا او سلبا، و ترتبط أيضا بالمعايير الاجتماعية وهو تصوراتنا لما قد يفكر فيه الأشخاص المهمون في حياتنا عند إطلاقنا في المشروع، و في البيئات المجتمعية ، قد يكون لدى رواد الأعمال المحتملين مجموعة مرجعية كبيرة ومنتشرة تضم بالتأكيد العائلة والأصدقاء ، و كذا التأثيرات الثقافية، كما و ترتبط تصورات الاستحسان بالاهتمام الجوهري بريادة الأعمال والابتكار، و بالتالي فان ان ادراكات الرغبة تعبر عن الجاذبية المتصورة للبدء عمل تجاري وهو مبني على أساس نظام قيم الفرد الذي يحكم اختياراته ورغباته ، وهذا النظام مبني على أساس تأثير المعتقدات والمبادئ والمخاوف والعوامل الثقافية والاجتماعية و وجود نماذج ريادة الأعمال في حاشية رائد الأعمال المحتمل، ينعكس نظام القيم على سبيل المثال ، من خلال القيم الشخصية والمهنية التي يتم نقلها وتقديرها ، و يمكن أن تؤدي التجارب السلبية ،

مثل الفشل في مغامرات زيادة الأعمال السابقة ، إلى تعزيز مصداقية عمل زيادة الأعمال والتأثير على مفهوم الرغبة ،

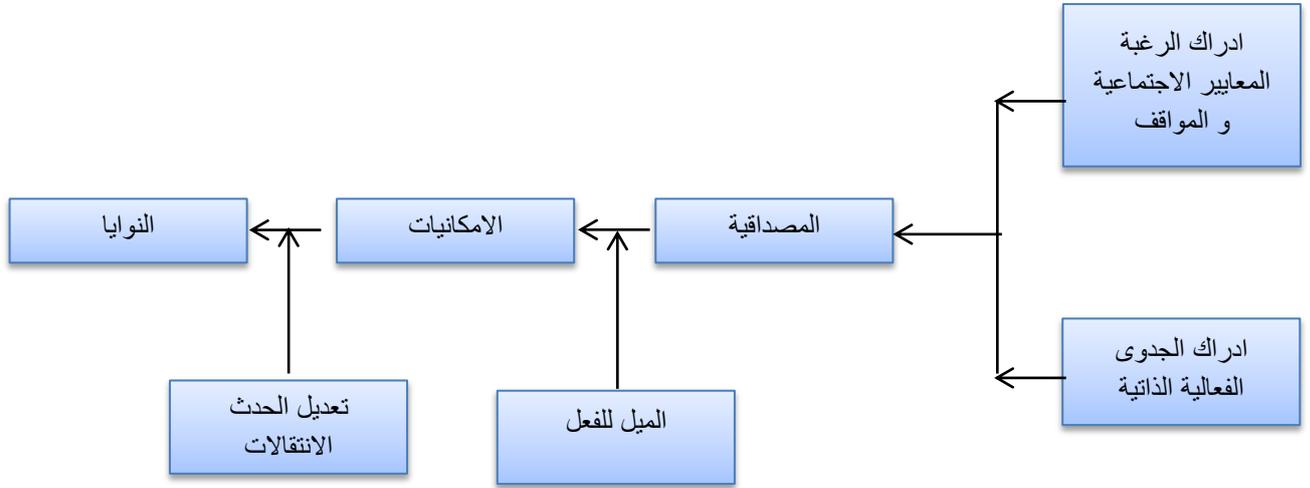
ادراكات الجدوى: و تتكون من خلال إدراك أنواع مختلفة من المتغيرات (المالية و البشرية و الموارد التقنية)، و توافر الموارد ينشط مباشرة المتغير النفسي للميل الى العمل مختلف وسائل الدعم و المساعدات، و توافر الموارد المالية الذي يؤثر بشكل مباشر على التوجه المقاولاتي، و هذا الميل ينشأ نتيجة امتلاك الفرد المدخرات شخصية، مساهمة (الاسرة، دعم الزوج(ة) ، الأصدقاء، تقديم المشورة و التكوين) كلها تؤثر على الفرد، كما قد تعبر ادراكات الجودة عن الكفاءة الذاتية المتصورة، و هي قدرة الشخص المدركة على تنفيذ بعض السلوك المستهدف. وتعتمد الفعالية الذاتية على تصور الفرد لمهاراته أو قدراته على أداء مهام معينة ، وينعكس ذلك من خلال ثقة الفرد في قدرته على النجاح في مثل هذه المهام ، بحيث تؤثر بالفعالية الذاتية للمقاولاتية على الخيارات والتطلعات والجهود ولا ننسى دور الدول في التشجيع العمل على المقاولاتي حيث ان التسهيلات الإدارية، و الضريبة، و الحملات الاعلانية.. الخ ، كلها تعمل على تحفيز الخوض في العمل المقاولاتي و ترفع من ادراكات الجدوى، و يؤكد Brazeal & Kruger ، الى أن المجتمع يحتاج إلى تجنب السياسات التي تخيف رواد الأعمال المحتملين. قد يؤدي التهديد برفع الضرائب على الأعمال إلى ردع شخص ما يعتزم بالفعل بدء عمل تجاري ، لكنه سيردع رواد الأعمال المحتملين أكثر.

(شنيخ ، شيني ، طوي ، ص 117 )

نموذج الحدث المقاولاتي و اعمال Krueger (1982) من الملاحظ ان هذا النموذج يخلو من وجود

متغير النية، لذا قام Krueger (1982) بوضع نموذج أكثر واقعية في التنبؤ بالسلوك المقاولاتي او الحدث المقاولاتي مدرجا فيه النية المقاولاتية، و عدل في نموذج شابيرو سوكل .

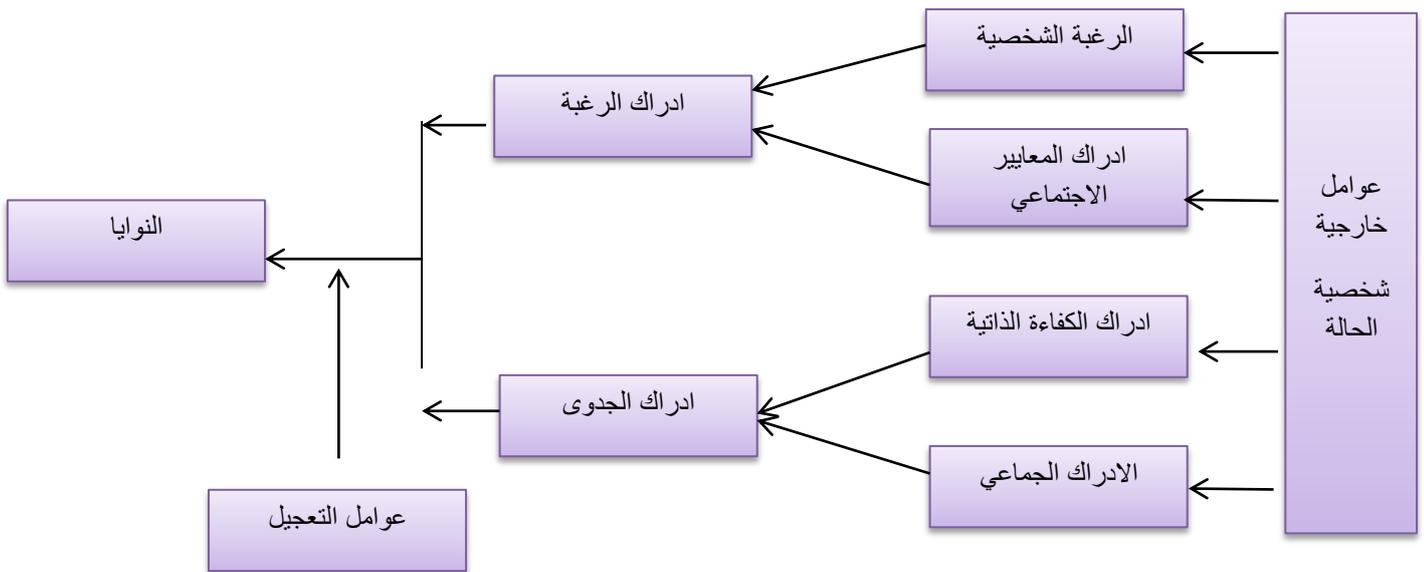
شكل (06): نموذج النية المقاولاتية Brazeal & Kruger



المصدر : د محمد شريف ، ص 247

كما قام krueger سنة (2000) بإعادة تعديل النموذج مرة أخرى ليصبح كما يلي:

الشكل (07): نموذج النية المقاولاتية krueger 2000



المصدر : د محمد شريف ، ص 247

و يعتبر هذا النموذج هو نتاج لمجموعة من الدراسات و الاعمال حول نماذج الحدث المقاولاتي لكل من (Shapero, 1982, Krueger; 1993, Brazeal & Krueger, 1994). و من بين العوامل التي تظهر هنا هي عوامل التعجيل (التسهيل) هي نتاج لبعض المتغيرات الخارجية يمكن أن تعمل على تسهيل "او تعجيل" تحقيق النوايا في السلوك، قد يكون أحد هذه العوامل هو تصورات توافر الموارد أو الميل الشخصي للعمل على الفرص البيئية و يبدو أن الحدث المعجل النموذجي يعكس نوعا من الازاحة (الانتقال) ، وتعطيل القصور الذاتي مثل الطرد أو عرض عقد كبير. ومع ذلك ، فإن رد فعلنا على النزوح يعتمد على تصوراتنا لتأثير ذلك الحدث ؛ يقول شابيرو (1982) ان رد فعلنا يعتمد ايضا على الخيارات المعقولة التي نتصورها . و يؤمد شابيرو (1982) ان "الحدث المعجل" كان حاسما لبدء العمل المقاولاتي . يمكن أن يكون هذا الحدث المعجل ظهور او (اكتساب) عامل تسهيل متصور أو ازالة ( أو تجنب )متصور ، عمل مثبت ،حيث لاحظ شابيرو (1982) و كيف ان مسار حياة الإنسان يعتمد بشكل كبير على القصور الذاتي ، وأن لكل فعل ردة فعل و هي التي التي تعمل على توجيه قرارات الحياة ، وهذا الحدث يزيح شيء ما هذا الجمود ويجبر الأفراد على تقييم مسارات العمل المستقبلية في ضوء جديد وهذا يعني أنه يمكننا أيضا التفكير في تعجيل الأحداث على أنها محفزات للعمل أو عوائق أمام العمل، حيث يمكن للظروف المتغيرة أن تثير التصور بأن حدثا ايجابيا قد ظهر على السطح أو [ أن رائد الأعمال قد ظهر على السطح] وبالتالي يؤدي إلى اتخاذ إجراء. ومع ذلك يمكن ان يعزى الحدث نفسه الى ازالة حاجز . بالتالي يمكن تصنيف هذه الأحداث المتعجلة على أنها ظهور أو ( اكتساب) لعامل تسهيل محسوس (على سبيل المثال ، فرصة لا تصدق ؛ الوصول إلى مشورة الخبراء ؛ عرض عقد كبير) او الإزالة او (التجنب) (على سبيل المثال فقدان الوظيفة ؛ غياب التمويل ؛ الهجرة القسرية) لعامل مثبت محسوس ، ومن الأمثلة كذلك

المثال فقدان السوق ، والموارد المالية ، توافر الموارد التكلفة ، المنتج ، السياسة الحكومية ، الأزمة المالية ، العميل أو السوق الجديدة ، المورد ، قرض الحافز ، فرصة أفضل والتغيرات التكنولوجية .

(د محمد شريف، من ص 243 الى 247 )

### نموذج النية المقاولاتية لـ B. Bird (1988):

لقد طور نموذج النية المقاولاتية من خلال مقابلة مع 70 مقاول (Vozikis & Boyd، 1994) (وهو موضح في الشكل )، النموذج يعد دليل للمقاولين لإنشاء وإدارة المؤسسات ، فحسب النموذج ، فان النية المقاولاتية يمكن التنبؤ بها عن طريق العوامل الشخصية كالخبرة المقاولاتية السابقة والقدرات والعوامل الخارجية والتمثلة في العوامل السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، ثم من هاذين العاملين يأتي عاملين متمثلين في الخلفية وهما التفكير الشمولي البديهي والتفكير التحليلي العقلاني اللذان يتنبآن مباشرة بالنوايا، هذه العملية التفكيرية تشمل عمليات إعداد مخطط العمال، وتقييم الفرص وغيرها من الأنشطة الموجهة للأهداف التي توجه رواد العمال إلى تنفيذ أفكار هم المقاولاتية .

### 2- نموذج النية المقاولاتية المعدل (Vozikis and Boyd 1994):

قام Vozikis and Boyd (1994) بتعديل نموذج النية المقاولاتية لـ Bird's، 1988 حيث تم إضافة متغير فعالية الذات كما في الشكل ، إن التأثير الإضافي لفعالية الذات يوفر مزيد من المعلومات حول أشكال النية في العملية المعرفية. تحدد النية المقاولاتية في النموذج المعدل عبر التفكير الشمولي البديهي الذي يؤدي إلى فعالية الذات والتفكير التحليلي العقلاني الذي يؤدي إلى الإدراكات والمواقف، تعد فعالية الذات في النموذج نتيجة عملية معرفية وتعمل على تعديل العلاقة بين

النية المقاولاتية والسلوك، فهي كذلك نتيجة لعملية فكرية معرفية، وتتطور عبر التجارب السابقة، التعلم بالملاحظة، والرفاهية المادية التي تتبع من المتغيرات الشخصية والخارجية، فحسب النموذج الاقتناع الاجتماعي ادراك كذلك أن الشخص لن يقوم بالسلوك المقاولاتي إلا إذا كانت فعالية الذات له علاقة قوية بإدراك فرصة معينة، وسيقيم الفرد أيضا التكاليف النفسية للفشل مثل الإحراج الشخصي (1994 Vozikis & Boyd).

(شنيخ ، شنيني ، طوي ، ص 120 )

### ثانيا: نظرية السلوك المخطط

نظرية السلوك المخطط هي نظرية نفسية اجتماعية حول العلاقة بين المواقف والسلوك، في عام 1985 أجرى العالم النفسي أجزن (icek ajzen) توسيع لنظرية الفعل المعقول، فحصل على نظرية السلوك المخطط التي تؤكد على قاعدة النية قبل أداء السلوك لكن تنطبق إلى الحالات التي لا يسيطر فيها الفرد على كل العوامل التي تؤثر على الأداء الفعلي للسلوك. كنتيجة فإن النظرية الجديدة تؤكد على أن حدوث السلوك الفعلي يتناسب مع مقدار السيطرة التي يمارسها الفرد على سلوكه وقوة نوايا هذا الفرد لتنفيذ هذا السلوك. وفي مقالة لأجزن عام 1985 يفترض أن الكفاءة الذاتية هامة لتحديد القوة التي ينوي بها الفرد تحقيق سلوك ما.

وفقا لهذه النظرية، يسترشد سلوك الإنسان من خلال ثلاثة أنواع من الاعتبارات:

1. .المعتقدات حول النتائج المحتملة للسلوك وتقييم أهمية هذه النتائج بالنسبة للفرد المعتقدات

السلوكية

2. المعتقدات حول توقعات الآخرين المعيارية من الفرد والدافع للامتثال لهذه التوقعات المعتقدات

المعيارية

3. والمعتقدات عن وجود العوامل التي يمكن أن تسهل أو تعيق تأدية السلوك والقوة المتصورة

لهذه العوامل معتقدات التحكم

في المجاميع الخاصة بكل منها، فإن المعتقدات السلوكية تنتج موقفاً مناسباً أو غير مناسب نحو السلوك؛ المعتقدات المعيارية تؤدي إلى الضغوط الاجتماعية المتصورة أو المعيار الشخصي، ومعتقدات التحكم تؤدي إلى السيطرة السلوكية المتصورة. اجمالاً، فإن الموقف تجاه السلوك، المعيار الشخصي، والشعور بالسيطرة السلوكية يؤدي إلى تشكيل نية سلوكية.

وكقاعدة عامة، فإنه كلما كان الموقف والمعيار الشخصي أكثر ملاءمة للسلوك (تفضيلاً)، وكانت السيطرة السلوكية المتصورة أقوى، فإنه نية الشخص لأداء السلوك المعين ستكون أقوى.

وأخيراً، بفرض درجة كافية من السيطرة الفعلية على السلوك، فإن المتوقع من الناس هو أن ينفذوا نواياهم عندما تكون الفرصة سانحة. وبالتالي فإنه يكمن الفرض بأن النية تسبق السلوك مباشرة.

ومع ذلك، لأن العديد من السلوكيات تجد صعوبات في التنفيذ الامر الذي قد يحد السيطرة الإرادية،

فمن المفيد النظر إلى سيطرة السلوكية المحسوسة فضلاً عن النية. كلما كانت السيطرة السلوكية

المحسوسة أكثر واقعية، يمكن أن تكون بمثابة وكيل للتحكم الفعلي والمساهمة في التنبؤ السلوك مورد

النظر.

## 1/المعتقدات السلوكية

المعتقدات السلوكية تربط السلوك مورد الاهتمام بالنتائج المتوقعة منه. الاعتقاد السلوكي هو الاحتمال الشخصي (احتمال الذي يضعه الفرد) بأن هذا السلوك سوف يقود إلى نتيجة معينة. على الرغم من أن الشخص قد يملك العديد من المعتقدات السلوكية فيما يتعلق بأي سلوك، إلا أنه يوجد فقط عدد قليل نسبياً منها يمكن الوصول إليها بسهولة في لحظة معينة. يفترض أن هذه المعتقدات التي يمكن الوصول إليها - بالاشتراك مع التقييم الشخصي للنتائج المتوقعة - تحدد الموقف السائد تجاه السلوك. على وجه التحديد، فإن تقييم كل نتيجة يسهم في الموقف بتناسب طردي مع الاحتمال الشخصي للفرد بأن هذا السلوك سوف يوصل إلى النتيجة المعنية مورد نظر الفرد. (انظر الموقف تجاه السلوك).

## 2/المعتقدات المعيارية

المعتقدات المعيارية تشير إلى التوقعات السلوكية المنظورة لأفراد أو مجموعات مرجعية مهمة كزوج (ة) الفرد، الأسرة، الأصدقاء،

- اعتماداً على السكان والسلوك المدروس

- المدرس، الطبيب، المسؤول، وزملاء العمل.

تم الافتراض أن هذه المعتقدات المعيارية - بالاشتراك مع دافع الشخص للالتزام مع مرجعيات مختلفة

- تحدد المعايير الشخصي السائد. على وجه التحديد، ان الدافع للالتزام مع كل مرجع يسهم في

المعيار الشخصي بتناسب طردي مع الاحتمال الشخصي للفرد بأن المرجع يعتقد أنه سيقوم بأداء هذا

السلوك في المسألة

## 3/معتقدات التحكم

معتقدات التحكم هذه لها علاقة مع وجود العوامل المنظور التي قد تسهل أو تعيق أداء السلوك. يفترض أن معتقدات تحكم هذه - بالاشتراك مع القدرة المتوقعة لكل عامل تحكم - تحدد السيطرة السلوكية المحسوسة السائدة. على وجه التحديد، السلطة المتصورة لكل عامل تحكم لإعاقة أو تسهيل أداء السلوك يساهم طرداً في السيطرة السلوكية المتصورة مع الاحتمال الشخصي للفرد بأن عامل التحكم موجود (انظر السيطرة السلوكية المحسوسة).

## **النموذج**

يسترشد سلوك الإنسان من خلال ثلاثة أنواع من الاعتبار، «المعتقدات السلوكية»، «المعتقدات المعيارية»، و «معتقدات السيطرة». في المجاميع الخاصة بكل منها، «المعتقدات السلوكية» تنتج موقفاً «اتجاه سلوك» مواتي أو غير مواتي؛ «المعتقدات المعيارية» تنتج «معياراً شخصياً»، ومعتقدات السيطرة تثير «السيطرة السلوكية المحسوسة».

في المجموع، «الموقف تجاه السلوك»، «المعيار شخصي»، و «السيطرة السلوكية المنظورة» تؤدي إلى تشكيل «النية السلوكية» (Ajzen، 2002b). على وجه الخصوص، يفترض أن لا تؤثر «السيطرة السلوكية المنظورة» فقط على السلوك الفعلي مباشرة، ولكن أيضاً تؤثر بشكل غير مباشر من خلال النية السلوكية (زيمرمان وآخرون، 2005).

وكقاعدة عامة، فإنه كلما كان الموقف تجاه السلوك والمعيار الشخصي أكثر ملاءمة، وكلما كانت السيطرة السلوكية المنظورة أكبر، كلما كانت نية الشخص لأداء السلوك في المسألة أقوى. وأخيراً،

بفرض درجة كافية من السيطرة الفعلية على السلوك، ويتوقع من الفرد ان ينفذ نواياه عندما تسنح الفرصة (Ajzen، 2002b).

لما كانت سيطرة السلوكية المحسوسة تعبيراً (انعكاساً) دقيقاً للسيطرة الفعلية السلوكية، فإنه يمكن أن تستخدم مع النية للتنبؤ السلوك.

(Qr.m.wikipedia.org,le 02/04/2024,à09:45h )

#### رابعاً: مكونات نظرية السلوك المخطط

##### **1 – الموقف تجاه السلوك behavior the toward attitude**

و هو يمثل درجة تقييم الفرد الإيجابية و السلبية لأداء سلوك معين، و يتم تحديد الموقف اتجاه السلوك من خلال مجموعة من المعتقدات الفردية عن نتائج إيجابية أو سلبية من القيام به، كما أنه يمثل درجة من الاستحسان حيث و يشكل النتائج توقع النتائج الناجمة عن هذا السلوك ، ويفترض أن المعتقدات السلوكية تؤثر على المواقف تجاه السلوك ، حيث يربط كل معتقد السلوك بنتيجة معينة ، والتي يتم تقييمها بالفعل بشكل إيجابي أو سلبي. لذلك ، يكتسب الناس تلقائياً تجاه السلوك بهذه الطريقة ، يشكل الناس مواقف إيجابية تجاه السلوكيات التي يعتقد أن لها عواقب مرغوبة ومواقف سلبية تجاه السلوكيات المرتبطة بالعواقب غير المرغوب فيها ، و بالتالي فهو يمثل طريقة الشخص لتقييم و مقارنة شيء مقابل الخيارات المتاحة على أساس الإدراك، و القيم، و العواطف تجاه الشيء .

و يعتبر الموقف المقاولاتي انطلاقا من مفهوم ( Ajzen ) (1985) بانه تعبير عن النتائج التي يؤمن الفرد بتحقيقها عند القيام بسلوك معين، سواء بنتائج إيجابية و هي عبارة عن مزايا أو نتائج سلبية و هي عبارة عن مخاطر، مرتبطة بذلك السلوك و ، يزداد تأثير هذا الموقف على النية المقاولاتية كلما زاد احتمال تحقق تلك النتائج، و عليه فان النتائج الإيجابية سوف تعمل على زيادة مستوى النية المقاولاتية، أما السلبية فتؤدي الى ضعف النية . إذن فالموقف اتجاه المقاولاتية هو عملية ادراكية تقييمية للنشاط المقاولاتي ، فكلما كان تقييم الفرد إيجابي للنشاط المقاولاتي يزيد ذلك من نيته لكي يصبح مقاولا ، و العكس فإذا أدرك الفرد تقييما سلبيا على النشاط المقاولاتي فهذا يضعف نيته للتوجه المقاولاتي ، كما يمكن التعبير عن الموقف بالجابدية الشخصية للعمل المقاولاتي فالاستحسان او النفور من المقاولاتية تشكلان درجة جاذبية نحو الفعل .

## 2-المعايير الذاتية : norms subjective

تتعلق المعايير الذاتية بالتأثيرات الاجتماعية، الضغوطات المتصورة من الفرد حول الخوض أو عدم الخوض في سلوك معين و تتعلق المعايير الذاتية عن معتقدات الأفراد حول كيفية نظر مجموعاتهم المرجعية إليهم إذا قاموا بسلوك معين ، ومن وجهة نظر علم النفس الاجتماعي ان ضغط المعايير الاجتماعية الذي يشعر به الأفراد يمكن إدراكه من خلال المعايير الذاتية للفرد. حيث المعايير الذاتية هي تنفيذ شخصي لسلوك توافق عليه العلاقات المهمة الأخرى بين الناس ، وتشير أيضا إلى ضغط الأفراد عندما يتوقع منهم الانخراط في سلوك معين ، حيث أن هذه التصورات مرجع مهم للمجموعات الفردية ، مثل الزوج أو أفراد الأسرة الآخرين و يؤكد ( ليروي و الاخرين ) ، ان المعايير الذاتية تمثل الاعتقاد المعياري حول ريادة الأعمال كخيار مهني و بالتالي فهو أحد الدوافع المحتملة للامتثال لهذه المعتقدات المعيارية. بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن تصبح هذه الضغوط نقطة انطلاق

أو عائقا للتنمية مهنة ريادة الأعمال وهذا يعتمد على البيئة الاجتماعية . يخلط الكثير من الباحثين في التمييز بين البنية المفاهيمية لكل من المعايير الذاتية و التي تشير إلى الضغط المتصور نتيجة لأداء سلوك و يأتي من توقع و ملاحظة ما يقوله أو يفعله الآخرون المهمون تجاه هذا السلوك ، بينما يشير الدعم الاجتماعي الى تصور الفرد لمساعدة الآخرين في أداء هذا السلوك ، و انطلاقا من هذا ، فان المقاول قد لا يتوقع ضغط من المقربين اليه في حالة خوضه غمار مشروع معين وفق مفهوم المعايير الذاتية، في المقابل فلا يتوقع ان يكون هناك دعم اجتماعي له بمعنى انه لا يتوقع ان يساعدونه في هذا المشروع، كما انه قد يتلقى نوع من عدم القبول للمشروع في حين أنه قد يتلقى الدعم رغم المعارضة و بالتالي فان الواقع يعكس العديد الوضعيات التي تكون مؤثرة في السلوك .

بالإضافة الى ما ذكرنا سابقا قد يقع الباحثين أيضا عند قياس المعايير الذاتية وفق نظرية السلوك المخطط (TPB) بين المعايير الذاتية و المعايير الشخصية Norms Personal و يعتقد انهما شيء واحد .حيث يعرف شوارتز المعايير الشخصية على أنها توقعات ذاتية مبنية على القيم الداخلية . تعكس المعايير الشخصية الالتزام بالقيم الداخلية ويتم اختبارها على أنها مشاعر الالتزام الشخصي للانخراط في سلوك معين .

### 3-التحكم السلوكي المدرك: control behavioral perceived

قام Ajzen , (1985) بدراسة البنية المفاهيمية للتحكم المدرك في السوك ، حيث و يتضح أن التحكم المدرك في أداء السلوك ، على الرغم من أنه يتكون من مكونات قابلة للفصل تعكس المعتقدات حول الكفاءة الذاتية المدركة وحول إمكانية التحكم ، فيمكن مع ذلك اعتباره متغيرا كامنا وحدويا في نموذج عامل هرمي ، حيث يشير (بانديورا ) الى ان الكفاءة الذاتية المتصورة عبارة عن معتقدات الافراد حول قدراتهم على ممارسة السيطرة على مستوى أدائهم الوظيفي والأحداث التي تؤثر على

حياتهم ، وقدرتهم على تنظيم و تنفيذ مسارات العمل المطلوبة لإنتاج مستويات معينة من التحصيل ، أي الاقتناع بأنه يمكن للمرء أن ينفذ بنجاح السلوك المطلوب لتحقيق نتائج معينة". عند تعريفها على هذا المستوى العام ، تختلف الكفاءة الذاتية المدركة اختلاف كبيراً عن التحكم السلوكي المدرك ، والذي يركز على القدرة على أداء سلوك معين و ، لتجنب سوء الفهم من هذا النوع ، يجب قراءة مصطلح "التحكم السلوكي المدرك" على أنه "تحكم محسوس في أداء السلوك". و بما أن المفهوم الشامل للتحكم السلوكي المدرك ، كما يتم تقييمه بشكل عام ، يتكون من عنصرين: الكفاءة الذاتية (التعامل مع سهولة أو صعوبة أداء السلوك و أ الثقة في قدرة الفرد على اداءه وامكانية التحكم (المعتقدات حول المدى الذي يعود فيه أداء السلوك إلى الفاعل). وتشمل الفعالية الذاتية عوامل الرقابة الداخلية مثل المعرفة والمهارات وتعكس تصور الفرد عن سهولة أو صعوبة اتخاذ سلوك معين ، فضلاً عن ثقة الفرد في قدرته على أداء السلوك. من ناحية أخرى ، تشمل إمكانية التحكم المتصورة عوامل التحكم الخارجية ، مثل الموارد والفرص والحوافز المحتملة ، وتعكس تصور المرء أن تنفيذ السلوك متروك له تماماً ، حيث ان تصورات رواد الأعمال لقدرتهم على أداء سلوك معين او (فعاليتهم الذاتية) تتأثر سلباً عندما يعتقدون أن القوى الخارجية تحرمهم من التحكم الكامل سلوكهم ، بمعنى آخر أن هناك نقص في القدرة على التحكم ، ويترتب ذلك أن رواد الأعمال الناشئين الذين يدركون أن لديهم مستوى مرتفعاً من القدرة على التحكم قد يواجهون مستوى فاعلية ذاتية أقوى والعكس يجب أن ينطبق أيضاً.

(د . محمد شريف ص 250)

وبالتالي ، عندما يعتقد الناس أن البيئة يمكن التحكم فيها فيما يتعلق بأمور تهمهم ، فإنهم يكونون متحمسين لممارسة فعاليتهم الشخصية بالكامل ، مما يعزز احتمالية النجاح و . تجارب النجاح ،

بدورها ، توفر التحقق السلوكي من الفعالية الشخصية والتحكم البيئي. إذا تعامل الناس مع المواقف على أنها لا يمكن السيطرة عليها إلى حد كبير ، فمن المرجح أن يمارسوا فعاليتهم بشكل ضعيف ومجهض ، مما يولد تجارب الفشل. بمرور الوقت ، تؤثر حالات الفشل بشكل متزايد على الكفاءة الذاتية المتصورة والمعتقدات حول مدى إمكانية التحكم في البيئة. يتم تحديد معدلات النجاح والفشل إلى حد كبير من خلال المعايير التي يتم على أساسها قياس الإنجازات .

و قد قام كل من Fishbein & Ajzen (2005) بوضع مخطط أكثر تفصيلا لنظرية السلوك

المخطط موضحا فيه العوامل الخلفية التي تكونت من الجوانب :

الفردية متمثلة في : الشخصية ، المزاج والعاطفة، القيم والصور النمطية ، المواقف العامة ، المخاطر المتصورة ، السلوك السابق.

الجانب الاجتماعي متمثلة في : التعليم، العمر والجنس ، الدخل ، الأصول و العرق ، الثقافة

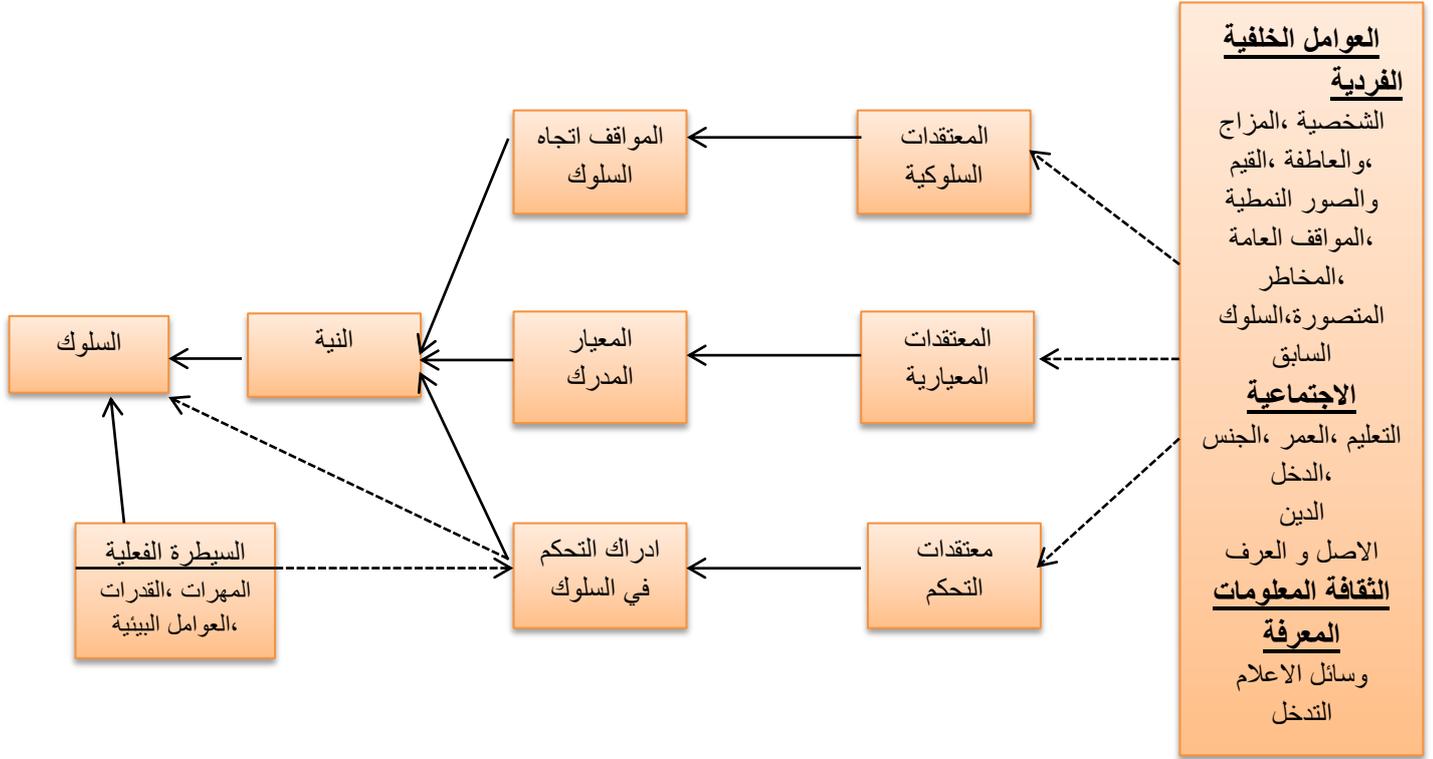
- . الجانب المعلوماتي : المعرفة، وسائل الإعلام ، التدخل و يقصد هنا بالتدخل

و هذه العوامل الخلفية تقف وراء مختلف المعتقدات و التي تكون وراء محددات النظرية ، و كذا تم

إضافة مكون خاص بتأثير السيطرة الفعلية للفرد و التي تكونت من المهارات، العوامل البيئية .

(د. ر محمد شريف ،ص 251)

**الشكل (08): يوضع نموذج السلوك المخطط ووفق ما أشار اليه Fishbein**



Source: Ajzen And Fishbein,2005, P 194

**خامسا: تقييم النظرية**

**قوة النظرية**

في البداية، يمكن لنظرية السلوك المخطط TPB أن تغطي السلوك غير الإرادي للناس الذي لا يمكن تفسيره من خلال نظرية الفعل المعقول. نية الفرد السلوكية لا يمكن أن تكون المحدد الحصري للسلوك عندما يكون تحكم الفرد على السلوك غير كامل. عن طريق إضافة «السيطرة السلوكية المحسوسة»، يمكن لنظرية السلوك المخطط شرح العلاقة بين النية السلوكية والسلوك الفعلي. العديد من الدراسات وجدت أن نظرية السلوك المخطط من شأنه أن يساعد بالتنبؤ بالنية السلوكية المتعلقة بالصحة بشكل أفضل من نظرية الفعل المعقول (Ajzen، 1988). لقد حسنت نظرية السلوك المخطط

القدرة على التنبؤ بالنية في مجالات مختلفة ذات صلة بالصحة مثل استخدام الواقي الذكري، أوقات الفراغ، التمرينات الرياضية، والنظام الغذائي، الخ.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن لنظرية السلوك المخطط وكذلك نظرية الفعل المعقول تفسير السلوك الاجتماعي للفرد من خلال أخذ «قاعدة اجتماعية» بعين النظر كمتغير مهم.

### المحددات

تستند نظرية السلوك المخطط على معالجة الإدراك ومستوى تغيير السلوك. مقارنة مع نماذج المعالجة العاطفية، فإن نظرية السلوك المخطط تغفل المتغيرات العاطفية مثل التهديد، الخوف، المزاج والمشاعر السلبية أو الإيجابية وتقييمها بطريقة محدودة.

تحديداً، في حالة السلوك المتعلقة بالصحة، حيث تتأثر أكثر السلوكيات الصحية للأفراد بميولهم (عواطفهم) الشخصية وطبيعتهم المثقلة بالعاطفة، وهذا عيب (نقص) حاسم للتنبؤ بالسلوكيات المتعلقة بالصحة (دوتا، بيرغمان، 2005). القدرة على التنبؤ الضعيفة للسلوك المتعلق بالصحة في البحوث الصحية السابقة يمكن أن يعزى إلى استبعاد هذا المتغير. معظم هذا البحث هو ارتباطي، والدراسات التجريبية المسندة على الأدلة أقل إقناعاً.

(Qr.m.wikipedia.org, retiré le : 02/04/2024, à 09:45h )

#### 4-النموذجين بين التقارب و التباين

ام كراغر و زملاؤه al & Krueger (1993) بإجراء مقارنة بين مكونات نظرية السلوك المخطط TPB و مكونات نموذج الحدث المقاولاتي SEE حيث أشار الى انهما متماثلان إلى حد كبير مع بعضهما البعض:

- فكلاهما يحتوي على عنصر مرتبط من الناحية المفاهيمية بالكفاءة الذاتية المتصورة و هو التحكم السلوكي المدرك ، في نظرية السلوك المخطط و ؛ دراك الجدوى في نموذج الحدث المقاولاتي.

- تتوافق مقاييس الموقف الأخرى التي تتبعها نظرية السلوك المخطط و المتمثلة في الموقف، و المعايير

الذاتية مع ادراكات الرغبة في نموذج الحدث المقاولاتي .

ومع ذلك ، يمكن للمرء أن يكون لديه إمكانات كبيرة لبدء العمل المقاولاتي دون وجود نوايا مقابلة. وبالتالي ، و بيد أن المواقف المناسبة قد لا تكون كافية. حيث قد يكون لدى العديد من مؤسسي الأعمال نية لبدء عمل تجاري قبل سنوات قليلة فقط لو كن لم يبدؤوه، في حين ان البعض كانت لهم نوايا ضعيفة و اصبحوا رواد اعمال.

لتفسير هذه الظواهر ، يضيف نموذج الحدث المقاولاتي عنصرا اراديا إلى النوايا و هو : الميل إلى الفعل.

و يمكن تصور الميل إلى التصرف على أنه نزعة شخصية للتصرف بناء على قرار المرء ، وبالتالي يعكس الجوانب الطوعية للنوايا. من الناحية المفاهيمية ، يعتمد الميل للتصرف بناءا على فرصة على تصورات التحكم الرغبة في السيطرة من خلال اتخاذ إجراء.

و يضيف (بوسيف ) معتمدا على عدد من الدراسات الى ان :

- نموذج الحدث المقاولاتي يعطي معلومات شحيحة عن عامل المعيار الشخصي ، عكس نموذج نظرية السلوك المخطط ، علاوة على ذلك إن متغير إدراك الرغبة في نموذج الحدث المقاولاتي يضم الجانب الاجتماعي كله تحت مظلة متغير إدراك الرغبات

- بالنسبة لنموذج نظرية السلوك المخطط فإن متغير الموقف اتجاه السلوك يتنبأ باهتمام و جاذبية الشخص اتجاه السلوك المقاولاتي و كذلك موقفه الذي يرجع إلى تأثير المجتمع ، لذلك فإن هذا النموذج بتفصيله للمتغيرات التحفيزية (الموقف اتجاه السلوك ، المعيار الشخصي ، القدرة على التحكم في السلوك) يعطي معلومات أكثر دقة من نموذج الحدث المقاولاتي (إدراك الرغبات و امكانية الانجاز للفرد او الجدوى )

( د . محمد شريف ص 252)

## خلاصة

تعد نماذج النية المقاولاتية اهم النماذج المساعدة في التنبؤ بالسلوك المقاولاتي لدى الفرد، و التي تساعد الباحثين في دراستهم، خاصة و انها تجمع بين مختلف العوامل البيئية و الشخصية، و مع هذا هناك العديد من الباحثين يفشلون في استخدامها بالطريقة المناسبة للخلط الذي يقع نتيجة عدم التعمق في كل محدد من محددات النموذج فكما اشرنا مثلا لا تعني المعايير الذاتية، المستعدة الاجتماعية و لا تعني أيضا المعايير الشخصية، فالبعض أيضا يقع في سوء الترجمة و الانقياد نحو الكلمة لا المعنى، كما ان البعض بوصفها في استبياناته لقياس النية و المؤثرات الناتجة بطرق مبتورة أحيانا، فهناك العديد من الدراسات لم تبدأ مثلا

بمعجلات الحدث المقاولاتي ، تجاوزينها مباشرة على ادراكات الجدوى و الرغبة، و قد يتجهون الى الوساطة في النمذجة لاحد المتغيرات في حين هو في النموذج معدل .كما ان معظم استخدامات هذه النماذج بقي متوقفا ضمن المجال البحثي، و لم يتم تطويرها لتصل الى أداة تستخدم بطريقة عملية للتنبؤ بالمقاول المستقبلي، و بالتالي نحث او نرفع من النية المقاولاتية للسلوك، و كما أشار العديد من الباحثين تبقى النية مجرد متنبئ بالسلوك وليست السلوك بحد ذاته فالكثير كانت نواياهم بدء مشروع الا انها انتهت بعمل باجر، و آخرون لم تكن لديهم النوايا اصبحوا رواد اعمل، و هنا ليس بالضرورة هناك خطأ في النموذج او الدراسة الا ان السلوك معقد و تضل النماذج محل تطوير لا الجمود، و هذه النماذج يجب ان تتطور تبعا للبيئات المختلفة و ا، يجب ان تصاغ لكل بيئة نموذج خاص بها الى جانب النماذج العام

الفصل الخامس  
الدراسة الميدانية

## 1-منهجية الدراسة :

دراستنا تمثلت في دراسة كيفية لحالات متعددة اساسها المنهج الوصفي ،بهدف جمع معطيات كيفية بالدرجة الاولى و تحليلها لمعرفة مكونات النية المقاولاتية .

## 2- عينة الدراسة :

تمثلت عينة الدراسة في خمسة 5 طلاب من كلية العلوم الاجتماعية ،جامعة وهران 2 ،من جنس ذكور تتراوح اعمارهم ما بين 22 و 26 سنة ،عن متوسط العمر 23 سنة حسب الجدول التالي:

### الجدول رقم (01) خصائص العينة

العدد	الفئات	المتغير
05	ذكور	الجنس
04	اقل من 25 سنة	العمر
02	علم النفس العيادي	التخصص الذي ينتمي اليه الطالب
02	علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية	
01	علم لاجتماع	
04	ليسانس	مستوى السنة الدراسية
01	ماستر 2	

المصدر: من اعداد الطالبة عن دراسة ميدانية

و يعود التركيز على عينة الطلبة الى ان هذه الفئة هي الاكثر استهدافا في العديد من الدراسات

في هذا الموضوع ،وهذا نظرا لما تتوفر عليه فئة الطلبة من تنوع جغرافي ، و الوضعية الاجتماعية

، و الثقافية ، مما يسمح بدراسة تلك الخصائص على النية المقاولاتية ، بالإضافة الى ان هذه الفئة ، هي الفئة العمرية الاكثر ميلا الى عالم المقاولاتية و التي تكون على وشك الولوج لعالم الشغل .

### 3- اداة الدراسة :

لقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة كأداة لجمع البيانات (انظر الى دليل المقابلة في الملاحق )  
لدراسة كيفية لاستطلاع النية المقاولاتية لدى الطلبة الجامعيين بجامعة وهران 2 ، لعينة تطوعية تتكون من خمسة 5 طلاب كدراسة حالة ، لمعرفة مكونات النية المقاولاتية لديهم ، واستعملنا المقابلة الحرة التي اعتمدنا فيها على الأسئلة المفتوحة وكذلك المقابلة نصف المقننة تعتمد على اسئلة مفتوحة و اسئلة موجهة (مغلقة) تقتصر اجابتها بنعم أو لا او احيانا لاستكشاف مكونات النية المقاولاتية لدى الطلبة من خلال الابعاد الثلاثة للنظرية السلوك المخطط وهي الموقف المقاولاتي (النتائج التي يؤمن بها الفرد ) ، والمعيار الشخص (تأثير البيئة و المجتمع ) ، و التحكم في السلوك المدرك ، و لقد اجريت المقابلة في ظروف جد حسنة ، قمت بتقديم شروحات حول الموضوع و الهدف من المقابلة، و الغرض من البحث ، ولقد لقيت استحسانا وحماسا من طرف الطلبة ، نظرا لأهمية هذا الموضوع في حياتهم المهنية المستقبلية.(انظر الى دليل المقابلة في الملاحق)

### 4- عرض نتائج المقابلة :

تضمنت المقابلة المحددات الثلاثة للنية المقاولاتية ، طبقا لنموذج السلوك المخطط لأجزن باعتبارها اكثر نظرية تفسيرا و توضيحا للنية المقاولاتية الذي تؤكد على أن حدوث السلوك الفعلي يتناسب مع مقدار السيطرة التي يمارسها الفرد على سلوكه وقوة نوايا هذا الفرد لتنفيذ هذا السلوك. وفي مقالة لأجزن عام ( 1985 ) يفترض أن الكفاءة الذاتية هامة لتحديد القوة التي ينوي بها الفرد تحقيق سلوك ما. وكانت النتائج كما يلي

## الحالة الاولى

الموقف المقاولاتي: الذي يشار اليه بانه تعبير عن النتائج التي يؤمن الفرد بتحقيقها عند القيام بسلوك معين، سواء بنتائج إيجابية و هي عبارة عن مزايا أو نتائج سلبية و هي عبارة عن مخاطر، مرتبطة بذلك السلوك و ، يزداد تأثير هذا الموقف على النية المقاولاتية كلما زاد احتمال تحقق تلك النتائج، و عليه فان النتائج الإيجابية سوف تعمل على زيادة مستوى النية المقاولاتية، أما السلبية فتؤدي الى ضعف النية لدى الفرد .

البعد الثاني والذي يعبر المعيار الشخص عن تأثير راي المجتمع المحيط بالفرد على تصور الفرد نحو السلوك المقاولاتي ، خاصة اذا تعلق الامر بالأفراد القريبين من الفرد مثل : الاهل ، الاقارب الاصدقاء الزوجة ، الى جانب تأثير الافراد الذي يتخذهم الفرد كقدوة له في ذلك الجانب السلوكي ، وعليه فان الموقف الشخصي سيسمح بزيادة النية المقاولاتية اذا كان لدى الأفراد المحيطين به راي ايجابيا حول ذلك السلوك المقاولاتي ،اما اذا كان رايهم سلبيا حول ذلك السلوك ، فان هذا سيضعف من النية المقاولاتية لديه.

البعد الثالث يتحدد في عامل التحكم في السلوك المدرك من خلال مدى ادراك الفرد حول قدرته على التحكم في العوامل المساهمة في تسهيل او عرقلة السلوك ،حيث انه كلما زاد مقدار التحكم في تلك العوامل كلما ساهمة هذا في زيادة النية المقاولاتية ،اي التحول من النية الى السلوك المقاولاتي .

ومن خلال تحليل فقرات المقابلة تحصلنا على النتائج التالية :

**الحالة الاولى :** من تصنيف الفقرات الى ابعاد اتضح ان مكونات النية المقاولاتية لديه تركز بالدرجة الاولى على المعيار الشخصي الذي ينحصر في تأثير البيئة و المجتمع وتتحدد في هذه الحالة في التأثير في فقدان الاب بعد ان اوصاه بالنجاح في دراسته و عمله و في حياته بالضافة الى العائلة و

خصوصا الزوجة كونها سندا له ،كذلك عامل الخدمة العسكرية التي جعلته يشعر بالاستقلالية بعد ابتعاده عن المنزل كتجربة اولى ، وكذلك دعم الاصدقاء له خاصة بعد تجربة ناجحة وذلك بانقاضه لشخص كان على وشك الانتحار .

تعامله الجيد مع الناس مما اكسبه محبتهم و دعمهم له و تشجيعه على مشروعه .

الظواهر الاجتماعية التي تحتاج الى مشروعه ،

بالإضافة الى تشجيع الدولة على العمل المقولاتي عبر أجهزة الدعم و المرافقة ، بالإضافة الى البيئة الجامعية التي كان لها دور في تحديد نوع مشروعه .

وفي الدرجة الثانية يأتي عامل التحكم في السلوك المدرك المتمثل في مدى ادراك الفرد حول قدرته على التحكم في العوامل المساهمة و المعرقله للسلوك و في هذه الحالة نجد المهارات المكتسبة في الخدمة العسكرية ، وكذلك وثوقه في قدراته خاصة بعد التجربة الناجحة السالفة الذكر ،كذلك نجد الميول و الكفاءات المكتسبة من خلال التكوين الجامعي ،و المعرفة الجيدة لكيفية و خطوات انشاء المشروع .

وفي الاخير يأتي عامل الموقف المقولاتي الذي يركز على النتائج التي يؤمن الفرد بتحقيقها عند القيام بسلوك معين ،و من خلال دراستنا لهذ الحالة فقد تحصلنا على انه يتوقع النجاح في مشروعه و الربح فيه مضمون استنادا الى تجاربه السابقة و كذلك دراسته ومعرفته الجيدة بمشروعه ، وثقته في الله و ايمانه بقدراته و امكانياته ، حتى ولو في حالة تعرضه للخسارة فلن يحد ذلك في البحث عن الحلول و مواصلته في مشروعه.

**الحالة الثانية:** يرى ان عامل التحكم في سلوكه المدرك و الذي يتحدد بالخصوص في قدرته على انشاء مشروعه لوحده فقط هي من تحدد نيته لإنشاء مشروعه المقولاتي ، على غرار ان المعيار الشخصي لا يخلق النية المقولاتية ، و بالتالي فانه يتوقع الفشل في مشروعه .

**الحالة الثالثة:** في هذه الحالة نجد انه يمتلك قدرات و امكانيات المادية و المعنوية (المتتمثلة في المعرفة )المحددان كعنصر التحكم في السلوك المدرك ، وبالتالي لا يحدد لديه النية المقولاتية و ان المعيار الشخصي بالرغم من تواجده في بيئة محفزة للعمل المقولاتي و كذلك العائلة التي تمارس نشاطها بنفسها الا انه يتوقع الفشل .

**اما الحالة الرابعة :** فيجد ان التحكم في السلوك المدرك من خلال الخبرة ، وامتلاكه للقدرة على تخطي العقبات و كذلك ضرورة المخاطرة و ايجاد فكرة ، و تطوير المهارات بالتكوينات و التدريبات الفعالة ، و توفر المعلومات الكافية ، و التمكن من ايجاد الحلول هي عوامل تعمل في الدرجة الاولى لخلق النية المقولاتية ، كما يرى أن العراقيين تعتبر محفزا للمواصلة في مشروعه المقولاتي و خلق مشاريع أخرى ،بالإضافة الى المعرفة المكتسبة خلال التكوين الجامعي ، على غرار ان معتقداته الشخصية سواء كانت محفزة او لا هذا لا يمنعه من التوقع بنجاحه في مشروعه .

**كذلك نجد ان الحالة الخامسة :** بمرورها بتجربة طفولية كانت ناجحة ،بالإضافة الى مهاراته في التعامل مع الزبائن و الممولين و معرفته بالسوق ، و قدرته على تخطي العقبات رغم قلة الامكانيات المتوفرة ، و قدرته على التنوع في العمل ، و ميوله للاستقلالية و التحكم في الوقت ، و المرور بالتجارب القاسية ، تعد من ابرز عوامل التحكم في السلوك المدرك الذي يؤدي الى خلق النية المقولاتية على غرار انه لا يعتمد في العامل الشخص على اجهزة دعم الدولة وذلك بكسبه للمال عن طريق العمل عند المقاولين واصحاب المشاريع ،بالإضافة انه يرى ان البيئة محفزة لإقامة مشروعه

نتيجة الحاجة ، و انه يتوقع النجاح بالرغم من احتمالية الربح او الخسارة الا انه سيعتبرها تجربة لمعرفة النواقص والبحث في الازياء و ادراكها و معالجتها حتى وان فشل في مشروعه فهذا لا يعني انه لن يواصل ، وان يبحث عن وظيفة بل سيبحث عن مشروع اخر .

## 5-مناقشة النتائج

ومن خلال هذه النتائج نستنتج بان عامل التحكم في السلوك المدرك يعتبر من اكثر العوامل المساهمة في خلق النية المقاولاتية ، ولاحظنا انه كلما ازداد مقدار التحكم العوامل زادت النية و بالتالي التحول من النية الى السلوك مما يعكس عن فعالية التكوين الجامعي في تنمية مهارات وقدرات الطلبة و كذلك النضج الفكري المقولاتي و كذلك تأثير البيئة الجامعية وما تتضمنه من اجهزة المرافقة المتمثلة في دار المقاولاتية وحاضنة الاعمال حتى ولو كان تأثيرها اعلاميا فقط ، ويأتي في المرتبة الثانية عامل المعيار الشخصي الذي يعتبر كمتعقد معياري المتمثل في البيئة المحيطة من العائلة و الاهل و الاصدقاء و الزوجة وكذلك البيئة الجامعية الذي كان له تأثير ايجابي في زيادة النية المقولاتية بالرغم انخفاضها في الحالتين الثانية و الثالثة ، مما يعني هذا ان مجتمع بيئة الدراسة يمتلك الثقافة المقولاتية و مشجع لها .

اما عامل الموقف المقولاتي فان النتائج المتوقعة التي يؤمن بها الطلبة بتحقيقها عند القيام بالسلوك المقولاتي هي نتائج ايجابية مما يعزز الزيادة في النية المقاولاتية و بالتالي تبني السلوك المقولاتي و النجاح فيه ، سواء كانت سلبية او ايجابية .

ان نتائج الدراسة المتحصل عليها في هذا البحث تشير الى ان مقدرة الطالب بالتحكم في سلوكه و قدراته و مهاراته يساهم بشكل كبير في خلق النية المقولاتية ، ذلك ان قوة التحكم في السلوك تخلق النية و بالتالي الى سلوك ، هذا ما يعكس الرغبة القوية لدى طلبة كلية الاجتماعية لجامعة وهران 2 في انشاء مشاريعهم الشخصية ، او وجود تصور لديهم في قدرتهم على انجاح مشروعهم المقولاتي على غرار ادراكهم بأهمية النشاط المقولاتي ، هذه النتائج ايجابية و مشجعة مقارنة بالنتائج المتحصل عليها في الدراسات السابقة على غرار دراسة د محمد رضا بوسنة وكذلك د محمد شريف بن

زاوي (2018) في تحليل محددات النية المقاولاتية لطلبة جامعة ام البواقي التي توصلت نتائجها الى ان النية المقاولاتية لدى عينة الدراسة ضعيفة من خلال ضعف عاملي السلوك المدرك و المعيار الشخص .

ولقد توصلت دراسة تطبيقية سابقة على طلبة جامعة العربي سابقة حول التوجه المقاولاتي للطلبة الجامعيين الجزائريين بين الرغبة الامكانيات والتحديات للأستاذ الدكتور راهم (2018)، الى ان هناك رغبة لدى الطلبة في انشاء مشاريع رياضيه كما بينت انهم يتمتعون بإمكانات تسهل لهم ذلك رغم وجود مجموعه من التحديات اهمها ضعف المناخ الاستثماري بشكل عام

(د، راهم، 2018، ص344)

كما نجد دراسة التي تناولت محددات التوجه المقاولاتي للطلبة الجامعيين اختبار لنموذج اجزن وهي دراسة حالة لطلبة كلية العلوم الاقتصادية لجامعة معسكر ل د طلاس (2020) على محددات الثلاث للتوجه المقاولاتي وهي المواقف تجاه السلوك الرقبة المدركة والمعايير الذاتية للنظرية السلوك المخطط 1991 و اثبتت نتائج الدراسة التأثير الايجابي لكل من الرقابة المدركة اولا ثم المعايير الذاتية ومواقف الطلبة نحو المقولة على التوجه المقاولاتي

(طلاس، 2020، ص93)

كذلك نجد دراسة للدكتور بن شيخ (2013) الى ان اهم العوامل المؤثرة على نيه التوجه المقاولاتي للطلبة تمثلت في المحيط الاجتماعي والتعليم المقاولاتي واتجاهات الطلبة نحو فكره المقاوليتية بينما لم يكن هناك تأثير لروح المقاوليتية على النية في التوجه المقاولاتي للطلبة لدراسة ميدانيه على عينه من طلبة جامعه سكيكدة حول موضوع محددات التوجه المقاولاتي للطلبة الجامعيين .

(بن شيخ، 2013، ص77)

بالإضافة الى دراسة ميدانية لعينه تكونت من 121 طالبا ، لمعرفة اثر التعليم المقاولاتي على التوجه مقاولاتي لدى الطلبة المقبلين على التخرج وهي دراسة حالة لطلبه ماستر كليه العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة لكل من غياده ، بوعيطه ،بن وريده (2022) ،الى ان وجود تأثير مهم لكل من برامج التعليم المقاولاتيه والدعم والمرافقه للمشاريع المنجزة لطلبة الجامعة على توجههم نحو المقاولاتيه

(غياده ، بوعيطه ،بن وريده،2022،ص109 )

وتوصلت و نتائج البحث لدراسة تهدف الى تحليل اثر القيم الشخصية الفردية على النوايا المقاولاتية للطلبة الجامعيين التي قام بها شنن ،و عابي (2022)، الى وجود علاقة ارتباطية بين النية المقاولاتية و اسبقياتا الثلاث (الموقف نحو المقاولاتية،المعير الذاتية ،و الضبط السلوكي المدرك ) و بالتالي فظنرية السلوك المخطط تفسر النية المقاولاتية لدى طلبة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، وعلوم التسيير ، كما تم التوصل الى ان القيم الشخصية لها تاثير على النية المقاولاتية للطلبة .

(شنن ،و عابي، 2022،ص94)

وتؤكد نتائج الدراسة ل بوريش، مراد بودية،(2022) ،حول أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر فيها النية المقاولاتية على الثقافة المقاولاتية الى أن هنالك علاقة إيجابية بين القدرات المقاولاتية و النية المقاولاتية والأثر كبير على هذه الأخيرة مقارنة بالعوامل الأخرى التي تم التطرق لها وهذا راجع للتقليل أو عدم إدراك الأهمية الحقيقية لدعم الثقافة المقاولاتية لدى الطلبة الجامعيين التي تنمي لديهم روح المبادرة

(بوريش، مراد بودية، 2022، ص 401)

وقد خلصت الدراسة التي اجراها قوجيل (2022) في بحثه محددات النية المقاوالتية للطلبة الجامعيين الجزائريين\_دراسة ميدانية لعينة من طلبة جامعة ورقلة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن النية المقاوالتية تتأثر أساسا بالقدرات الشخصية والخصائص المقاوالتية للطالب، بينما لا تؤثر الرغبة البيئية والقدرات البيئية على النية المقاوالتية للطلاب بجامعة ورقلة، كما بينت النتائج أيضا عدم وجود فرق في النية المقاوالتية تبعا لجنس، عمر، مستوى وتخصص الطلبة في المقابل تعود الفروق أساسا إلى مدينة المنشأ، لصالح طلبة ولاية تقرت. في الأخير أوصت الدراسة بضرورة التركيز على التكوين المقاوالتية كأحد أهم معايير تحفيز التوجه المقاوالتية بالنسبة للأفراد، والعمل على تحسين مناخ الأعمال وتقليص إجراءات إطلاق المشاريع، وضمان عدالة الأسواق من خلال إرساء مبادئ اقتصاد السوق وتقليص دور الدولة في التدخل في النشاطات الاقتصادية.

(قوجيل ، 2022 ، ص297 )

وبناء على النتائج التي توصلنا إليها و بالمقارنة مع الدراسات السابقة نستنتج بان النية المقاوالتية تتحدد من خلال عامل الموقف المقاوالتية و المعيار الشخصي و كذلك التحكم في السلوك المدرك، و بالتالي فان نتائج البحث تحقق صحة فرضيات و التي تحقق نظرية السلوك المخطط لأجزن .

اهم المهارات المقاوالتية المستخلصة التي يمتلكها الطلاب و هي كالتالي :

(1) الثقة بالنفس

(2) المخاطرة

(3) القدرة على تجاوز العقبات و الصعوبات

(4) التركيز على الهدف

(5) الارادة

6) رؤية استشرافية

7) المقدرة على ايجاد الحلول

8) القدرة على ادارة الازمات

9) الطموح

10) القدرة على تكوين و ادارة الفريق

### 7- كيف اكون مؤسسة ناشئة

1. تحديد نوع النشاط ( بيع او الصناعة التي تقوم بها).
2. اختيار اسم المؤسسة و المنتج.
3. تحديد الموقع الجغرافي الحالي و المستقبلي.
4. توضيح الملاك و المساهمون.
5. تحديد فئة الزبائن الموجه اليهم.
6. اجراء ابحاث المتعلقة بالنشاط و المتنافسون في السوق
7. تحديد معايير النجاح.
8. وضح قائمة التجهيزات الضرورية و تحديد اسعارها و طريقة استعمالها و صيانتها.
9. دراسة جدول حول الاسعار ( هل هي نفسها بالنسبة للمنافسين ام تختلف عنهم ).
10. الامكانيات المالية التي تساعد في العملية الانتاجية و التجارية.
11. دراسة المردودية المتوقعة.
12. اعداد مخطط الاعمال بشكل جيد ، و التقنية الازمة من اجل البدء في ممارسة النشاط

( <https://www.univ-alger3.dz>, retiré le 27/06/2024,a09:30h )

### 8- ماهي خطوات تأسيس شركة ناشئة؟

تأسيس شركة ناشئة حلم كل رائد أعمال يسعى إلى تجسيد فكرته على أرض الواقع، ليستقلّ بمشروعه الخاصّ أو ليتخلّص من روتين الوظيفة التي تكبح إبداعه ومهاراته، وترتبطه بأوقات ومهام يومية لا يجد متعة في انجازها. مع ذلك، فإن تأسيس شركة ناشئة ليس بتلك السهولة التي يعتقدها معظم الناس، إذ أنّ الكثير من الشركات الناشئة تفشل في غضون سنوات قليلة من تأسيسها.

لذا، نسلط خلال المقال التالي الضوء على خطوات تأسيس شركة ناشئة، وبعض الأساليب التي تساعد في توجيه وإرشاد أي رائد أعمال إلى ما يتوجب عليه القيام به للوصول إلى هدفه وتأسيس شركته الناشئة التي يحلم بها بنجاح.

## 1- العثور على فكرة الشركة

“رحلة الألف ميل تبدأ بخطوة واحدة”، وأول خطوة في رحلة رائد الأعمال نحو تأسيس شركة ناشئة تبدأ بإيجاد فكرة مناسبة، وأفضل طريقة لذلك تكون بالعثور على مشكلة يعاني منها المجتمع أو فئة منه ومحاولة إيجاد حل لها. قد تبدو هذه الطريقة صعبة لدى البعض أو أنّها الطريقة الوحيدة. أغلب أفكار الشركات الناشئة في السنوات الأخيرة ليست إلا أفكار مستنسخة، أو مُطوّرة لأفكار كانت موجودة بالفعل منذ سنين، تم تطويرها مع الزمن حتى صارت كما نعرفها اليوم. لذا، فلا تحتاج إلى فكرة عبقرية من أجل إنشاء شركة ناشئة ناجحة، يكفي أن تختار مجالاً مُعيّناً وتعرّض على ثغرة في السوق، ثم تُقدّم خدمة أفضل بكثير من التي يحصل عليها الناس حالياً من الشركات الموجودة في السوق.

## 2- دراسة السوق

قال بنجامين فرانكلين: "إذا فشلت في التخطيط، فأنت تخطط للفشل". ومع وجود الكثير من المنافسة والعديد من الأفكار التي يتم تنفيذها بشكل جيد، ستتجح فقط الشركات الناشئة ذات التخطيط المدروس والتركيز الحاد في السوق المناسب. بالتالي فإن أحد مراحل التخطيط أهمية لإنشاء شركة ناشئة هو القيام بدراسة مكثفة للسوق.

دراسة السوق هي جمع وتفسير وتحليل منهجي للبيانات والمعلومات حول السوق المستهدفة واحتياجاتها والمنافسين، إلى جانب المستهلكين الفعليين أو المحتملين وسلوكياتهم وموقعهم الجغرافي، كل ذلك باستخدام الأساليب والمناهج التحليلية. هذه العملية تُزوّد صانعي القرار برؤى حول إمكانات السوق، التي يمكن استخدامها في تخطيط الأعمال وتطوير المنتجات واستراتيجية التسويق.

### 3- حماية حقوق الملكية الفكرية

حماية حقوق الملكية الفكرية تعني حماية عملك أو علامتك التجارية أو أي ملكية ناتجة عن الإبداع، من الأشخاص الذين قد يسرقون أفكار مشروعك ويستخدمون ملكيتك الفكرية دون إذن منك. لذا، لا بد لأي رائد أعمال لديه فكرة مشروع يعمل على تحويلها إلى شركة ناشئة أن يعمل على حماية الملكية الفكرية للشركة في وقت مبكر من عمرها.

رغم أن البعض قد يتجاهل قيمة حماية الملكية الفكرية، لاعتقادهم أن الحماية تشمل فقط براءات الاختراع. في حين يُفضّل البعض الآخر تأجيل العملية إلى مرحلة متقدمة، حتى تتوفر السيولة المالية الكافية. إلا أن هذا التأخير قد يعود بالضرر على الشركة إذا تمّ استخدام الملكية الفكرية للشركة من قبل أشخاص آخرين. توجد ثلاثة أنواع من الملكية الفكرية:

#### 1- العلامة التجارية

العلامة التجارية هي علامة أو رمز يميّز سلعك وخدماتك عن تلك الخاصة بمنافسك. يعطيك تسجيل العلامة التجارية الحق الحصري في استخدام علامتك للسلع والخدمات التي تُقدّمها، وتمنحك صلاحية اتخاذ إجراءات قانونية ضد أي شخص يستخدمها دون إذنك. يجب أن تكون العلامة التجارية المسجلة مميزة، أي يتم وصف المنتج أو الخدمة التي يمثلها بطريقة لا تسمح بحدوث خلط بينه وبين علامة تجارية أخرى.

### ب- براءة الاختراع

براءة الاختراع هي حق حصري يُمنح لمنتج أو اختراع جديد، تمنح براءة الاختراع مالك البراءة الحق في تقرير كيف أو ما إذا كان يمكن للآخرين استخدام الاختراع، وبالتالي توفر لشركتك الحماية. الجانب السلبي لبراءات الاختراع هو أن الحصول عليها قد يكون مكلفاً وقد يستغرق عدة سنوات.

### ج- حقوق الطبع والنشر

حقوق الطبع والنشر مصطلح قانوني يستخدم لوصف الحقوق التي يتمتع بها المبدعون على أعمالهم الأدبية والفنية، والتي تمنع الشركات الأخرى من استخدام عملك المكتوب أو الإبداعي دون إذن. تتراوح الأعمال المشمولة بحقوق النشر من الكتب والموسيقى والفيديوهات إلى برامج الكمبيوتر وقواعد البيانات والإعلانات والرسومات الفنية.

### 4- اختيار اسم لشركتك الناشئة

ما يمكن أن يعده بعض رواد الأعمال أمراً بديهياً أو ليس بتلك الأهمية اللازمة هو اختيار اسم الشركة الناشئة، فعلى العكس من ذلك يعد اختيار اسم مناسب عاملاً مؤثراً في مدى نجاح عملك. قد يؤدي

اختيار الاسم الخطأ إلى عواقب قانونية وتجارية يصعب تجنبها. اختيار اسم لعمك لن يكون سهلاً أبداً، هذه بعض النصائح يجب اتباعها لاختيار اسم شركة ناشئة مناسب:

- اختر اسم يسهل تهجئته.
- ابحث جيداً عن الاسم المقترح على الإنترنت وتأكد من أنه ليس مستخدم من طرف شخص أو شركة أخرى، يمكنك استخدام موقع.whois
- اختر اسماً شاملاً لا يقيّدك مع نمو نشاطك التجاري.
- حاول الحصول على اسم النطاق ".com" أفضل من أسماء النطاقات الأخرى.
- اختر اسماً يتكون من جزء واحد أو مركب من جزئين على الأكثر، ولا يكون طويلاً.

## 5- اختيار شريك مؤسس

معظم الشركات الناشئة حول العالم، والتي عرفت نجاحاً كبيراً تم تأسيسها من طرف شخصين على الأقل. اعلم أن رغبتك في تأسيس شركة ناشئة بمفردك قد يُؤثر عليك سلباً. في الحقيقة، بعض المستثمرين ينظرون إلى المؤسسين وفريق العمل قبل الاطلاع على الفكرة.

ابحث عن شخص لديه سجلٌ من الانجازات أو الخبرات في مجال معين له علاقة بمجال شركتك أو أحد أقسامها كالتسويق والمبيعات، أو البرمجة والموارد البشرية وغيرها. المفتاح الرئيسي هنا هو إيجاد شخص يمتلك مجموعة من المهارات التي يُكْمَلُك من خلالها.

الشريك المؤسس لمشروعك سيكون معك طوال الوقت وله رأي معك في كل ما يتعلق بالشركة، لذا حاول التعرف على شخصيته جيداً، وتحدّث معه عن كل التفاصيل والنقاط المتعلقة بشراكتكم مثل: تقسيم المهام والأدوار لكل شخص، تحديد الأهداف، تحديد نسبة كل منكما من الشركة..إلخ.

## 6- كتابة خطة العمل

تقودك دراسة السوق بنجاح إلى مرحلة تالية لا تقل أهمية عن سابقتها عند إطلاق شركة ناشئة خاصة بك على أرض الواقع، وهي كتابة خطة العمل. تُعدُّ كتابة خطة العمل أحد أهم الخطوات التي لا بد لأي رائد أعمال القيام بها، لضمان اتِّباعه الطريق الصحيح في تأسيس شركة ناشئة ناجحة.

استخدم نتائج دراسة السوق التي حصلت عليها في إعداد خطة العمل، وأنشئ خطة تُحدِّد فيها ما تريد إنجازه بعملك الجديد، حدِّد الأهداف والتحدّيات والطرق التي عليك اتِّباعها لتجاوز هذه التحدّيات مثل: الميزانية التفصيلية، ونموذج العمل، والاستراتيجية التسويقية.

يوجد نوعان من خطط العمل التي يمكن لأي رائد أعمال اختيار ما يناسبه من بينها: خطط العمل التقليدية والبسيطة. خطط العمل التقليدية الأكثر شيوعاً، وتتيح لك التعمُّق في تفاصيل كل قسم من أقسام خطة العمل. تتطلب الكثير من الوقت لإنجازها، ويمكن أن تتكون من عشرات الصفحات.

أما خطط العمل البسيطة فهي خطط أقل شيوعاً، تعتمد على إعداد تلخيص فقط لأهم العناصر الرئيسيَّة لخطتك. لا يستغرق إنجازها أحياناً أقل من ساعة واحدة، وعادة ما تتكوَّن من صفحة واحدة فقط.

## 7- جمع رأس المال اللازم لتأسيس شركتك الناشئة

أكبر عائق يواجه رواد الأعمال في رحلة تأسيس شركة ناشئة خاصة بهم يتمثل في إيجاد رأس المال الكافي. نجد أن التمويل أحد أكبر عوامل نجاح أو فشل غالبية الشركات الناشئة في العالم، لأن قلة أو عدم توفُّر المال الكافي لتسيير الشركة خاصة في سنواتها الأولى يعني فشلها في أول الطريق.

من أكبر الأخطاء التي ترتكبها الشركات الناشئة عدم جمع رأس مال كافٍ، بحسب إحصاءات عام 2019 فإن نسبة 21.5% من الشركات الناشئة في الولايات المتحدة الأمريكية فشلت في عامها الأول، ونسبة 30% في عامها الخامس، و50% في عامها العاشر. وقد كان أكثر عامل مشترك تسبب في فشل هذه الشركات هو نفاذ المال.

توجد العديد من مصادر التمويل الفعّالة التي يمكن لرواد الأعمال الحصول بواسطتها على رأس المال لبدء تأسيس شركة ناشئة من بينها: التمويل الذاتي من المدّخرات الشخصية وهو أحد أكثر السبل التي تعتمد عليها الشركات الناشئة في التمويل، أو العائلة والأصدقاء، أو القروض البنكية، أو حتى منصات التمويل الجماعي، وحاضنات ومسرعات الأعمال.

## 8- توظيف فريق العمل

يحتاج رائد الأعمال إلى الاهتمام بكل تفصيله صغيرة كانت أو كبيرة متعلّقة بشركته الناشئة. ومع كل المهام والأدوار التي يتوجب على مؤسس الشركة أداءها، سيحتاج في مرحلة ما إلى تفويض أشخاص للقيام بمهام معينة. وقبل الوصول لمرحلة التوظيف يتعيّن على رائد الأعمال في بداية عمر الشركة تعلّم القيام بكل المهام لوحده أو مع شريكه المؤسس.

القيام بمختلف المهام في البداية سوف يساعد رائد الأعمال على امتلاك المعرفة، والقدرة على إعطاء أفكاره ومناقشة فريق العمل مستقبلاً في أي جانب من أقسام الشركة. إضافة إلى مساعدته في تخفيض التكاليف التي يتطلبها تأسيس شركة ناشئة ومن بينها التوظيف خاصة إذا كان رأس المال محدود.

أحد الأمور التي من الضروري تعلّمها مُبكرًا، كـيَفيّة توظيف وإدارة فريق عمل بشكل فعّال، نظرًا لأهمية فريق العمل في الشركة الناشئة، لكن لا بد لرائد الأعمال من التعقل في تعيين موظفين بدوام كامل، ولا يقوم بذلك إلا عندما يحتاج إلى هذا الموظف بشكل دائم.

كذلك، بدلًا من الاعتماد على تعيين موظفين بدوام كامل في بداية تأسيس شركتك الناشئة، يمكنك الاعتماد على توظيف مستقلين يقومون بالمهام التي ترغب بإنجازها بسرعة وسهولة ودون تحمل أعباء وتكاليف توظيف باهظة. هذا يعتمد على طبيعة عملك ومقدار الوقت الذي تحتاجه لأداء وإنجاز مهمة معيّنة سواء مهام متعلقة بالتسويق والمبيعات، البرمجة أو الموارد البشرية وغيرها.

ابحث عن أفضل الموظفين المحتملين، وأجرِ مقابلات عمل مع أكبر عدد ممكن من المتقدمين، لتدرس إمكانيات ومهارات كل موظف وتقرّر بعناية أي شخص ملائم لأداء الوظيفة. لأن تكوين فريق عمل ذو خبرة وكفاءة عالية أمر مُهمٌ لكل مؤسس، خاصة الفريق الأول أو ما يسمّى: “الفريق المؤسس”، الذي سيكون معظم أفرادهِ مدرء مستقبلين في أقسام الشركة الناشئة.

## 9- ابن نموذج أولي لشركتك الناشئة

بناء نموذج أولي لمنتجك أو خدمتك يعني أدنى وأبسط نموذج قابل للتجريب يكون عليه المنتج أو الخدمة ويتضمن الوظائف الرئيسية. يتم تقديمه للجمهور بهدف جسّ نبض السوق وجمع المعلومات اللازمة لمعرفة مدى قابلية العملاء المستهدفين للمنتج أو الخدمة، وآرائهم وانتقاداتهم، ودراسة احتياجاتهم وتفضيلاتهم، وتطبيقها على المنتج النهائي قبل طرحه رسميًا في السوق.

يتطلب تطوير النموذج الأولي أموالًا ووقتًا أقل من المنتج النهائي، ما يُجنّب رُواد الأعمال إهدار الأموال والموارد قبل التأكد من نجاح الفكرة. يبنى النموذج الأولي لعدة أغراض تشمل على معرفة

مدى قابلية العملاء للدفع مقابل المنتج أو الخدمة، ودراسة الميزات والوظائف الرئيسية لمنتجك أو خدمتك الأكثر طلبًا من غيرها، إضافة إلى تقليل المصاريف والوقت اللازمين قبل إطلاق المنتج النهائي.

لا تقلل أبدًا من أهميّة بناء نموذج أولي مُميّز لمنتجك، لأنه أحد المراحل الأساسية التي يمر بها المنتج أثناء تطويره حتى يصل لشكله النهائي، إضافة لذلك يُعطي تصوّر أولي عن نوع وشكل المنتج أو الخدمة التي تسعى لتقديمها. لذا حاول أن تُقدّم منتجك في أفضل شكل ممكن حتى يلقي إقبالاً وتقييمات إيجابية من جمهورك المستهدف.

## 10- اختر مقر للشركة

وصول أي رائد أعمال لهذه المرحلة أمر مميز، نظرًا لما تعنيه لأي شخص يسعى إلى تحقيق حلم تأسيس شركة ناشئة. إلا أنه لا بد من التفكير كثيرًا قبل تأجير مقر للشركة، لأنه أحد أكبر النفقات التي يمكن أن تتكبدها أي شركة ناشئة بجانب الأجور. اسأل نفسك أولًا هل يمكنك القيام بأعمال الشركة عبر الإنترنت أم تحتاج إلى مقر فعلي للشركة!

وعليه إن كان لا بد من مقر لشركتك الناشئة، فتأكد أولًا من توفّر ما يكفي من الأموال لفترة معينة من 6 أشهر إلى سنة كاملة، لاستخدامها في عملية التوظيف والتسويق وغيرها من المصاريف. ثم استخدام أساليب التفاوض للحصول على أفضل عقد إيجار ممكن لشركتك. توجد الكثير من الحلول لرائد الأعمال التي يمكن أن تكون مناسبة وتساعد على اختيار مقر الشركة، وتختلف حسب قدرات وإمكانيات كل رائد أعمال:

## 1- تأجير مساحة سكنية

تعود بدايات أكبر وأنجح الشركات العالمية إلى الغرف والمساحات السكنية مثل: الأقبية، الشقق السكنية أو المرآب. قد تكون أحد هذه الحلول المساعدة في إنشاء شركة ناشئة، لكن ليس حلاً طويلاً الأمد، فقد تعمل لبضعة أشهر حتى يتم تجاوز الخطوات السابقة والتأكد من إمكانية تجسيد الفكرة على أرض الواقع ونجاحها.

وأكبر ما قد يستفيد منه أي رائد أعمال باعتماده على هذا الحل كبداية يتمثل في التكلفة المنخفضة لهذا النوع من مقرات العمل، خاصة إذا استعان مؤسس الشركة بغرفة احتياطية في الشقة التي يسكنها للعمل في الأشهر الأولى للشركة قبل تسجيلها قانونياً. هذا الحل ليس جديداً لأن أغلب الشركات الكبيرة انطلقت من غرف مؤسسيتها مثل: شركة آبل وشركة فيس بوك.

#### ب- تأجير مكتب

يعد هذا النوع هو الأكثر شيوعاً من مقرات العمل، لكن يمكن ألا يناسب الشركات الناشئة حديثة التأسيس، نظراً للتكلفة العالية التي يتطلبها. إضافة إلى تكاليف التأجير المرتفعة لابد من توفير الكثير من المتطلبات المكتبية من حواسيب، ومكاتب حسب الحاجة وغيرها من اللوازم. ومع زيادة فريق العمل قد يتطلب تغيير المقر مستقبلاً وهذا يعني تكاليف إضافية ومصاريف أكثر.

#### ح- الانضمام لحاضنة أو مسرعة أعمال

تُفضّل الشركات الناشئة حديثة النشأة الانضمام لحاضنات ومسرعات الأعمال في كثير من الأحيان، بسبب قلة رأس المال لبدء الشركة، ويُعد هذا حلاً مثالياً لها لأن غالبية برامج حاضنات الأعمال تُوفّر كل ما تحتاجه الشركة للإطلاق والدخول إلى السوق من برامج تدريب، أو مساحة عمل، أو الإرشاد والتوجيه، تمويل أولي، إضافة إلى خدمات أخرى، كل هذا مقابل نسبة معينة في الشركة الناشئة.

## خ- تأجير مساحة عمل مشتركة

مساحة العمل المشتركة عبارة عن مبنى ضخم يضم عدد كبير من المكاتب الفردية والجماعية مع غرف الاجتماعات. تتميز هذه المكاتب بوجود مجتمع كبير من رواد الأعمال، ما يعد عاملاً إيجابياً في تبادل الأفكار وروح العمل الريادي بين رواد الأعمال. كما تتميز بالتكلفة المنخفضة مقارنة بتأجير المكاتب التقليدية، وتتضمن الكثير من الخدمات والمرافق مثل تقديم اللقاءات والمؤتمرات الجماعية، وغيرها.

## 11- تسجيل الشركة

تسجيل الشركة هي عملية قانونية تستخدم لتكوين كيان اعتباري أو شركة. هذه المرحلة مهمة جداً في إضفاء طابع الشركة الناشئة الرسمي، وشكل تقسيم الأسهم المُنتَق عليه بين المؤسسين. يجب على رواد الأعمال الجدد الانتباه لهذه المرحلة جيداً، والعمل على تسجيل الشركة في أسرع وقت ممكن، نظراً لإمكانية وقوع خلافات بين المؤسسين بعد العمل على بناء الشركة لسنوات وتحقيق أرباح دون تسجيل الشركة.

أحد المشاكل التي وقعت بين رواد الأعمال حول العالم، كانت عندما يأتي شخص من المؤسسين بعد أشهر أو سنوات من العمل عند حدوث خلاف معين ويُطالب بنسبة كبيرة من الشركة، فقط لأن لديه القدرة على فعل ذلك بما أن الشركة ليست مُسجَلة قانونياً. هنا يقع المؤسسون في ورطة كبيرة قد تصل إلى المحاكم، كما حصل مع الكثير من رواد الأعمال حول العالم.

كانت هذه أهم الخطوات التي يتحتم على أي رائد أعمال اتباعها ليتمكن من إيصال فكرته إلى مرحلة التجسيد على أرض الواقع، وتحويلها إلى شركة ناشئة تُحَقِّق الأرباح والنجاح.

تم النشر في :مشاريع ناشئة

درويش،

(<https://blog.mostaql.com/establish-a-startup,darouich,retiré le 27/06/2024,a09:00h>)

## 9- صندوق التمويل الجزائري: شريك المؤسسات الناشئة نحو النمو

تسعى الجزائر إلى دعم الشركات الناشئة لتكون مركزًا متميزًا لتعزيز المقاولاتية ونقطة محورية لانطلاق اقتصاد جديد، ولهذا قامت بإنشاء صندوق التمويل الجزائري ليكون شريكًا اقتصاديًا له دور حاسم في نمو هذه الشركات ونجاحها.

### تعرف على صندوق التمويل الجزائري

صندوق التمويل الجزائري هو أول صندوق استثمار مخصص بالكامل للشركات الناشئة في الجزائر، تم إطلاقه رسميًا يوم 3 أكتوبر 2020 لإنشاء إطار قانوني يحدد معايير تأهيل الشركات الناشئة.

يهدف هذا الصندوق إلى دعم نمو الشركات الناشئة في الجزائر وتوفير الدعم المالي والاستراتيجي والتقني الذي تحتاجه، إضافة إلى تشجيع ريادة الأعمال وتعزيز الاقتصاد المعرفي في البلاد .

يُعد صندوق التمويل الجزائري أحد الركائز الأساسية لظهور بيئة مناسبة لإنشاء وتطوير الشركات الناشئة التي تتمتع بالقدرة على إضافة قيمة حقيقية للاقتصاد الجزائري، ويختلف عن التمويلات

الموجودة لأنه يشترط من المستثمر قبول الدولة كشريك داخل الشركة، مع إمكانية الدخول إلى بورصة الجزائر في المستقبل.

ما هي مميزات صندوق التمويل الجزائري؟

أسست الجزائر صندوق التمويل الجزائري لتعزيز الاقتصاد الوطني، عبر تسهيل إجراءات منح التمويل للشركات الناشئة.

كما تعزم السلطات أن تُظهر من خلاله إصرارها على تطوير قطاع الشركات الناشئة في الجزائر، مما يشجع المستثمرين على المشاركة بشكل أكبر في تمويل هذه الشركات والاستثمار فيها.

يتمتع هذا الصندوق الجديد بمرونة في معالجة الملفات، ويقدم قيمة مضافة عالية لأصحاب المشاريع مقابل مبالغ مالية غالبًا ما تكون متواضعة.

يملك الصندوق الجزائري للتمويل مزايا مهمّة، منها:

(1) التحمل المالي للمخاطر، حيث يتدخل الصندوق في تمويل مشاريع يقبل قليل من المؤسسات

تمويلها نظرًا للمخاطر المتزايدة التي تواجهها.

(2) المرونة والاستجابة في التمويل، ومنح رؤود الأعمال الوقت والطاقة الضرورية لتحقيق

مشاريعهم.

3) توفير فرص متساوية للشركات الناشئة الجزائرية، وتقديم نفس الدعم الذي يمكن أن تحصل عليه نظيراتها في البلدان المتقدمة.

**من هم شركاء صندوق التمويل الجزائري؟**

صندوق التمويل الجزائري للشركات الناشئة هو ثمرة تعاون بين وزارة الاقتصاد المكلفة بالاقتصاد المعرفي والشركات الناشئة وستة (06) بنوك حكومية تمتلك حصصًا متساوية في الصندوق، وهي:

1) البنك الشعبي الجزائري. (CPA)

2) البنك الوطني الجزائري. (BNA)

3) البنك الخارجي الجزائري. (BEA)

4) الصندوق الوطني للادخار والتقاعد. (CNEP)

5) البنك الزراعي والتنمية الريفية. (BADR)

6) البنك المحلي للتنمية. (BDL)

**كيف يعمل صندوق التمويل الجزائري؟**

تقوم الشركات الناشئة بعدة خطوات للحصول على تمويل من صندوق التمويل الجزائري، أولها الحصول على علامة شركة ناشئة.

ينكفّل الصندوق بإعداد ملف يحتوي على معلومات المشروع، ثم يُعيّن مسؤول دراسة لمتابعة الملف وتحديد موعد للاجتماع بهدف تسريع الإجراءات، وتُخصّص جلسة لتقديم المشروع، شرح طريقة العمل وتحديد الأرقام المتوقعة والنقاش.

يُعتبر التبادل بين صاحب المشروع والجهة المعنية ذا أهمية بالغة، إذ يتضمّن الحديث عن المخاطر القانونية والتنظيمية والتجارية، بالإضافة إلى دور العامل البشري في المشروع.

تعقد اللجنة الاجتماعات باستمرار لدراسة الملفات المستلمة واختيار المشاريع المناسبة، ثم تمرّر الملفات إلى لجنة أخرى تُعرف باسم "لجنة الاستثمارات"، تجتمع مرة واحدة في الشهر وتتألف من عضوين من مجلس الإدارة وممثل للصندوق .

تصدر هذه اللجنة القرار النهائي بشأن الملفات إما بالقبول، الرفض، أو تأجيل الملف إلى حين توفّر الشروط المطلوبة للموافقة عليه.

**ما هي درجات التمويل؟**

تبدأ مرحلة تمويل المشروع عند موافقة لجنة الاستثمارات على الملف، وهناك 3 مستويات للتمويل حسب القيمة الممنوحة :

- (1) 02 مليون دينار جزائري.
- (2) 05 ملايين دينار جزائري.
- (3) 20 مليون دينار جزائري.

تعتمد قيمة التمويل على طبيعة المشروع وقطاع النشاط وحاجته الفعلية للتمويل، ويتكفل الصندوق بتقييم الالتزامات والمخاطر.

يجدر بالذكر أنه بعد قبول الملف من قبل لجنة الاستثمارات، يتم التواصل مع صاحب المشروع لتوقيع عقد التعاون بين الصندوق والشركة الناشئة، واتخاذ خطوات أخرى مثل الدعم والإرشاد المضمون من قبل الصندوق، وتعديل نظام الشركة الناشئة لتضم الصندوق كشريك.

(/https://moukawil.dz/beta/knowledgebase/asf, retiré le 27/06/2024, a10:00h)

### ما هي شروط تأهيل أصحاب المشاريع حسب الوكالة الوطنية لتنمية المقاولات ANAD

يجب أن يتمتع حامل المشروع بعدد من الشروط لكي يستفيد من الامتيازات الممنوحة:

- أن يتراوح عمر الشخص ما بين 18 و 55 سنة.
- أن يكون ذا شهادة أو تأهيل مهني و/أو له مهارات معرفية معترف بها بشهادة أو أية وثيقة مهنية أخرى.
- أن يتابع التكوين المقدم له عن طريق مراكز تطوير المقاولاتية.
- أن يقدم مساهمة شخصية في شكل أموال خاصة بمستوى يطابق الحد الأدنى المحدد.

### ما هي أنواع التمويل المتوفرة؟

- التمويل الذاتي: أين يقدم حامل المشروع 100% من مبلغ الاستثمار.

- التمويل الثنائي: أين يقدّم كلّ من حامل المشروع والوكالة 50% من مبلغ الاستثمار.
- التمويل الثلاثي: أين يقدّم حامل المشروع مبلغًا يتراوح من 5 إلى 15% من قيمة الاستثمار، وتقدّم الوكالة من 15 إلى 25% من المبلغ، ويتكفّل البنك بـ 70% من مبلغ الاستثمار الكلي.

### قائمة الامتيازات الجبائية الممنوحة في إطار جهاز الوكالة

#### في مرحلة إنجاز المشروع

- تطبيق معدل مخفض نسبته 5% من الحقوق الجمركية على التجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع.
- الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات المصغرة.
- الإعفاء من دفع رسوم نقل الملكية على المكتسبات العقارية المحدثة في إطار إنشاء نشاط صناعي.

#### في مرحلة الاستغلال

- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات و البناءات الإضافية لمدة (03 سنوات، 06 سنوات أو 10 سنوات) حسب موقع المشروع، ابتداءً من تاريخ إتمامها.
- إعفاء كامل لمدة (03 سنوات، 06 سنوات أو 10 سنوات) حسب موقع المشروع، ابتداءً من تاريخ استغلالها من الضريبة الجزافية الوحيدة IFU أو الخضوع للنظام الضريبي الحقيقي حسب القوانين السارية المفعول.

- عند انتهاء فترة الإعفاء المذكورة أعلاه، يمكن تمديدھا لسنتين (2) عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة (3) عمال على الأقل لمدة غير محددة.

( <http://promoteur.anad.dz> ,le12/06/2024 à15:00h)

### التنظيم القانوني للمؤسسات الناشئة

تم نشر عدة مراسيم تنظيمية في سنة 2020 تتعلق بالمؤسسات الناشئة؛ لتكون الإطار التنظيمي الذي يبين الكيفيات والشروط والإجراءات المتبعة بشأنها؛ وكذا كل ما يفيد في الرفع من مستوى أداء هذه المؤسسات؛ لتحقيق الأهداف الاقتصادية المسطرة من طرف الدولة.

- مرسوم تنفيذي رقم 20-254 مؤرخ في 27 محرم 1442 الموافق 15 سبتمبر 2020، يتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال"، وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرھا.

- مرسوم تنفيذي رقم 20-356 مؤرخ في 14 ربيع الثاني 1442 الموافق 30 نوفمبر 2020، يتضمن إنشاء مؤسسة ترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة ويحدد مهامها وتنظيمها وسيرھا.(انظر الجريدة الرسمية في الملاحق )

## 6-التوصيات و اقتراحات

بناء على النتائج السابقة ،ارتأينا اقتراح بعض التوصيات التي يمكن ان تكون نقطة بداية للمواضيع من هذا القبيل و افادة لجامعة وهران 2 و طلبتها خصوصا كلية العلوم الاجتماعية.

- تكيف برامج التكوين الجامعي مع متطلبات الاسواق العالمية
- التدريب على انشاء المشاريع الفعلية
- تفعيل برامج التدريب لتنمية المهارات المقاولاتية
- اقامة معارض لمشاريع ناجحة للطلبة داخل الحرم الجامعي
- ادماج مشاريع الطلبة ضمن المعارض و المهرجانات الوطنية ، و كذلك مشاركتهم في معارض سوق العمل المحلية و الدولية.
- عدم اقتصار التكوينات التي تقدمها الجامعة على اصحاب المشاريع المندرجين ضمن القرار 1275، اي يجب توسيع دائرة التكوين على خصائص اخرى
- تعزيز القدرات التي يمتلكها الطلاب و استقطابهم للاستثمار بأفكارهم من خلال تكثيف و توسيع جلسات المناقشات.
- تشجيع الطلبة لتكثيف البحوث في هذا الموضوع .
- برمجة ايام المحاضرات و الندوات الخاصة بموضوع المقاولاتية خارج الاوقات الدراسية المبرمجة وكذلك الامتحانات .
- توفير المراجع الخاصة بهذا الموضوع و تعديد مصادرها .

## خاتمة

من خلال الدراسة المتضمنة النية المقاولاتية لدى طلبة كلية العلوم الاجتماعية بالتحديد و على اعتبار ان هذه الكلية كانت عليها نظرة على عدم انتاجها للفكر المقاولاتي و عدم قدرة الطلبة على خلق مشاريعهم الخاصة ، الا ان بالقرار 1275 كان لطلبة الكلية راي اخر، بحيث اثبتوا ان بإمكانهم خلق مشاريعهم الخاصة ،وهذا يتجلى من خلال الاحصائيات التي سجلتها حاضنة الاعمال و كذلك الدورات التدريبية التي تقيمها دار المقاولاتية بجامعة وهران، لكن ليس هذا من خلق فيهم الرغبة في المقولاتية ، بل كان محفزاً لتطوير الفكرة التي يمتلكها الطالب ، لتثبت هذه الدراسة بان طلبت الكلية لديهم استعداد قبلي و رغبة تسبقهم النية التي تدفعهم لتبني السلوك المقاولاتي و تجسيد مشاريعهم في ارض الواقع ، حتى و ان لم تندرج ضمن القرار 1275 ،فلا شيء يمنعهم من اقامة مشاريعهم الخاصة و ان يصبحوا مقاولين ناجحين ، و مساهمين في تنمية اقتصاد بلديهم على اعتبار انهم شباب هم طاقة البلاد، لا تمنعهم الصعوبات او العراقيل التي سيجدونها في طريقهم بل ستكون محفزة لهم، فالنية هي القصد واخلاص الفعل لله سبحانه وتعالى و محلها القلب، و القناعة في ان الاعمال تكون بالنيات لقول الرسول صلى الله عليه و سلم "انما الاعمال بالنيات و لكل امرئ ما نوى " فحسن النية ستكلل صاحبها بالنجاح رغم الصعوبات فلاشى يأتي سهلاً، وهذه الصعوبات ستكسب الفرد قدرات و مهارات جديدة لتبقى كتجارب ناجحة اذا ما يؤس صاحبها لقوله تعالى " و لا تهنوا ولا تحزنوا وانتم الاعلون " صدق الله العظيم ،اضافة ان الاعتقاد بالنجاح و الثقة و احسان الظن بالله سيرسم طريقاً التميز للفرد، وفي ذلك قوله تعالى "وظننتم ظن السوء فكنتم قوما بورا "صدق الله العظيم

### المراجع

1. برحومة. مهديد. ،2012،" دور المقاوله الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر"، عرض تجربة مؤسسة Polyben ببرج بوعريبيج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الطبعة 7 ،2012

2. سعود، فرحات، 2020، "التوجه المقاولاتي للطلبة الجامعيين في الجزائر". دراسة حالة عينة من طلبة جامعة البويرة، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06 العدد (01)، 197-209
3. قرومي، بن علي، 2018، "روح المقاولاتية ودورها في تنمية التفكير والابداع الإداري في منظمات الأعمال الجزائرية"، كلية الاقتصاد \_ جامعة البويرة \_ طالبة دكتوراه LMD كلية العلوم الاجتماعية جامعة الجزائر، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال المجلد 2، العدد 1، 20\_1،
4. سيدي صالح، 2022، "المقاولتية المفهوم، الآليات والقرارات المتخذة من طرف الدولة الجزائرية"، جامعة محمد ملين دباغين سطيف-2- الجزائر، جامعة محمد ملين دباغين سطيف-2- الجزائر، تاريخ الاستلام: 16/01/2022، تاريخ النشر: 2، مجلة الساوره للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد: 02،
5. شافي، "أبعاد كفاءات و مهارات المقاول في تطوير المؤسسة"، دراسة ميدانية عن المقاولين لولاية بشار، مجلة البديل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بشار، الطبعة 4، 209-224
6. قزال، بهدي، 2019، "دراسة تحليلية لأثر المقاولاتية على تعزيز الابتكار في المؤسسات الجزائرية"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية المجلد 05، العدد 02، 45-62.
7. خرشي، 2021، "المقاولاتية - البحث عن الفكرة - انشاء المؤسسة - المرافقة المقاولاتية"، الطبعة الاولى، 168.
8. ناصري، 2021، "النية المقاولاتية بين نموذج الحدث المقاولاتي ونظرية السلوك المخطط"، مجلة البحوث و الدراسات التجارية، مجلد 05، عدد 01، 240-255.
9. MAÂLEJ. " Les Déterminants De L'intention Entrepreneuriale Des Jeunes Diplômés". La Revue Gestion Et Organisation 5 (2013) 33-39
10. بوسيف، 2017-2018، "تأثير المهارات المقاولاتية على النية المقاولاتية لدى الطلبة الجامعيين"، دراسة باستعمال نمذجة المعادلات الهيكلية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، جامعة أبوبكر بالقائد تلمسان، الجزائر

11. بوسنة ، بن زواي ، 2020 ، "تحليل محددات النية المقاولاتية لدى عينة من كلية طلبة العلوم الاقتصادية"، بجامعة ام البواقي مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، المجلد 07 ، العدد(02)، 13-33.
12. عومري ، بايوسف ، 2018، " المرافقة المقاولاتية و دورها في انشاء و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر.
13. راهم ، 2018، " التوجه المقاولاتي للطلبة الجامعيين الجزائريين بين الرغبة الامكانيات والتحديات"، دراسة تطبيقية على طلبة جامعه العربي تبسي، مجله دراسات العدد الاقتصادي المجلد 15 العدد(2)، 343-354.
14. طلاس ، 2020" محددات التوجه المقاولاتي للطلبة الجامعيين اختبار لنموذج اجزن" ،مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحث وابداع بجامعه معسكر، مجله مجاميع المعرفة المجلد 6، عدد(2)، 93-108.
15. بوغيطة ، بن وريده، 2022، " اثر التعليم المقاولاتي على التوجه مقاولاتيه لدى الطلبة المقبلين على التخرج"، *Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE*، *Spatial and entrepreneurial development studies laboratory*، المجلد 5، 109-122.
16. شنن ، وليد ، 2022، "تأثير القيم الشخصية الفردية على النوايا المقاولاتية للطلبة الجامعيين" ، دراسة حالة لطلبة جامعة العربي تبسي ، مجلة اقتصاديات الاعمال و التجارة ، المجلد7، العدد(01)، 94-117.
17. بن شيخ ، 2013 ، "محددات التوجه المقاولاتي للطلبة الجامعيين"، مجلة الباحث الاقتصادي، 277-300.
18. بوريش، مراد بودية، 2023، "تحليل العوامل التي تؤثر على النية المقاولاتية من وجهة نظر طلبة المركز الجامعي" مغنية باستخدام نمذجة المعادلات البنائية SEM-PLS ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 19، العدد (32)، 401-418.
19. قوجيل ، 2022، " محددات النية المقاولاتية للطلبة الجامعيين الجزائريين\_دراسة ميدانية لعينة من طلبة جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، مجلة الباحث، العدد (01)، 297-310

20. شنيخر، شنيخي طويطي،2022،مقترح نموذج نظري للنية المقاولاتية ،دراسة على ضوء نماذج السلوك السابقة.مجلة تطوير العلوم الاجتماعية،14(02)،113-123.
21. لحسن، 2011. مكافحة البطالة في الجزائر، دراسة تحليلية لسياسة العامة للتشغيل. الملتقى الدولي حول " إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة". يومي: 15. 16 نوفمبر. جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، ص 7.
22. Bellenger,et Marie–Josée Animer et gérer un projet,ESF édition,paris .  
Couchare,  
23. <http://promoteur.anad.dz>,retiré le:12/06/2024 à15:00h
24. <http://www.ansej.org.dz>, retiré le :27/05/2024 ,à10:00h
25. Qr.m.wikipedia.org
26. <https://www.univ-alger3.dz>, retiré le 27/06/2024,a09:30h
27. <https://moukawil.dz/beta/knowledgebase/asf> ,retiré le 27/06/2024,a10:00h
28. <https://blog.mostaql.com/establish-a-startup>,darouich,retiré le 27/06/2024,a09:00h

الملاحق

الملحق رقم (01) دليل المقابلة

دليل المقابلة

- الاسم واللقب :
- السن :
- الجنس :
- المستوى الدراسي :
- مكان الإقامة المستوى المعيشي :
- عمل الاب ، عمل الام :
- عدد أفراد العائلة :

جدول الابعاد

الابعاد	الفقرات	نعم	لا	احيانا
---------	---------	-----	----	--------

		<p>1. هل تظن انك ستلبي احتياجات بيئتك</p> <p>2. فشل الشباب من قبلكم يمنعكم من المقاولاتية</p> <p>3. في حالة فشل مشروعك هل ستبحث عن الوظيفة في مؤسسة ما</p> <p>4. الا ترى ان الوظيفة استقرار و ضمان لك</p> <p>5. بعد 5 سنوات ،هل ترى نفسك مقاولا</p> <p>6. في حالة فشلك هل ستبحث ان الاسباب</p> <p>7. مهما كانت النتائج هل ستواصل في مشروعك</p>	<p><b>الموقف</b></p> <p><b>المقولاتي</b></p>
		<p>1. التكوين الجامعي محفزا لخلق مشروعك الشخصي</p> <p>2. ترى تكوينك الجامعي لأخذ الشهادة من اجل الحصول على منصب عمل</p> <p>3. هل المنطقة محفزة لمشروعك</p> <p>4. هل المنطقة لديك فيها فرص كبيرة للحصول على منصب شغل</p> <p>5. هل ستستعين بأجهزة الدعم لخلق مشروعك المهني</p> <p>6. أجهزة المرافقة في الجامعة كان لها تاثير في توجيهك المقاولاتي</p> <p>7. هل ترى ان البيئة تحتاج الى مشروعك</p> <p>8. هل البيئة تراها ارض خصبة لنجاح مشروعك</p>	<p><b>المعيار</b></p> <p><b>الشخصي</b></p>
		<p>1. المقاولاتية مخاطرة ، هل انت مستعد لهذه المخاطرة</p> <p>2. هل تظن انك تملك مهارات المقاول</p> <p>3. هل تثق في قدراتك و مهاراتك و كفاءات في تجاوز الصعوبات</p> <p>4. عدم تشجيع بيئتك لمشروعك هل ينقص من عزيمتك</p> <p>5. تمتلك صفات اداري ؟</p> <p>6. ترى ان الوظيفة روتين لا تستطيع ممارسة قدراتك</p> <p>7. تحب ان تكون مستقل وغير مقيد</p> <p>8. هل تمتلك فكرة مشروع</p>	<p><b>التحكم في</b></p> <p><b>السلوك</b></p> <p><b>المدرک</b></p>

### اسئلة المقابلة المفتوحة:

- هل تفكر في البحث عن منصب عمل

- ان لم يسعفك الحظ للحصول على منصب عمل هل ستفكر في خلق مشروع لنفسك
- هل تفكر في المقاوالتية
- على من تعتمد على ذلك
- كيف ستاسس مشروعك الخاص
- هل لديك فكرة على مشروعك
- المقاوالتية مغامرة و مخاطرة اين تجدها
- هل انت قادر على تحمل الصعوبات
- هل تعتقد انك ستتخطى العراقيل
- على اي اساس تعتقد ان اختياراتك صحيحة
- كيف ترى نفسك مقاول
- في حالة ازمة هل تملك الحلول ، و كيف ستحل مشاكلك

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قرار رقم 129/مؤرخ في 27 سبتمبر 2022 يحدد كفايات إعداد مشروع مذكرة تخرج للحصول

على شهادة جامعية -مؤسسة ناشئة من قبل طلبة مؤسسات التعليم العالي

إن وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 22-305 المؤرخ في 11 صفر عام 1444 الموافق 8 سبتمبر سنة 2022 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 77-13 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1434 الموافق 30 يناير سنة 2013 الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 22-208 المؤرخ في 5 ذي القعدة عام 1443 الموافق 5 جوان سنة 2022 الذي يحدد نظام الدراسات والتكوين للحصول على شهادات التعليم العالي،

يقرر ما يأتي:

المادة الأولى: يهدف هذا القرار إلى تحديد كفايات إعداد مشروع مذكرة تخرج للحصول على شهادة جامعية - مؤسسة ناشئة من قبل طلبة مؤسسات التعليم العالي.

المادة 2: يهدف مشروع مذكرة تخرج للحصول على شهادة جامعية - مؤسسة ناشئة في الأساس، إلى خلق جيل من الطلبة رواد الأعمال لهم القدرة والرغبة في التوجه نحو ريادة الأعمال الابتكارية وخلق المؤسسات الناشئة الخلاقة للثروة ومناصب شغل، والتي تعد عملا مربحا يقوم على أسس ودعائم الابتكار والتكنولوجيا، يهدف إلى إيجاد حلا تقنيا، أو تكنولوجيا، أو رقميا لمؤسسات قائمة أو مؤسسات مستقلة بذاتها.

المادة 3: تشتمل مذكرة تخرج للحصول على شهادة جامعية - مؤسسة ناشئة على مجموعة من البرامج التدريبية في مجال إعداد مخططات الأعمال موجبة لمرافقة الطلبة المسجلين لإعدادها، والتي تسمح لهم بإعداد مذكرة تخرج قابلة للتحويل إلى مشروع مؤسسة ناشئة.

المادة 4: يسمح لطلبة الليسانس والماستر والدكتوراه وطلبة الهندسة والهندسة المعمارية طلبية علوم البيطرة من مختلف التخصصات والكليات إعداد مشروع مذكرة تخرج للحصول على شهادة جامعية - مؤسسة ناشئة.

المادة 5: يتلقى الطلبة المسجلين في هذا المسعى دورات تدريبية وورشات ميدانية حول نموذج الأعمال والتسويق الإلكتروني والمناجمنت والتمويل والمحاسبة.



المادة 6: يمكن لكل طالب في السنة الأخيرة من مساره التعليمي صاحب فكرة قابلة أن تتطور إلى مؤسسة ناشئة أن يرافق من حاضنة أعمال مؤسسته الجامعية ويناقش مذكرة تخرج للحصول على شهادة جامعية - مؤسسة ناشئة.

المادة 7: يمكن للطلبة الذين يعدون مذكرة تخرج للحصول على شهادة جامعية - مؤسسة ناشئة تكوين فرق عمل تتكون من مجموعات صغيرة من الطلبة ( من طالبين (02) إلى ستة (06) طلبة) من تخصصات وكليات مختلفة من أجل مشروع مذكرة تخرج للحصول على شهادة جامعية - مؤسسة ناشئة.

المادة 8: يقوم الطلبة المسجلين بإعداد مشاريع مذكرات تخرج للحصول على شهادة جامعية - مؤسسة ناشئة في شكل "فكرة مؤسسة ناشئة Start-up".

المادة 9: يحصل الطلبة الذين يقومون بإعداد مشروع مذكرة تخرج للحصول على شهادة جامعية - مؤسسة ناشئة، بعد القيام بعرض ومناقشة مشاريعهم أمام لجنة علمية وخبراء متخصصين في مجال إختصاصهم، تضم: المؤطر، عضو من حاضنة الأعمال أو دار المقاولاتية وممثل عن الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين، على شهادة نهاية الدراسة الجامعية وعلى دبلوم مؤسسة ناشئة، يهدف على الأقل للحصول على وسم "لابل" مشروع مبتكر.

تسهر إدارة حاضنات الأعمال الجامعية على مرافقة المشاريع الحاصلة على وسم "لابل" مشروع مبتكر للتحول الفوري إلى مؤسسات ناشئة حاصلة على وسم "لابل" من قبل اللجنة الوطنية لمنح علامة "لابل".

المادة 10: يتم تسجيل المشاريع المتميزة في مسابقة وطنية لأفضل المؤسسات الناشئة و تُمنح المشاريع الفائزة بدعم مالي مناسب من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين المهتمين بالمجال.

المادة 11: ينشر هذا القرار في النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي.

حرر بالجزائر في 27 سبتمبر 2022

وزير التعليم العالي والبحث العلمي

وزير التعليم العالي والبحث العلمي

كمال جداري





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية

رقم 13/ل.و.ت.م.ا.ح.ج.ا.ج/2022

الجزائر: .....  
11 DEC 2022

إلى السادة: رؤساء الندوات الجهوية

الموضوع: بخصوص دليل إعداد مذكرات التخرج للطلبة المنخرطين في مشروع القرار الوزاري  
1275 شهادة - مؤسسة ناشئة / شهادة - براءة اختراع

في إطار الحرص على تنفيذ مشروع القرار الوزاري 1275 المتضمن مشروع مذكرة تخرج للحصول على شهادة - مؤسسة ناشئة / وشهادة - براءة اختراع، من قبل طلبة الأطوار النهائية لمؤسسات التعليم العالي، لاسيما دليل إعداد مذكرات التخرج ، أرسل إلى حضراتكم نموذج مقترح في شكل "قالب" لتسهيل إعداد مذكرات التخرج ضمن : شهادة - براءة اختراع، بغية توحيد نمط إعدادها في كل مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، كما ادعوا حضراتكم إلى حث مسئولي مؤسسات التعليم العالي على ترجمة الدليل إلى اللغة الفرنسية واللغة الانجليزية حسب رغبة طلبة كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي.

تقبلوا منا كل الاحترام والتقدير

● ملاحظة:

1- هذا الدليل يخص الطلبة الذين يختارون إعداد مذكرة التخرج في شكل مؤسسة ناشئة مباشرة ، أما الطلبة الذين يختارون المزج بين الجانب الأكاديمي والحصول على براءة اختراع فعليهم إضافة هذا الدليل بعد إنهاء المذكرة الأكاديمية



رئيس اللجنة ممثلاً عن وزير التعليم العالي والبحث العلمي  
البروفيسور ميلير أحمد

يرسم ما يأتي :

### الفصل الأول

#### أحكام عامة

**المادة الأولى :** يهدف هذا المرسوم إلى إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" و"حاضنة أعمال"، تدعى في صلب النص "اللجنة الوطنية"، وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها.

تنشأ اللجنة الوطنية لدى الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة.

يحدد مقر اللجنة الوطنية في مدينة الجزائر.

### الفصل الثاني

#### المهام والاختصاصات

**المادة 2 :** تتولى اللجنة الوطنية المهام الآتية :

- منح علامة "مؤسسة ناشئة"،
- منح علامة "مشروع مبتكر"،
- منح علامة "حاضنة أعمال"،
- المساهمة في تشخيص المشاريع المبتكرة وترقيتها،
- المشاركة في ترقية النظم البيئية للمؤسسات الناشئة.

### الفصل الثالث

#### تشكيله اللجنة الوطنية وسيرها

**المادة 3 :** يرأس اللجنة الوطنية الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة أو ممثله.

وتتشكل من الأعضاء الآتي ذكرهم :

- ممثل عن الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة،
- ممثل عن وزير المالية،
- ممثل عن الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي،
- ممثل عن الوزير المكلف بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية،
- ممثل عن الوزير المكلف بالصناعة،
- ممثل عن الوزير المكلف بالفلاحة،
- ممثل عن الوزير المكلف بالصيد البحري والمنتجات الصيدية،
- ممثل عن الوزير المكلف بالرقمنة،
- ممثل عن الوزير المكلف بالانتقال الطاقي والطاقات المتجددة.

يعيّن أعضاء اللجنة الوطنية بموجب قرار من الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة، بناء على اقتراح من الوزراء الذين يتبعونهم، لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد. ولا يمكن استخلافهم في حالة غيابهم.

**مرسوم تنفيذي رقم 20-254 مؤرخ في 27 محرم عام 1442 الموافق 15 سبتمبر سنة 2020، يتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" و"حاضنة أعمال"، وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها.**

إن الوزير الأول،

- بناء على تقرير الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 99-4 و143 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتّم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتّم،

- وبمقتضى الأمر رقم 95-20 المؤرخ في 19 صفر عام 1416 الموافق 17 يوليو سنة 1995 والمتعلق بمجلس المحاسبة، المعدل والمتّم،

- وبمقتضى القانون رقم 06-11 المؤرخ في 28 جمادى الأولى عام 1427 الموافق 24 يونيو سنة 2006 والمتعلق بشركة الرأسمال الاستثماري، المعدل والمتّم،

- وبمقتضى القانون رقم 07-11 المؤرخ في 15 ذي القعدة عام 1428 الموافق 25 نوفمبر سنة 2007 والمتضمن النظام المحاسبي المالي، المعدل،

- وبمقتضى القانون رقم 20-07 المؤرخ في 12 شوال عام 1441 الموافق 4 يونيو سنة 2020 والمتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2020،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 19-370 المؤرخ في أول جمادى الأولى عام 1441 الموافق 28 ديسمبر سنة 2019 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 20-163 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1441 الموافق 23 يونيو سنة 2020 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل والمتّم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 16-205 المؤرخ في 20 شوال عام 1437 الموافق 25 يوليو سنة 2016 والمتعلق بكيفيات إنشاء وتسيير وممارسة نشاط شركة تسيير صناديق الاستثمار،

2- يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة،

3- يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية،

4- أن يكون رأسمال الشركة مملوكا بنسبة 50%، على الأقل، من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة "مؤسسة ناشئة"،

5- يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية،

6- يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عامل.

**المادة 12:** يتعين على المؤسسة الراغبة في الحصول على علامة "مؤسسة ناشئة"، تقديم طلب عبر البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة، مرفقا بالوثائق الآتية:

- نسخة من السجل التجاري وبطاقة التعريف الجبائي والإحصائي،

- نسخة من القانون الأساسي للشركة،

- شهادة الانخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS) مرفقة بقائمة اسمية للأجراء،

- شهادة الانخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء (CASNOS)،

- نسخة من الكشوف المالية للسنة الجارية،

- مخطط أعمال المؤسسة مفصلا،

- المؤهلات العلمية والتقنية والخبرة لمستخدمي المؤسسة،

- وعند الاقتضاء، كل وثيقة ملكية فكرية وأي جائزة أو مكافأة متحصل عليها.

**المادة 13:** يتم الرد على كل طلب للحصول على علامة "مؤسسة ناشئة" في أجل أقصاه ثلاثون (30) يوما، ابتداء من تاريخ إيداع الطلب.

كل تأخر في تقديم جزء من الوثائق المطلوبة يوقف هذا الأجل.

وعلى صاحب الطلب تقديم الوثائق الناقصة في أجل خمسة عشر (15) يوما، ابتداء من تاريخ إخطاره من طرف اللجنة الوطنية، تحت طائلة رفض طلبه.

**المادة 14:** تمنح علامة "مؤسسة ناشئة" للمؤسسة لمدة أربع (4) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة (1)، حسب الأشكال نفسها.

وفي حالة رفض طلب ما، فإنه يتعين على اللجنة الوطنية تبرير قرار الرفض، وإخطار صاحب الطلب بذلك إلكترونيا.

**المادة 4:** يجب أن يتمتع ممثل كل وزير بتجربة مهنية كافية في قطاعات الابتكار أو التكنولوجيات الجديدة.

**المادة 5:** يمكن للجنة الوطنية، في إطار نشاطها، أن تستعين بكل شخص أو هيئة يمكن أن يساعدها في أشغالها.

**المادة 6:** تجتمع اللجنة الوطنية مرتين (2)، على الأقل، في الشهر.

كما يمكن أن تجتمع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيسها.

يعد رئيس اللجنة الوطنية جدول الأعمال، ويحدد تاريخ الاجتماعات.

**المادة 7:** تصادق اللجنة الوطنية على نظامها الداخلي خلال اجتماعها الأول.

**المادة 8:** تتداول اللجنة الوطنية على الخصوص، فيما يأتي:

- منح علامة "مؤسسة ناشئة" للمؤسسات الحديثة المبتكرة،

- منح علامة "مشروع مبتكر" لأصحاب المشاريع المبتكرة الذين لم ينشئوا مؤسسة بعد،

- منح علامة "حاضنة أعمال"،

- دراسة الطلبات المودعة بعد رفض منح "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال".

**المادة 9:** لا تصح مداوات اللجنة الوطنية إلا بحضور نصف أعضائها، على الأقل.

وفي حالة عدم اكتمال النصاب، تجتمع اللجنة بعد استدعاء ثانٍ في ظرف ثمانية (8) أيام، وتتداول، حينئذ، مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

تتخذ قرارات اللجنة الوطنية بالأغلبية البسيطة لأصوات الأعضاء الحاضرين. وفي حالة تساوي عدد الأصوات، يكون صوت الرئيس مرجحا.

**المادة 10:** تدون مداوات اللجنة الوطنية في محاضر تحرر في سجل يرقمه ويؤشر عليه الرئيس.

تتولى أشغال أمانة اللجنة الوطنية، المصالح التابعة للوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة.

## الفصل الرابع

### شروط منح علامة "مؤسسة ناشئة"

**المادة 11:** تعتبر "مؤسسة ناشئة"، كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري، وتحترم المعايير الآتية:

1 - يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة ثماني (8) سنوات،

### الفصل السادس

#### شروط منح علامة "حاضنة أعمال"

**المادة 21:** يكون مؤهلا للحصول على علامة "حاضنة أعمال"، كل هيكل تابع للقطاع العام أو القطاع الخاص أو بالشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، يقترح دعما للمؤسسات الناشئة وحاملي المشاريع المبتكرة فيما يخص الإيواء والتكوين وتقديم الاستشارة والتمويل.

**المادة 22:** تقدم طلبات الحصول على علامة "حاضنة أعمال" لدى اللجنة الوطنية عبر البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة، مرفقة بالوثائق الآتية:

- مخطط تهيئة مفصل لحاضنة الأعمال،
- قائمة المعدات التي تضعها تحت تصرف المؤسسات الناشئة التي يتم احتضانها،
- تقديم مختلف الخدمات التي توفرها حاضنة الأعمال للمؤسسات الناشئة،
- تقديم مختلف برامج التكوين والتأطير التي تقترحها حاضنة الأعمال،
- السيرة الذاتية لمستخدمي حاضنة الأعمال والمكونين والمؤطرين،
- قائمة المؤسسات الناشئة التي تم احتضانها، إن وجدت.

**المادة 23:** زيادة على الوثائق المذكورة في المادة 22 أعلاه، يتعين على حاضنات الأعمال التابعة للقطاع الخاص، تقديم الوثائق الآتية:

- نسخة من السجل التجاري وبطاقة التعريف الجبائي والإحصائي،
- نسخة من القانون الأساسي للشركة،
- شهادة الانخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS) مرفقة بقائمة اسمية للأجراء،
- شهادة الانخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء (CASNOS)،
- نسخة من الكشوف المالية للسنة الجارية.

**المادة 24:** يتعين على الراغبين في الحصول على علامة "حاضنة أعمال" أن يكون لديهم مستخدمون ذوو مؤهلات مطلوبة و/أو خبرة مهنية كافية في مجال مرافقة المؤسسات.

**المادة 25:** تتولى حاضنة الأعمال المرشحة لحمل علامة "حاضنة أعمال" مهام مرافقة المؤسسات الناشئة التي يتم احتضانها خلال فترة الحضانة. وبهذه الصفة، تلتزم بما يأتي:

- توطين الشركات الناشئة التي يتم احتضانها وتزويدها بمساحات عمل مهيأة،

ويمكن اللجنة الوطنية إعادة النظر في هذا القرار، بناء على طلب مبرر من صاحب الطلب. ويتم إخطاره بالرد النهائي إلكترونيا في أجل لا يتجاوز ثلاثين (30) يوما، ابتداء من تاريخ إيداع طلبه.

**المادة 15:** تنشر قرارات منح علامة "مؤسسة ناشئة" في البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة.

### الفصل الخامس

#### شروط منح علامة "مشروع مبتكر"

**المادة 16:** يمكن كل شخص طبيعي أو مجموعة أشخاص طبيعيين أن يطلبوا علامة "مشروع مبتكر" على أي مشروع ذي علاقة بالابتكار.

**المادة 17:** يتعين على كل شخص طبيعي أو مجموعة أشخاص طبيعيين راغبين في الحصول على علامة "مشروع مبتكر" إيداع طلب عبر البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة، مرفقا بالوثائق الآتية:

- عرض حول المشروع وأوجه الابتكار فيه،
- العناصر التي تثبت الإمكانات الكبيرة للنمو الاقتصادي،
- المؤهلات العلمية و/أو التقنية وخبرة الفريق المكلف بالمشروع،
- وعند الاقتضاء، كل وثيقة ملكية فكرية وأي جائزة أو مكافأة متحصل عليها.

**المادة 18:** يتم الرد على كل طلب للحصول على علامة "مشروع مبتكر"، في أجل أقصاه ثلاثون (30) يوما، ابتداء من تاريخ إيداعه.

كل تأخر في تقديم جزء من الوثائق المطلوبة، يوقف هذا الأجل. وعلى صاحب الطلب تقديم الوثائق الناقصة في أجل خمسة عشر (15) يوما، ابتداء من تاريخ إخطاره من طرف اللجنة الوطنية، تحت طائلة رفض طلبه.

**المادة 19:** تمنح علامة "مشروع مبتكر"، للشخص الطبيعي أو مجموعة الأشخاص الطبيعيين، لمدة سنتين (2) قابلة للتجديد مرتين (2)، حسب الأشكال نفسها.

وفي حالة رفض طلب ما، فإنه يتعين على اللجنة الوطنية تبرير قرار الرفض وإخطار صاحب الطلب بذلك إلكترونيا.

ويمكن اللجنة الوطنية إعادة النظر في هذا القرار، بناء على طلب مبرر من صاحب الطلب. ويتم إخطاره بالإجابة النهائية إلكترونيا في أجل لا يتجاوز ثلاثين (30) يوما، ابتداء من تاريخ إيداع طلبه.

**المادة 20:** تنشر قرارات منح علامة "مشروع مبتكر" في البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة.

**المادة 32:** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.  
حرر بالجزائر في 27 محرم عام 1442 الموافق 15 سبتمبر سنة 2020.

عبد العزيز جراد



**مرسوم تنفيذي رقم 20-264 مؤرخ في 3 صفر عام 1442 الموافق 21 سبتمبر سنة 2020، يعدل المرسوم التنفيذي رقم 19-253 المؤرخ في 16 محرم عام 1441 الموافق 16 سبتمبر سنة 2019 الذي يحدد شروط إنشاء مؤسسات استقبال الطفولة الصغيرة وتنظيمها وسيرها ومراقبتها.**

إن الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 99-4 و 143 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 19-370 المؤرخ في أول جمادى الأولى عام 1441 الموافق 28 ديسمبر سنة 2019 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 20-163 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1441 الموافق 23 يونيو سنة 2020 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-134 المؤرخ في 29 جمادى الأولى عام 1434 الموافق 10 أبريل سنة 2013 الذي يحدد صلاحيات وزير التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 19-253 المؤرخ في 16 محرم عام 1441 الموافق 16 سبتمبر سنة 2019 الذي يحدد شروط إنشاء مؤسسات استقبال الطفولة الصغيرة وتنظيمها وسيرها ومراقبتها،

**يرسم ما يأتي :**

**المادة الأولى :** يمدد أجل المنصوص عليه في المادة 50 من المرسوم التنفيذي رقم 19-253 المؤرخ في 16 محرم عام 1441 الموافق 16 سبتمبر سنة 2019 والمذكور أعلاه، بسنة واحدة (1) ابتداء من تاريخ 22 سبتمبر سنة 2020.

**المادة 2 :** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

حرر بالجزائر في 3 صفر عام 1442 الموافق 21 سبتمبر سنة 2020.

عبد العزيز جراد

- مرافقة حاملي المشاريع أثناء إجراءات إنشاء المؤسسة،  
- مساعدة المؤسسات الناشئة في إنجاز مخطط الأعمال ودراسات السوق وخطط التمويل،  
- توفير تكوين نوعي، خصوصا في إدارة الأعمال والالتزامات القانونية والمحاسبية،

- وضع الوسائل اللوجيستية تحت تصرف حاملي المشاريع مثل قاعات الاجتماع وعتاد الإعلام الآلي والمستلزمات المكتبية والإنترنت عالي التدفق،

- مساعدة المؤسسات الناشئة لإنجاز النماذج،  
- مرافقة المؤسسات الناشئة التي يتم احتضانها لإيجاد مصادر التمويل والانتشار في السوق.

**المادة 26 :** يتم الرد على كل طلب للحصول على علامة "مشروع مبتكر" خلال فترة أقصاها ثلاثون (30) يوما، ابتداء من تاريخ إيداعه.

كل تأخر في تقديم جزء من الوثائق المطلوبة، يوقف هذا الأجل. وعلى صاحب الطلب تقديم الوثائق الناقصة في أجل خمسة عشر (15) يوما، ابتداء من تاريخ إخطاره من طرف اللجنة الوطنية، تحت طائلة رفض طلبه.

**المادة 27 :** تمنح اللجنة الوطنية علامة "حاضنة أعمال" لصاحب الطلب، لمدة خمس (5) سنوات قابلة للتجديد، حسب الأشكال نفسها.

وفي حالة رفض طلب ما، فإنه يتعين على اللجنة الوطنية تبرير قرار الرفض، وإخطار صاحب الطلب بذلك إلكترونيا.

ويمكن اللجنة الوطنية إعادة النظر في هذا القرار، بناء على طلب مبرر من صاحب الطلب. ويتم إخطاره بالإجابة النهائية إلكترونيا في أجل لا يتجاوز ثلاثين (30) يوما، ابتداء من تاريخ إيداع طلبه.

**المادة 28 :** تنشر قرارات منح علامة "حاضنة أعمال" في البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة.

**المادة 29 :** يخضع تنفيذ الالتزامات المنصوص عليها في المادة 25 أعلاه، إلى مراقبة دائمة من اللجنة الوطنية.

**المادة 30 :** كل إخلال بالالتزامات المذكورة في المادة 25 أعلاه، يترتب عليه تجميد أو سحب علامة "حاضنة أعمال" من طرف اللجنة الوطنية.

وفي حالة تجميد أو سحب علامة "حاضنة أعمال"، يتعين على اللجنة الوطنية تبرير قرارها، وإخطار المعني بذلك إلكترونيا.

يمكن اللجنة الوطنية إعادة النظر في هذا القرار، بناء على طلب مبرر من صاحب الطلب. وبعد إزالة النقائص المعينة. ويتم إخطاره بالإجابة النهائية إلكترونيا في أجل لا يتجاوز ثلاثين (30) يوما، ابتداء من تاريخ طلبه.

**المادة 31 :** تخول علامة "حاضنة أعمال" الحق في تدابير مساعدة ودعم الدولة.

# دليل مشروع

للحصول على شهادة مؤسسة ناشئة  
في إطار القرار الوزاري 1275

ديسمبر  
2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
اللجنة الوطنية للتنسيقية لمتابعة الابتكار  
وحاضنات الأعمال الجامعية



# دليل مشروع



للحصول على شهادة مؤسسة ناشئة  
في إطار القرار الوزاري 1275

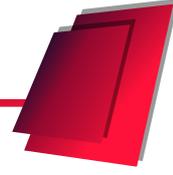
ديسمبر  
2022





## بطاقة معلومات

حول فريق الإشراف وفريق العمل



### 1- فريق الإشراف:

فريق الإشراف

التخصص: .....	المشرف الرئيسي (01): .....
التخصص: .....	المشرف الرئيسي (01): .....
التخصص: .....	المشرف المساعد: .....

### 2- فريق العمل:

الكلية	التخصص	فريق المشروع الطالب:
.....	.....	.....
.....	.....	الطالب: .....
.....	.....	الطالب: .....

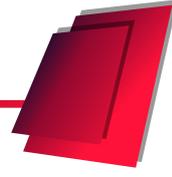




# فهرس المحتويات



# فهرس المحتويات



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



## مقدمة

بغرض تمكين الطلبة حاملي المشاريع المبتكرة، ومن باب تسهيل عملهم في صياغة وكتابة مشاريعهم والانتقال من مجرد أفكار الى مشروع متكامل بتفاصيل ومعلومات توضح الافاق الاستراتيجية للمشروع ومدى جاذبيته وسلامة التسلسل المنطقي للأفكار تقترح اللجنة الوطنية التنسيقية لمناخبة الابتكار وحاضنات الاعمال هذا الملف الذي يعتبر بمثابة دليل للطلال لصياغة مشروعه الابتكاري. سيتم تقديم الشروط اللازمة للدليل بالاعتماد على مثال بسيط جدا من باب تقريب الفهم اكثر للطلال، هذا المثال يتعلق بمشروع انتاج عصير طبيعي انطلاقا من فواكه طبيعية لم تخضع للمبيدات او اسمدة كيميائية.

داخل هذا الاطار هو عبارة عن مثال فقط  
يمكن الاستعانة به لزيادة الفهم



# المحور الأول

## تقديم المشروع



# المحور الأول

تقديم المشروع

## 1. فكرة المشروع (الحل المقترح)

هنا اكتب مشروعك في بعض الاسطر متناولا فيها :

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

مجال نشاطنا يتمثل في الصناعات الغذائية  
(عصير طبيعي)

- بدأت فكرة المشروع من خلال دراسة توصلت الى ان كل شخص يشرب ما يقارب 23 لتر عصير في السنة، وان 2 من 3 اشخاص يفضلون العصير الطبيعي على باقي العصائر، وأن 2 من 10 أشخاص يشربون العصير الطبيعي لدواعي صحية.
- سنقوم بانتاج عصير طبيعي.
- يتم ذلك من خلال انجار وحدة إنتاجية تعتمد على احدث التكنولوجيا في المجال، وبالاعتماد على مواد أولية (فواكه طبيعية).
- تم اختيار منطقة (.....) لقربها من مصادر الفواكه الجبلية والطبيعية والخالية من المواد الكيميائية.

## 2. القيم المقترحة :

يمكن ان تنشأ القيم المقترحة او المقدمة للزبائن من خلال العناصر التالية:

- ✓ الحدأة: تلبية احتياجات جديدة كليا لم تكن هناك عروض مماثلة لها في السابق.
- ✓ الأداء: أن يكون أداء المنتج او الخدمة اعلى او مساوي لتوقعات العميل.
- ✓ التكيف: المرونة في التعديل والتغيير لتكييف المنتجات والخدمات تبعالاحتياجات المحددة للعملاء.
- ✓ إنجاز المهمة: مساعدة العميل على انجاز مهام محددة.
- ✓ التصميم: جعل التصميم يتوافق مع رغبات وظروف العميل.
- ✓ السعر: تقديم منتج أو خدمة بسعر اقل، أمر شائع لتلبية متطلبات شرائح العملاء.
- ✓ خفض التكاليف: مساعدة العملاء على خفض تكاليفهم.
- ✓ الحد من المخاطر: تقليص احتمال تعرض العملاء للمخاطر لدى شرائهم المنتجات أو الخدمات بتقديم ضمانات.
- ✓ سهولة الوصول: جعل المنتجات متاحة للعملاء الذين لم يكن بإمكانهم من قبل الوصول إليها.
- ✓ الملاءمة/سهولة الاستخدام: جعل الأشياء سهلة بسيطة الاستخدام.

2

في مثالنا يمكن ان تخلق القيمة المضافة من خلال...  
• يعتبر مشروب طبيعي وصحي انطلاقا من فواكه محلية  
• تكلفة انتاج منخفضة من خلال الاعتماد على تكنولوجيا متطورة

### 3. فريق العمل:

- هنا نتحدث عن فريق العمل على المشروع من خلال :
- ✓ تحدث عن فريق عملك (اذا كنت لست بمفردك في هذا المشروع) مهاراتهم وادوارهم في المشروع، (المهارات والمؤهلات العلمية، الدورات التدريبية المتحصل عليها.....).
  - ✓ التنظيم المناسب (توزيع المهام والمسؤوليات).
  - ✓ طرق التفاعل والتواصل بين الفريق.

الرجوع من الاتي :

- الطالب 01:.....، تخصص .....، قام بدورات تدريبية في مجال .....
- الطالب 01:.....، تخصص .....، قام بدورات تدريبية في مجال .....
- يتمثل دور الطالب 01 في تسيير المشروع والبحث على الأسواق والتسويق

### 4. أهداف المشروع :

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

نسعى الى ان نصبح المنتج رقم واحد للعصائر الطبيعي في الجزائر خلال السنوات الخمسة الأولى والوصول الى حصة سوقية تقدر ب35 بالمئة (يتم تقدير الحصة السوقية حسب القدرة الإنتاجية) من اجمالي ما ينتج في الجزائر من العصائر الطبيعية

### 5. جدول زمني لتحقيق المشروع :

- ✓ كيفية تقسيم الهدف النهائي للمشروع إلى مهام فردية.
- ✓ تحديد الوقت اللازم لكل مهمة.
- ✓ تحديد النتائج الرئيسية لكل مهمة.

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

الأء  
مال

4



## المحور الثاني الجوانب الابتكارية

innovation  
business solution process tactic  
research success synergy  
development project  
strategy growth target  
skill planning  
analysis values mission  
challenge  
technology

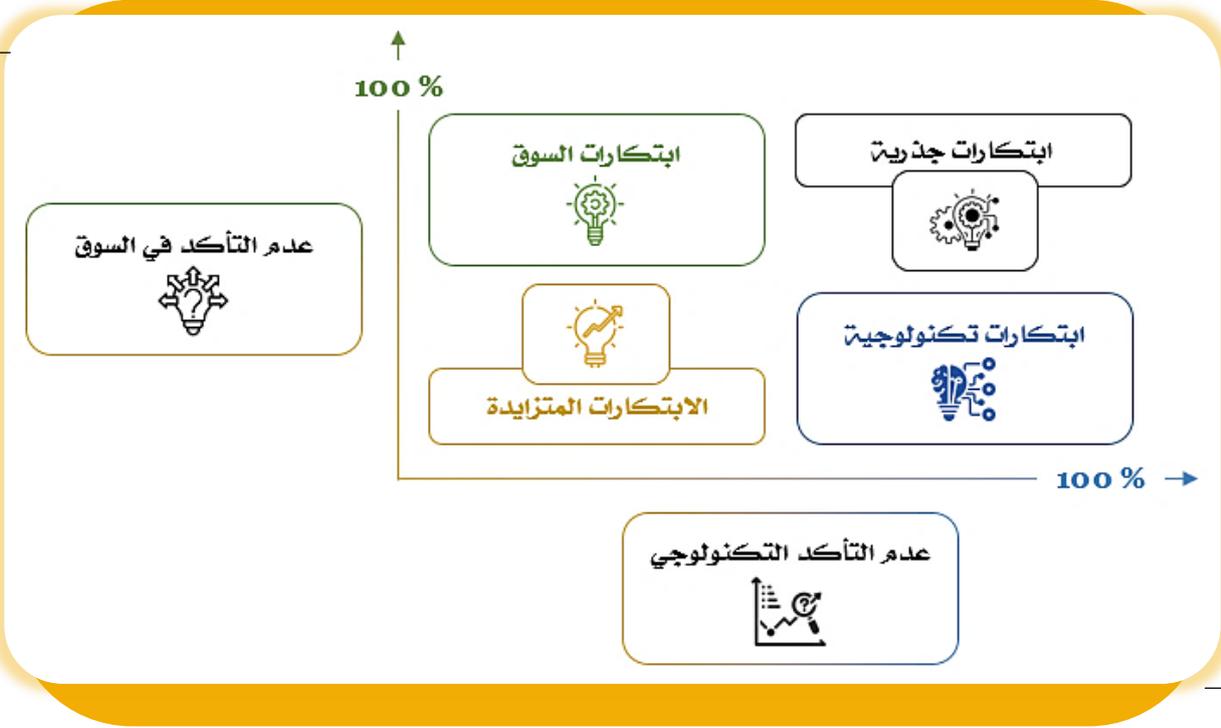


## المحور الثاني

الجوانب الابتكارية

### 1. طبيعة الابتكارات :

ينبغي أن يحدد هنا طبيعة الابتكارات المعتمدة في المشروع :



### 2. مجالات الابتكارات :

من خلال الحالات السابقة يمكن ان يشمل الابتكار المجالات التالية :

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

تتمثل الجوانب الابتكارية في مشروعنا في كونه : (على سبيل المثال فقط)

- أول مشروع في الجزائر يعتمد على استخدام تقنية xxx في عملية الإنتاج
- تمييز النفايات واستخدامها في إنتاج منتج آخر
- استهداف فئة جديدة من المستهلكين (من يشربون العصير لدواعي صحية)



# المحور الثالث

## التحليل الاستراتيجي للسوق



## المحور الثالث

### التحليل الاستراتيجي للسوق

#### 1. عرض القطاع : على

- ✓ السوق المحتمل: السوق المحتمل هو مجموعة الافراد او المؤسسات التي تطلب أو يحتفل ان تطلب منتجاتك او خدماتك لإشباع حاجا تهم ورغباتهم.(من يشتري منتجاتنا؟ من وما الذي حفزه لذلك؟ أين يتواجدون؟ كم أعداهم؟).
- ✓ السوق المستهدف (الشريحة): السوق المستهدف يمثل مجموعة الافراد أو المؤسسات والتي تقدم لها او تعرض عليها منتجاتك.
- ✓ قدم مبررات اختيار هذ السوق المستهدف .
- ✓ تحديد إمكانية ابرام عقود شراء مع بعض الزبائن المهمين.

السوق المحتمل : هم كل شخص يستطيع ويرغب في سرب عصير طبيعي (لا يملكون أسباب تمنع شربهم للعصير)  
السوق المستهدف : نسعى الى تقديم عصير طبيعي للرياضيين والأشخاص المطبقين لنظام غذائي للحمية  
تم اختيار هذه الشريحة لوجود القابلية عندهم لشرب هذا النوع من العصائر

#### 2. قياس شدة المنافسة :

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

أهم المنافسين في السوق الجزائرية اغلبهم ينتجون عصير بمواد حافظة وهم بالترتيب حسب الحصص السوقية كما يلي :

- عصير نقاوس - عصير رامي - عصير افروي .....
- من بين نقاط قوتهم الاقدمية في السوق الجزائرية وقوة العلامة التجارية
- من بين نقاط ضعفهم جودة المنتجات وكذا اعتمادهم على فواكه معدلة او تحتوي على مواد كيميائية

#### 3. الاستراتيجيات التسويقية

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

- ✓ يجب ان تخطط لاستراتيجية فعالة تأخذ بعين الاعتبار قدراتك المالية.
- ✓ احرص على توازن المزيج التسويقي للمؤسسة لإنجاح الاستراتيجية التسويقية.

نعتمد في تسويق منتجاتنا على استراتيجية تسويقية بأسعار تنافسية من خلال تحكنا في تخفيض التكاليف باستعمالنا لتكنولوجيا متطورة ، بالإضافة الى اعتمادنا على تطبيق الكتروني لتوزيع المنتجات وإدارة الطلبات.

تعتبر مؤسستنا زبائنها راس مالها ولهذا نتيح لهم تقديم الشكاوى والمقترحات عبر التطبيق ومعالجتها بأسرع وقت ممكن.





# المحور الرابع

## خطة الإنتاج والتنظيم



## المحور الرابع

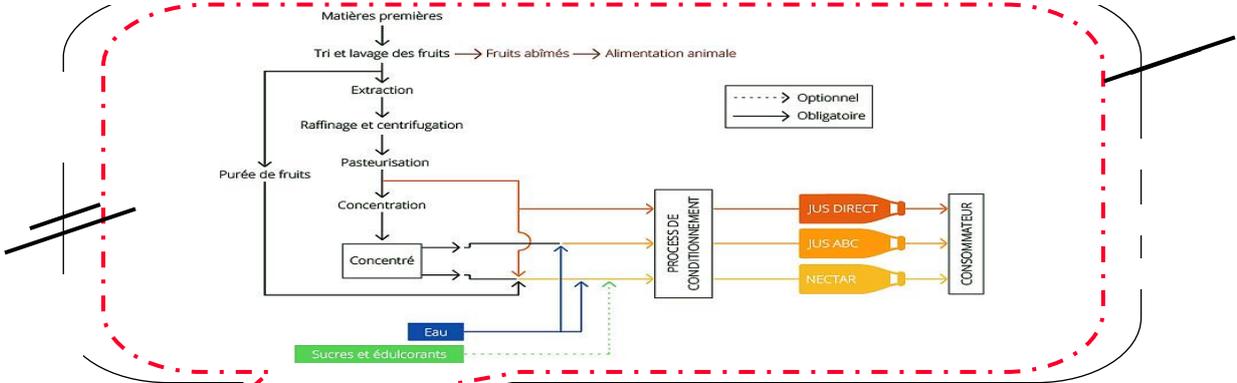
### خطة الإنتاج والتنظيم

#### 1. عملية الإنتاج

تمر عملية الإنتاج بعدة مراحل يجب ان تكتب بطريقة تمكن القارئ من فهم اكثر لطريقة الإنتاج وادراك الجودة.

- ✓ اقتناء المواد الأولية
- ✓ التصنيع
- ✓ تكيف المنتج
- ✓ التعبئة والتغليف

يمكن الاستعانة بمخطط يشرح مراحل عملية الإنتاج :



#### ملاحظة:

بالنسبة للمجالات الأخرى (خدمات، منصات رقمية، تطبيقات) تحدد خطوات الحصول على الخدمة من البداية الى النهاية

#### 2. التمويل:

- ✓ تحديد سياسة الشراء (مواد أولية - مواد ولوازم - تجهيزات)
- ✓ تحديد اهم الموردين
- ✓ تحديد سياسة الدفع ووقت الاستلام

نتعامل في عملية الشراء مع اصحاب المزارع مباشرة (الموردين) وهو ما يعتبر ميزة تنافسية بالنسبة لمشروعنا



### 3. اليد العاملة :

- ✓ حدد عدد المناصب التي يمكن ان يخلقها المشروع.
- ✓ حدد طبيعة ونوعية اليد العاملة التي تحتاجها و أماكن تواجدها.
- ✓ تحديد إمكانية اللجوء الى المناولة.

مشروعنا يخلق حوالي 50 منصب عمل مباشر و ما يقارب 100 منصب عمل غير مباشر.  
لا يحتاج مشروعنا الى تخصصات دقيقة الا فيما يخص المهندسين والتقنيين العاملين على الأجهزة المتطورة (03 مهندسين و 06 تقنيين).

### 4. الشراكات الرئيسية :

هنا يذكر صاحب المشروع الأطراف التي يمكن ان تساعد في انجاز المشروع وتقديم الإضافة من خلال الدعم او التكامل (موردون، هيئات عمومية، مخابر، بنوك، حاضنات، ...).

أهم الشراكات في مشروعنا كانت مع الموردين لأهميتهم في إنجاح المشروع ، بالإضافة الى كل من حاضنة الاعمال لجامعة ..... وكذا المعهد الوطني ..... لقياس والمحافظة على جودة منتجاتنا كما نملك التزامات قوية من المؤسسة الممولة بالتجهيزات المتطورة فيما يخص التكوين والصيانة





# المحور الخامس

## الخطة المالية



# المحور الخامس

## الخطة المالية

### 1. التكاليف : الاجراء

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

### 2. رقم الاعمال :

- ✓ رقم الاعمال هو اجمالي المبيعات من المنتجات والخدمات والنتائج عن الأنشطة المحققة.
- ✓ يجب ان تقدم وجهتي نظر حول رقم الاعمال المتوقع واحدة تقاؤلية والأخرى تشاؤمية .

### **DETAIL CHIFFRE D'AFFAIRES STARTUP : .....**

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

### 3. جدول حسابات النتائج المتوقع :

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

### 4. خطة الخزينة :

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



# المحور السادس

## النموذج الأولي

### التجريبي



## المحور السادس

### النموذج الأولي التجريبي

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

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



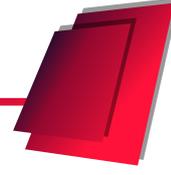


## قائمة الملاحق



# الملحق رقم 01

ميزانية المؤسسة الناشئة



## BILANS DE STARTUP : .....

ACTIF								
En milliers DZD	REALISATION			PREVISION				
	N -2	N -1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Immobilisation Incorporelles	-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilisation Corporelles	-	-	-	-	-	-	-	-
Terrain								
Bâtiment								
Autres Immobilisations Corporelles								
Immobilisations en concession								
Immobilisation en cours	-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilisations Financières	-	-	-	-	-	-	-	-
Titres mis en équivalence								
Autres participations et créances rattachées								
Autres Titres immobilisés								
Prêts et autres titres financiers non courants								
Impôts différés actif								
<b>ACTIF NON COURANT</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
Stocks et encours	-	-	-	-	-	-	-	-
Créances et emplois assimilés	-	-	-	-	-	-	-	-
Clients								
Autres débiteurs								
Impôts et assimilés								
Autres créances et emplois assimilés								
Disponibilités et assimilés	-	-	-	-	-	-	-	-
Placements et autres actifs financiers courants								
Trésorerie								
<b>ACTIF COURANT</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIF</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
PASSIF								
En milliers DZD	REALISATION			PREVISION				
	N -2	N -1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
<b>CAPITAUX PROPRES</b>								
Capital émis								
Capital non appelé								
Ecart de réévaluation								
Primes et réserves- Réserves Consolidées								



Résultat net- RN part du groupe								
Autres capitaux propres- report à nouveau								
Part de la société consolidante (1)								
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
PASSIFS NON-COURANTS								
Emprunts et dettes financières								
Impôt différé passif								
Autres dettes non courantes								
Provisions et produits constatés d'avance								
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
PASSIFS COURANTS								
Fournisseurs et comptes rattachés								
Impôts								
Autres dettes								
Trésorerie passif								
<b>PASSIFS COURANTS</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PASSIF</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
Vérification de l'équilibre Actif/Passif	-	-	-	-	-	-	-	-

## الملحق رقم 02

جدول حسابات النتائج المتوقعة

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

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

حسابات الخزينة

STARTUP : .....

En Milliers DZD	REALISATION			PREVISION				
	N-2	N-1	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5
<b>RUBRIQUES</b>								
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net de l'exercice								
Ajustements pour :								
- Amortissements et provisions								
- Variation des impôts différés								
- Variation des stocks								
- Variation des clients et autres créances								
- Variation des fournisseurs et autres dettes								
- Plus ou moins-values de cession, nettes d'impôts								
<i>Flux de trésorerie générés par l'activité (A)</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement	-	-	-	-	-	-	-	-
Décaissements sur acquisition d'immobilisations								
Encaissements sur cessions d'immobilisations								
Incidence des variations de périmètre de consolidation (1)								
<i>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendes versés aux actionnaires								
Augmentation de capital/ Part ASF								
Augmentation de capital/ Part startupeur								
injection en compte courant associé ASF								
Remboursements capital ASF (en valeur nominale)								
Remboursements compte courant associé ASF								
<i>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	0	0	0	0	0	0	0	0
Trésorerie d'ouverture (Début de la période)	-	-	-	-	-	-	-	-
Trésorerie de clôture (Fin de la période)	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Variation de trésorerie</i>	0	0	0	0	0	0	0	0

الملحق رقم 04

نموذج العمل التجاري



# دليل مشروع

للحصول على شهادة مؤسسة ناشئة  
في إطار القرار الوزاري 1275

ديسمبر  
2022

