

## مقدمة:

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين إلى يوم الدين أما بعد:

هذه المطبوعة هي عبارة عن مجموعة محاضرات في مقياس **المقاولاتية Entrepreneurship** ، والتي فيها تم مراعاة موافقة المقرر الدراسي لمقياس المقاولاتية وإنشاء المؤسسات. كما تم التأكيد على إضافة أمثلة تطبيقية وواقعية وعرض حالات لمؤسسات ناجحة، ووصلات **Links** لمن يريد التعمق أكثر في بعض العناصر المهمة المعروضة ضمن هذه المحاضرات، وكذلك عند تقديم **مخطط نموذج العمل التجاري** بصيغتها المستخدمة حالياً، والذي لوحظ غيابها في جل المطبوعات في هذا المجال.

نوه هنا أن طبيعة هذا المقياس هي إسقاط الجانب التطبيقي في شكل محتوى نظري ممثلاً بهذا المقياس، فالمعارف المكتسبة منه تعتبر اللبنة الأولى للطالب لتغيير ذهنية الوظيفة والراتب، تعطيل قدراته ورفضه للتغيير إلى اكتساب الروح المقاولاتية بتغيير طريقة التفكير أولاً، (وتعتبر هذه النقطة هي الهدف الأساسي لهذا المقياس في ظل غياب الجانب الميداني للمقياس، ومدة التدريس سداسي واحد فقط)، ثم توظيف جميع قدراته ثانياً.

إن معارف هذا المقياس مرتبطة بما يسمى في التدريب بـ **Know-how** أي المعارف الممكن وضعها حيز التنفيذ في الجانب الواقعي. لذلك، فمكتسبات الطالب التطبيقية تساعد بشكل كبير في فهم محتويات هذا المقياس، ويزيد من رغبة الطالب في فهم هذا المقياس نظراً لربط النظري بالواقع الملموس وبتنمية الذات واستغلال جميع المعارف المكتسبة في تحقيق قيمة مضافة تفيد شخصياً وتفيد مجتمعه.

## I. مفاهيم أساسية حول المقاولاتية

**1 - مفهوم المقاولاتية (ريادة الأعمال Entrepreneurship):** ظهر مصطلح الريادة في الأدبيات المتعلقة بالعلوم الاقتصادية في المقام الأول في كتابات Rihard Cantillon<sup>1</sup> (حوالي 1680-1734)، وهو مصري إيرلندي عاش في فرنسا، حيث يعتبر أول من أعطى البعد الاقتصادي لهذا المفهوم، وأشار إلى أهمية الريادي في التنمية الاقتصادية، حيث ميز Cantillon بين ملاك الأراضي، الرياديين، والعمال داخل النظام الاقتصادي، ورأى أهمية الدور الذي يؤديه الريادي في المجتمع، وعبر عنه بنوع من الشخصية على استعداد لتأسيس مشروع جديد أو مؤسسة، وتقبل المسؤولية الكاملة عن النتائج غير المؤكدة، ويعود الفضل في وضع تعريف واسع لمفهوم الريادة إلى الخبيرين الاقتصاديين<sup>2</sup> Joseph Schumpeter<sup>2</sup> و<sup>3</sup> Frank Knight الذين عرفا الريادة بأنها: "عملية ابتكار وتطوير طرق وأساليب جديدة لاستغلال الفرص التجارية".

تعتبر الريادة مفهوم واسع للنقاش والدراسة، فهناك العديد من التعاريف المختلفة التي تم وضعها من قبل مختلف الباحثين، حيث ينظر البعض إلى الريادة باعتبارها "تحمل للمخاطرة risk taking"، وينظر آخرون إلى هذا المفهوم على اعتباره مرادف "للإبداع والابتكار creativity and innovation"، في حين يرى باحثين آخرون في هذا المفهوم يضم في طياته "البحث عن المغامرة Searching for adventure"، فالتنوع الكبير في تعريف الريادة يرجع بشكل كبير إلى تعدد أنشطتها، حيث تشمل وتغطي العديد من الأنشطة المغامرة (المخاطرة، الابتكار، الإبداع... الخ)، كما يرى العديد من الباحثين أن الريادة عبارة عن نوع من السلوك وأسلوب حياة، كما يمكن النظر لها على أنها عملية process حيث يعرف Stoner & al الريادة بأنها: "عملية إنشاء مؤسسات جديدة، وبشكل أكثر تحديدا المؤسسات الصغيرة"، وقد أشار هؤلاء الباحثين إلى أن الريادة يمكن النظر إليها باعتبارها

<sup>1</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Richard\\_Cantillon](https://fr.wikipedia.org/wiki/Richard_Cantillon)

<sup>2</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Joseph\\_Schumpeter](https://fr.wikipedia.org/wiki/Joseph_Schumpeter)

<sup>3</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Frank\\_Knight](https://fr.wikipedia.org/wiki/Frank_Knight)

ظاهرة متقطعة تظهر من أجل الشروع في إحداث تغييرات في عملية الإنتاج، و من ثم تحتفي حتى تظهر من جديد لإحداث تغيير جديد، كما يعرف Kuratko & Hodgetts الريادة بأنها: "عملية المغامرة بالبداية في عمل تجاري، و تنظيم الموارد اللازمة لذلك، مع الأخذ في الاعتبار للمخاطر و العوائد المترتبة عن هذا العمل التجاري".

يعرف Higgins الريادة بأنها: "وظيفة البحث عن فرص الاستثمار و الإنتاج، تنظيم المؤسسة للتجديد المستمر للعملية الإنتاجية، رفع رأس المال، توظيف اليد العاملة، تنظيم و ترتيب الحصول على المواد الأولية و اختيار المدير المسؤول عن العمليات اليومية في المؤسسة.

من جهة أخرى يعرف Fillis & Rentshler الريادة: "عملية خلق قيمة مضافة للمؤسسات و المجتمعات من خلال الجمع بين مجموعات فريدة من الموارد العامة و الخاصة لاستغلال الفرص الاقتصادية، الاجتماعية، و الثقافية، في البيئة المتغيرة"، و يرى هذين الباحثين أن مفهوم الريادة يتضمن ثلاث أبعاد رئيسية هي:

- **الإبداع:** فالإبداع هو الطريقة التي يتبعها الريادي للبحث عن فرص جديدة، أو الطريقة التي يتم بها جلب الأفكار للحصول على نتيجة مريحة، فنجاح الإبداع يعتمد على النجاح في سوق الأفكار، وليس في حداثة الفكرة فقط.
- **المخاطرة:** وتعني الطريقة التي يتم بها دمج الإبداع في المؤسسة، أو المجتمع، أو الجماعة، وترتبط كذلك بالرغبة في توفير موارد أساسية لاستثمار فرصة موجودة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وتكلفته.
- **الإستباقية أو المبادرة:** تتعلق بعمل الأشياء من خلال المثابرة، و القدرة على التكيف، و عمل قطعة مع الطريقة التي يتم بها القيام بعمل الأشياء.

و عليه، فإن مفهوم الريادة هنا يتضمن جميع الوظائف و الأنشطة و الأفعال المرتبطة بإدراك الفرص و إيجاد المنشآت التي تستثمر هذه الفرص، كما تحدث الريادة في جميع المؤسسات انواع و أحجام المؤسسات، من المؤسسات الصغيرة المحلية إلى المؤسسات العالمية، و من خلال التعاريف السابقة يمكن الخروج بمجموعة من الاستنتاجات:

- تتضمن الريادة إنشاء المؤسسات.
- تطبيق الإبداع و الابتكار في سياق الأعمال.
- الجمع بين الموارد.
- تحديد و استغلال الفرص المتاحة ضمن النظام الاقتصادي أو السوق و تحمل المخاطرة.
- الجمع بين عوامل الإنتاج ضمن في ظل عدم اليقين.

و بذلك يعتمد النجاح في الوقت الراهن و في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بزيادة حدة التنافس العالمي على مدى ازدهار و تطور مفهوم الريادة باعتباره متمثلاً بالتفكير الاستراتيجي وسلوك اتخاذ المخاطرة الذي ينتج عنه خلق فرص جديدة للأفراد أو المؤسسات، وذلك من خلال تحمل المخاطرة في إنشاء أعمال جديدة.

**2 - مفهوم الريادي (رائد الأعمال Entrepreneur):** لعب الريادي دوراً محورياً في فهم الريادة، و قد اتخذ مفهوم "الريادي" معاني كثيرة و متعددة، دلت عليها جميع الترجمات لمصطلح Entrepreneur "في القواميس و الأدبيات الإدارية، و التي من ضمنها على سبيل المثال المعاني التالية العصامي، المبار، رائد الأعمال، المقاول، المخاطر، الطموح، صائد الفرص، و المبدع الإنتاجي، من الصعب الاعتماد على تعريف واحد للريادي، و ذلك نظراً لغيب وحدة نظرية يمكن الارتكاز عليها، إذ يشهد هذا المجال العديد من التوسع و التطور، فالإطلاع على الرصيد النظري و التحريبي المتعلق بموضوع الريادة يظهر مدى التنوع و الاختلاف الموجود في تعريف الريادي من قبل مختلف الباحثين، شيء راجع بالأساس إلى الأدوار التي يمكن أن يؤديها هذا الشخص، و

بالرجوع إلى الخلفية التاريخية لهذا المصطلح نجد أن مصطلح "Entrepreneur" أصله فرنسي، حيث ظهر لأول مرة سنة 1437 في قاموس "la langue française"، و قد تضمن هذا القاموس ثلاث تعاريف لهذا المصطلح، و التعريف الأكثر شيوعا هو "celui qui entreprend quelque chose"، مشيرا إلى أنه الشخص النشط و الذي ينجز شيء ما، و مع بداية القرن السابع عشر أصبح عنصر المخاطرة أكثر حضورا، و أصبح "Entrepreneur" ينظر إليه على أنه الشخص الذي يتحمل المخاطرة، حيث يعتبر Cantillon الإيرلندي الذي كان يعيش في فرنسا أول من استخدم مصطلح الريادي للإشارة إلى الأدوار الاقتصادية لهذا الشخص، حيث عرف الريادي بأنه: "الشخص الذي يقوم بشراء عوامل الإنتاج بأسعار معينة، من أجل بيع المخرجات الناتجة عنها بأسعار غير مؤكدة".

أما اللغة الإنجليزية فلم يكن لفترة طويلة مصطلح "Entrepreneur" ضمن مفرداتها، فقد كان المصطلح الأكثر استخداما هو "Undertaker"، كما كان يستخدم كذلك مصطلح "Adventurer"، حيث كانت كلمة "Undertaker" خلال القرنين 14 و 15 عشر تقابل الكلمة الفرنسية "Entrepreneur"، وكان يقصد بها الشخص الذي تولى إنجاز مهمة معينة، و مع مرور الوقت أصبح هذا المفهوم أكثر اتساعا، و أصبح يطلق على الشخص الذي يشارك في مشاريع تنطوي على مخاطرة، حيث يكون الربح غير مؤكد، و بعدها أخذ هذا الشخص عدة تسميات مثل "projector"، "owner-managers"، "businessman"، "capitalist".

يرى J. Shumpter أن الريادي هو عصب و محرك التطور الاقتصادي، و أن الوظيفة الأساسية لهذا الشخص تتمثل في الابتكار، "دور الريادي يتمثل في إعادة تشكيل أو إحداث ثورة في طرق الإنتاج، و استغلال الاختراعات أو التقنيات الحديثة".

يعرف Hisrich الريادي بأنه: "الشخص الذي يملك المبادرة و التفكير الإبداعي، القادر على تنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية لتحويل الموارد و الظروف لأشياء عملية، و يقبل المخاطرة و الفشل".

ما عرف Histrich & al الريادي بأنه: "ذلك الشخص الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة، و ينظم الآليات و المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، و كذلك القبول بالفشل و المخاطرة، و لديه القدرة على طلب الموارد و العاملين و المعدات و باقي الأصول، و يجعل منها شيئا ذا قيمة، و يقدم شيئا مبدعا و جديدا، و كذلك يتمتع بالمهارات و الخصائص الإدارية و الاجتماعية و النفسية التي تمكنه من ذلك".

فالرياديون يتمتعون بالروح الريادية التي تجعلهم أكثر قدرة على رؤية الفرص ضمن ما يراه الآخرون إشكالات و محددات كثيرة و كبيرة، و لديهم القدرة على الميخفة و تحمل المخاطرة، و التخطيط العلمي السليم، و الإدارة الإبداعية لأعمالهم الخاصة، فهم يسعون بشكل مستمر للإبداع و الابتكار و تقدم قيمة مضافة للمؤسسة، الاقتصاد، و المجتمع، فالريادي يعتبر العامل الحاسم في إحداث التغيير الاقتصادي والاجتماعي، و من اجل ذلك فهو يسعى دائما للبحث عن فرص جديدة، تقنيات جديدة، خطوط إنتاج جديدة، و منتجات جديدة، و التنسيق مع جميع الأنشطة الأخرى.

على الرغم من أن مصطلحي "الريادة" و "الريادي" يستعملان في كثير من الأحيان كمصطلحين يئوب كل منهما عن الآخر، إلا أنه يمكن أن نجد الكثير من الاختلافات بينهما من الناحية المفاهيمية، و تكمن أهم هذه الاختلافات في النقاط التالية:

#### جدول رقم (01) : العلاقة بين الريادة و الريادي

الريادة	الريادي	الريادة	الريادي	الريادة	الريادي	الريادة	الريادي
عملية	شخص	إبداع	مبدع	ابتكار	مبتكر	قيادة	قائد
منظمة	منظم	مخاطرة	مخاطر	رؤية	يتصور	تحفيز	يحفز

و يمكن تلخيص أهم التعاريف الخاصة بالرياديين حسب مختلف المدارس الفكرية التي اهتمت بهذا الموضوع في الجدول التالي:

جدول رقم (02) : تعريف الريادي حسب مختلف المدارس الفكرية

الباحثين	تعريف الريادي	المدارس الفكرية
Casson (1991)	الريادي متخصص في استعمال الحدس لاتخاذ القرارات المرتبطة باستغلال الموارد النادرة	المدرسة الاقتصادية
Gartner (1988)	عرف الريادي بأنه الشخص الذي يقوم بمجموعة من الأنشطة بطريقة مناسبة من أجل إنشاء المؤسسة	المدرسة السلوكية
Shaver & Scott (1991)	يعرف الريادي على أساس مجموعة من السمات النفسية	المدرسة النفسية (السمات)
Bugrave & Hofer (1991)	يعرف الريادي بأنه الشخص الذي يقوم بتطوير و استغلال الفرص، و إنشاء المؤسسة من أجل الاستغلال	المدرسة العملية

جدول رقم (03) : أوجه الاختلاف بين الريادي و المدير

الريادي	المدير
مبدع، يملك خيال، لديه القدرة على رؤية أسواق جديدة	جد مهيكّل، موجه بالمهمة، لديه أهداف ثابتة، لا يقوم بالتغيير
يجب تحمل المخاطر (لديه القدرة على رؤية الفرص الموجودة في السوق)	يعرف كيف يراقب و يقيم
لديه رؤية	يعرف كيف يقود و يحفز الفريق و كيف يوجه العمل الجماعي
جد متفاعل، نشيط جدا، قيادي، غير مرتب	يعمل في ظل الإطار العام للإستراتيجية
يملك إرادة قوية (شخص عنيد)	شخص ضعيف، لا يمكنه تغيير رأيه في صباح اليوم التالي
يعمل باستعمال الحدس و الذوق	يعمل باستخدام المنهجية و التحليل
يتحدث مع الآخرين للمتابعة	يجب الرجوع إلى الرئيس المباشر

من خلال الجدول أعلاه يمكن استخراج بعض أهم الفروق بين كل من الريادي و المدير:

- يكون اهتمام المدير موجه بشكل كبير نحو الرقابة، و يبحث عن التحكم أكثر في الأحداث، أما الريادي فهو على العكس من ذلك، حيث يكون عنصر فاعل أكثر في المؤسسة، فالضرورة تختم عليه أن يكون ملما بكل ما يدور داخل المؤسسة، و كذلك البحث عن الفرص الموجودة في السوق.
- من جهة أخرى فالسلوك الإداري للمدير يكون موجه نحو الأوامر "العمليات"، و هو ما يدل على الصرامة البنوية الهيكلية و تثبيت الوجود، في حين يكون سلوك الريادي متوجها أكثر نحو الابتكار و الإبداع، و هو ما يعني الرغبة في إنشاء شيء انطلقا من لا شيء.
- فيما يتعلق بالاختلاف في عمليات اتخاذ القرار، فالقرارات الشجاعة للريادي تتخذ غالبا عن طريق الحدس الشخصي و حاسة الشم، في حين أن اتخاذ القرارات من قبل المدير يكون بعد إقناع مختلف الفاعلين في المؤسسة، و بعد جمع و تحليل البيانات (تقارير داخلية، دراسات تقنية، استشارة... الخ).

يظهر التحليل النظري للفرق بين الريادي والمدير أن هناك العديد من الاختلافات بين هذين الشخصين، كما أن هناك العديد من أوجه التشابه، فالريادي مبدع، مبتكر، مخاطر، ولكنه أيضا يدير، يوجه، ينظم، في حين أن المدير يكون خاضع أكثر للهيكلية و المستوى الإداري الموجود فيه، كما أنه يمارس مهامه و سلطاته انطلاقا من المركز الموجود فيه، فهو في العادة يمارس مهام روتينية أكثر منها إبداعية، بحكم العمل لفترة طويلة في مركزه الإداري، كما أنه موجه أكثر بالعمليات الإدارية و يتحرك في إطار السياسة العامة للمؤسسة، فالريادي قد يمارس مهام المدير و بالتالي يطلق عليه اسم الريادي-المدير، لكنه في غالب الأحيان يقوم بأدوار ريادية و لا يملك الوقت الكافي من أجل إدارة المؤسسة و شؤون الأفراد، و عندما يقوم الريادي بأدوار مهام إدارية أكثر من الأدوار الإبداعية فهو بذلك يتحول من ريادي إلى مدير يمارس مهام روتينية لا تعتمد بدرجة أولى على الإبداع و الابتكار، و إنما تعتمد على التحليل المنهجي للمعطيات التي تحوزها المؤسسة.

من جهة أخرى يمكن ملاحظة أن معظم الدراسات التي اهتمت بالفرق بين الريادي و المدير ركزت على المؤسسات الكبيرة الخاصة أو العمومية، و عليه فقد دارت معظم النتائج حول مدى المخاطرة في اتخاذ القرارات، كون الريادي أكثر مخاطرة و مجازفة من المدير (المسير، رئيس المؤسسة... الخ).

### 3 - دور الرياديين في دعم التنمية بالمجتمع:

يمكن تلخيص الدور الذي يلعبه الرواد للتشجيع و المساهمة نمو في الاقتصاد الوطني فيما يلي:

**3 - 1. إنشاء أسواق جديدة :** وفقا للمفهوم الحديث للتسويق، يعبر السوق عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة لإشباع احتياجاتهم، وهذا ما يسمى اقتصاديا بالطلب الفعال، فالرياديين هم أناس مبدعون ومنتشون للموارد و الفرص، فهم بذلك يخلقون عملاء و بائعين، و هذا ما يجعلهم مختلفين عن رجال الأعمال التقليديين الذين يؤدون الوظائف الإدارية التقليدية مثل التخطيط والتنظيم وتحديد المهام.

**3 - 2. اكتشاف مصادر جديدة للموارد:** فالرياديين لا يرضون أبدا بالمصادر التقليدية أو المتاحة للموارد، و إنما و بسبب طبيعتهم الابتكارية، فإنهم يعملون على اكتشاف مصادر جديدة للموارد و ذلك من خلال تحسين الوضع في منشآتهم في كافة مجالات الأعمال، و من ثم فإن الرياديين يسعون بشكل مستمر نحو تطوير مصادر جديدة للمواد تتسم بميزة تنافسية من حيث النقل و التكلفة و الجودة.

**3 - 3. تنمية الموارد الرأسمالية :** فالرياديين هم المنظمون و المحددون لمعظم عناصر الإنتاج، مثل الأرض و الموارد البشرية و رأس المال، و يمزجون عناصر الإنتاج هذه لخلق بضائع و خدمات جديدة، إن الموارد الرأسمالية من وجهة نظر ليمان تعني المال، و مع ذلك فإن الموارد المالية في علم الاقتصاد تمثل الآلات و المباني و الموارد المادية الأخرى المستخدمة في الإنتاج، فالرياديين لديهم الابتكار و الثقة في النفس التي تمكنهم من تجميع و تحريك رؤوس الأموال لإنشاء أعمال جديدة أو توسيع أعمال قائمة.

**3 - 4. تقنيات جديدة و صناعات جديدة و منتجات جديدة :** علاوة على كونهم مبتكرون و مستعدون لتحمل المخاطرة والمسؤولية، فإن الرياديين كذلك يحسنون استغلال الفرص لابتكار أعمال جديدة و تحويلها إلى مكاسب مادية و اجتماعية ملموسة، و بذلك يتمكن الرياديين من تقديم أشياء جديدة و مختلفة بعض الشيء عما يقدمه المنافسون، إن مثل هذه الروح الريادية لدى الرياديين تساهم بقوة في تحديث و ازدهار اقتصاديات الدول النامية، و في كل عام نرى ظهور منتجات و تكنولوجيا جديدة تم تبنيتها و تقديمها من قبل الرياديين، إن هذه المنتجات و التكنولوجيات المستحدثة تهدف جميعها إلى إشباع الاحتياجات البشرية بطريقة مناسبة و بكفاءة و فاعلية عاليتين.

**3 - 5. خلق فرص عمل جديدة :** بما أن أكبر موفر لفرص العمل هو القطاع الخاص، فإن ملايين فرص العمل تقدمها المصانع و صناعة الخدمات و الشركات الزراعية و بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فعلى سبيل المثال فإن المتاجر الكبرى و آخرين يوظفون الآلاف من العاملين، و بالمثل فإن

شركات كبرى يخلقون فرص عمل كثيرة، خلق فرص عمل ضخمة مثل لها هذه مضاعفات و تأثيرات تسرع نمو من الاقتصاد ككل، فمزيد من الوظائف يعني المزيد من الدخل و هذا يزيد الطلب على البضائع و الخدمات و بالتالي يزيد الإنتاج، و بالتالي يزيد الطلب على الوظائف مرة أخرى وهكذا...

#### 4 - الريادة فكر مؤسسي وممارسة تنظيمية:

4 - 1 الريادة ليست عمل فردي بطولي :ريادة الأعمال ليست قائمة على جهد فردي بطولي وإنما هي منظومة تستند علي بيئة ريادية متكاملة وعمل جماعي منظم مترابط وتمارسه أطراف متعددة وفق منهجية محفزة ميسرة لريادة الأعمال.

4 - 2 التركيز على الفرد في الريادة - مدخل خاطئ :إن تعزيز روح التحدي والمبادرة لا يتحقق بالتركيز على بناء السمات و المهارات الفردية في التحدي و المبادرة، و إنما يتحقق ذلك من خلال بيئة نظامية تفاعلية تتوفر فيها البنية التحتية لمنظومة الريادة، و هذه البيئة لمنظومة الريادة ليست نمطية لكل المقععات ومكوناتها ليست جامدة، بل مرنة متحركة وإنما يتم تشكيلها حسب خصائص وتوجهات كل مجتمع على حده، مما يتطلب إجراء تحليل و تقييم بيئي للمجتمع و تحديد ما به من ما نقاط قوة و نقاط ضعف و ما لديه من فرص أو قيود، ثم يتعامل مع كل ذلك حسب توجهات المجتمع و أهدافه .

4 - 3 تأسيس ريادة الأعمال ليس بالتدريب وصناديق التمويل :تؤكد الممارسات العملية والحالات الواقعية أنه رغم اجتياز الأفراد لبرامج تدريبية نوعية متخصصة ورغم حصولهم على الدعم المالي المطلوب رغم ذلك تكررت حالات التعثر والفشل ، حيث يوجد العديد من القيود والعوائق أمام مكونات البيئة المحفزة لمنظومة ريادة الأعمال، من و هذه العوائق و القيود ما يلي:

- غياب القيادة الإستراتيجية الريادية المختصة بتوفير البنية التحتية في بيئة منظومة ريادة الأعمال.
- عدم ملاءمة السياسات والقواعد والإجراءات لخصائص البيئة المحفزة والداعمة لريادة الأعمال.
- العوائق أمام عملية التسجيل واستخراج التراخيص مما يخلق بيئة غير مؤكدة أمام رواد الأعمال.
- غياب أو نقص أو عدم دقة البيانات والمعلومات مما يخلق بيئة غامضة وغير عادلة أمام رواد الأعمال.
- صعوبة الاطلاع وعدم المساواة في الاطلاع علي البيانات والحصول علي المعلومات.
- القيود والعوائق أمام التمويل في المراحل الأولى من تقييم الفكرة الريادية وتقييم جدواها.
- عوائق عدم توفر مقومات المنافسة العادلة أو المنافسة الصحية المحفزة.
- غياب الدعم المؤسسي أو الممارسات غير الفعالة من الشركات الكبيرة تجاه العناصر الريادية.

4 - 3 إعادة الأعمال منظومة متكاملة تستوعب الجهد الفردي :مثلما يقوم الإبداع والابتكار على الجهد الفردي والأداء الجماعي من الضروري أن تكون هناك مسؤولية فردية وكذلك مسؤولية جماعية مؤسسية لتوليد الأفكار الريادية، و من الضروري أن يكون هناك تعاون و تنسيق بين كافة الأطراف ذات الاختصاص لتتحول هذه الأفكار الريادية إلى مشاريع إنتاجية ومؤسسات اقتصادية.

4 - 4 الإبداع و الابتكار والريادة.. نطاق غير محدود :نطاق الإبداع والابتكار والريادة غير محدود من حيث المكان و غير محدود من حيث الزمان و غير محدود من حيث الفئات، و الرغبة و القدرة على الإبداع و الابتكار و الريادة ليست قاصرة على مكان دون مكان أو زمن دون زمن ، و ليست قاصرة على فئة دون غيرها، و هذا ما يؤكد أهمية و ضرورة أن يتم التعامل مع الإبداع والابتكار و الريادة كمنظومة متكاملة تتطلب بيئة محفزة داعمة.

**5 – الابتكار Innovation :**

يعتبر الرياديون أشخاص مبتكرون للغاية، فهم دائما على استعداد لتطوير منتجات، عمليات، أو أسواق جديدة، فهم يملكون مرونة في الإبداع ومستعدون دائما لتبني التغيير، و لا يشعرون بالرضا على الطريقة التقليدية و الروتينية لأداء الأعمال، فهم يبحثون دائما عن النظريات العلمية و المعارف الجديدة لتحسين المنتجات و العمليات، فالابتكار و الإبداع جزء من حياة الريادي، و لا يمكن فصل بأي حال من الأحوال الريادة عن الابتكار و الإبداع.

**5 – 1 مفهوم الابتكار :** لا يوجد هناك تعريف شامل مقبول للابتكار، على الرغم من وجود عدة تداخلات في تفسير هذا المصطلح، ففي كثير من الأحيان ما يستخدم مصطلحي الابتكار و الإبداع للدلالة على نفس المعنى، على الرغم من أن لكل منهما دلالات مختلفة، من جهة أخرى تدور العديد من النقاشات حول تعريف الابتكار، أشكاله، أثاره، علاقته بالمؤسسة و التنمية، و مختلف الطرق التي تؤدي إلى زيادة الابتكار.

يرى Okpara الابتكار أنه: "القدرة على صنع أو جلب إلى الوجود شيء جديد، سواء كان حل جديد لمشكلة، طريقة جديدة أو جهاز جديد، أو شكل أو موضوع فني جديد."

كما يرى Carayannis أن الابتكار هو: "القدرة على التفكير خارج الصندوق، التفكير بشكل جانبي، الملاحظة، تصور و بناء الأفكار و النماذج التي توازي أو تفوق العناصر و طرق التفكير و الإدراك الموجودة"، فالإبتكار هو القدرة على ملاحظة التفاعلات الجديدة بين الموضوعات و الأفكار.

أما Fillis & Rentschler فيعرفان الابتكار بأنه: "إنتاج أفكار جديدة و مفيدة في أي مجال".

الابتكار هو القدرة على خلق أو جلب شيء إلى الوجود، و اختراعه في شكل جديد، كما أنه القدرة على إنتاج أو جلب شيء جديد إلى الوجود بالاعتماد على مهارة التخيل، فالابتكار لا يعني القدرة على خلق شيء من لا شيء، و لكن القدرة على توليد أفكار جديدة من خلال جمع، تغيير، إعادة تطبيق الأفكار الموجودة.

الابتكار هو موقف بمعنى القدرة على قبول التغيير و الحدائة، الإرادة للعب مع الأفكار والاحتمالات، المرونة اتجاه الآفاق المستقبلية، التمتع بما هو موجود مع البحث على التحسين المستمر لهذه الحالة.

الابتكار كذلك هو عملية، فالشخص المبتكر يعمل بجد و بشكل مستمر لتحسين الأفكار و الحلول، من خلال إدخال التعديلات التدريجية و التحسينات إلى أعماله، فالحدث الإبتكاري لا يحصل عند نقطة واحدة معينة من الزمن، و لكنه يعتبر امتداد لعملية مستمرة.

**6 – روح المقاولاتية:**

لقد ازداد اهتمام الباحثين بدراسة روح المقاولاتية نظرا لأهميتها الكبيرة في تدعيم و تشجيع المقاولاتية، ولأن المصطلح ما زال محل البحث لم يتم التوصل إلى اتفاق حول إيجاد تعريف موحد وشامل له.

فحسب Jarniou Leger لا يجب الخلط بين روح المقاولاتية وروح المؤسسة فلكل منهما مفهومه الخاص، فروح المؤسسة تتمثل في مجموع المواقف الإيجابية تجاه المؤسسة والمقاول، أما روح المقاولاتية فهي تنتقد التصور الذي يعتبرها عملية التعرف على الفرص وجمع الموارد الكافية ذات الطبيعة المختلفة من أجل تحويلها إلى مؤسسات، بل يجب أن ينظر إلى هذه العملية كنتيجة ممكنة التحقق لروح المقاولاتية وليس كمفهوم لها.

ترتبط روح المقاولاتية بالدرجة الأولى بأخذ المبادرة والعمل أو الانتقال للتطبيق، فالأفراد الذين يتمتعون بروح المقاولاتية يمتلكون العزيمة على تجريب أشياء جديدة، أو على إنجاز الأعمال بطريقة مختلفة وذلك بسبب بساطة يكمن في وجود إمكانية للتغيير، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأفراد الرغبة في إنشاء مؤسساتهم الخاصة، ولا حتى في الدخول في مسار مقاولاتي، فهم يهدفون بالدرجة الأولى إلى تطوير قدرة للتعامل مع التغيير، لاختبار وتجريب أفكارهم والتعامل بكثير من الانفتاح والمرونة.

وحسب التعريف المقدم من مجموعة من المختصين في الاتحاد الأوروبي المكلفين بتدريس المقاولاتية، يجب أن لا تنحصر روح المقاولاتية في عملية إنشاء المؤسسات، بل يجب النظر إليها كموقف عام يمكن استعماله بفائدة من طرف كل فرد في حياته اليومية وفي كل النشاطات المهنية. لذا لا يجب حصر روح المقاولاتية في مجموعة الوسائل والتقنيات التي تسمح بالانطلاق في نشاط تجاري بل تتعلق قبل كل شيء بالمبادرة والعمل.

إذن روح المقاولاتية هي عبارة واسعة الدلالات والمعاني تتعدى في مفهومها عملية إنشاء المؤسسات الفردية، لتشمل تطوير الكفاءات الفردية في تقبل إمكانية التغيير بروح منفتحة مما يمكن الأفراد من تطوير أنفسهم، واكتساب مهارات جديدة ناتجة عن الانتقال للميدان العلمي وتجريب الأفكار الجديدة، وبالتالي كسر حاجز الخوف من التغيير واكتساب مرونة في التعامل مع المستجدات.

## II. الفرص المقاولاتية:

المقاولاتية هي نشاط يتضمن اكتشاف، تقييم واستغلال الفرص من أجل طرح منتجات وخدمات جديدة، طرق تنظيم، أسواق، عمليات ومواد أولية من خلال تنظيم الجهود التي لم تكن موجودة في السابق. يظهر الجدول الموالي التيار الأساسي للبحث من أجل معرفة الفرصة المقاولاتية. يعتبر هذا الجدول مراجعة لأدبيات الموضوع، كما عبرت الخانة الرابعة الممثلة بمستوى الفحص إلى مدى مساهمة المؤلف من المنظور الفردي أو البيئي للموضوع.

### جدول رقم (04) : مراجعة أدبيات التعرف على الفرص

السنة	المؤلف	المساهمة	مستوى الفحص
1934	Schumpeter	رواد الأعمال يخلقون الفرص عن طريق تعطيل التوازن في السوق	فردى
1945	Hayek	المشكلة الاقتصادية ليست مجرد كيفية تخصيص الموارد بل هو مشكلة استخدام المعرفة لا تعطى المعرفة في مجملها لأي شخص.	فردى
1949	Von Mises	دافع رواد الأعمال للبحث عن الفرص هو الربح.	فردى وبيئي
1973	Kirzner	اليقظة ليست مجرد حيازة المعلومات وتساعد الفرد على التعرف واستغلال الفرص.	فردى وبيئي
1979	Vesper	تجربة العمل والهوايات والشبكات والبحث عن المنهجي يؤدي إلى التعرف على الفرص.	فردى وبيئي
1985	Drucker	الفرص هي الابتكارات التي تحدث بسبب التغيرات في هيكل الصناعة والطلب والأحداث الخارجية والجوانب الديموغرافية	بيئي
1985	Kirzner	اليقظة تساعد على التعرف على الفرص والاستغلال، أما تبرز في الوقت المحدد الذي يجب فيه اتخاذ القرارات.	فردى
1988	Bird & Gartner	المخططات، النماذج العقلية، والتعرف على الفرص.	فردى
1988	Katz & Gartner	نية الريادة والتعرف	فردى
1990	Christensen & Peterson	جنبنا إلى جنب مع السوق والمعرفة التكنولوجية، مشاكل محددة واللقاءات الاجتماعية غالب ما تكون مصدرا لأفكار المشاريع	بيئي



1991	Shaver & Scott	سيكولوجية إنشاء مشروع جديد	فردى
1994	Bhave	الظروف الخارجية و/أو الرغبة في بدء الأعمال التجارية تحفيز عملية بحث واعية.	فردى وبيئي
1996	Hamel & Prahalad	يجب أن تساعد الخبرة الواسعة والقدرة على التعلم والتكيف الأفراد على التعرف على الفرص.	فردى
1997	Venkataman	وينبغي أن يكون التعرف على الفرص جزءاً مما يمكن أن يميز الريادة في الحقل العلمي	فردى
1997	C.Gaglio	استعراض مفصل ونقد للتعرف على الفرص	مراجعة الأدبيات
1997	I.M.Kizner	مقارنة حول رأي كل من شامبتر وكيرزير حول الريادي والفرصة	مراجعة الأدبيات
1999	Timmons	دور الخبرة في التعرف على الفرص	فردى
2000	Krueger	دور النية في تنمية الفرص	فردى
2003	Ardichvili Cardozo & Ray	بناء نظرية باستخدام السمات الشخصية والشبكات الإجتماعية والمعرفة المسبقة كعوامل تسبق حدوث اليقظة	فردى
2004	Sarasvathy Venkataraman Dew & Velamuri	تعتمد ثلاثة وجهات نظر حول الفرص الريادية على عملية السوق: التخصص، الأستكشاف والإبداع	فردى وبيئي
2007	Casson & Wadeson	الفرصة هي مشروع غير مستغل ومدرك نت طرف الفرد والذي يستحضر فكرة العمل العقلاني	فردى

كما هو مبين في الجدول السابق، تم فقد تسليط الضوء على مصادر الفرص. معظم البحوث المتعلقة بالتعرف على الفرص تركز على الفرد وعدد قليل جدا جلب الفرد والبيئة معا في " نظرية عامة لريادة الأعمال" شين، يشجع الباحثين على التركيز في ريادة الأعمال على علاقة الفرد بالفرصة. هذه "العلاقة" هو مكان معقد، حيث يتفاعل الفرد وبيئته. وتعتمد طريقة تفاعلها على الموارد التي يملكها الفرد والموارد المتاحة في البيئة. ومع اجتماع العديد من العوامل أين توجد فرص تنظيم المشاريع وهل هي مدركة أم لا.

## 1 - مصادر الفرص:

إذا كانت الفرص لها دور أساسي في ريادة الأعمال، من أين تأتي وما هي خصائصها؟ وقد صنف الباحثون مصادر فرص تنظيم المشاريع بطرق عديدة مختلفة: من خلال المجلد - علم النفس، علم الاجتماع، الاقتصاد والإدارة ومستوى التحليل (جزئي، متوسط، كلي)، حسب المشهد المؤسسي، وعوامل الطلب والعرض (السوق)، والسياسة الحكومية. وفي كل تخصص، هناك عاملان يتفاعلان باستمرار: **الفرد والبيئة**.

جوزيف شومبيتر Joseph Schumpeter وإسرائيل كيرزير<sup>4</sup> Israel Kirzner لهما منظورين حول كيفية حدوث هذا التفاعل، أي من نوع ريادة الأعمال يتم إنشاؤها والفوائد التي يتحصل عليها للمجتمع. يأخذ شومبيتر وجهة نظر إبداعية حيث توفر الفرص إمكانية خلق وسائل جديدة (الأطر) وكذلك نهايات جديدة. وهذه الفرص جديدة ومبتكرة ولديها القدرة على تحويل الاقتصاديات وزيادة الإنتاج الوطني والعمالة. ويرى كيرزير أن الفرص موجودة دائما وتحتاج إلى اكتشافها لأنها تنشأ بسبب اختلال السوق الحالي. الشرط الأساسي لهذا النوع من ريادة الأعمال هو اليقظة من جانب الفرد.

## 1-1 - فرص Schumpeter:

تم تصنيف رائد الأعمال المبتكر لأول مرة من قبل الاقتصادي جوزيف شومبيتر (1934) وأعرب عن اعتقاده بأن النشاط الريادي هو مصدر الابتكار في الاقتصاد. ومن ثم، فإن الدور الخاص لصاحب المشروع هو حفز النمو الاقتصادي من خلال تدمير الطرق الراضخة التي عفا عليها الزمن. وقد صاغ

<sup>4</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Israel\\_Kirzner](https://fr.wikipedia.org/wiki/Israel_Kirzner)

مصطلح "التدمير الخلاق Creative destruction" لوصف هذه العملية. في رأي شومبيتر، رجل الأعمال يجلب الاختلال في السوق، وبالتالي فتح المزيد من فرص تنظيم المشاريع بسبب هذا التحول. علاوة على ذلك، يوضح شومبيتر أن مصادر الفرص لهذا النوع من ريادة الأعمال موجودة في: التغييرات التكنولوجية، التغييرات السياسية / التنظيمية والتغييرات الاجتماعية الديموغرافية (شومبيتر 1947). وقد أظهرت الدراسات أن أشكالاً جديدة من روح المبادرة تزيد من الناتج الوطني، وتدعم نمو الوظائف، وتحول الصناعات بأكملها إلى حدود تكنولوجية جديدة (جيم 2006) مثل هذا النوع من العمل الريادي مثير ومبتكر والنتيجة هي، أنه يظهر فقط في حالات نادرة للغاية.

ولا بد من وجود العديد من العوامل: سيادة القانون، والبيئة المؤسسية القوية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة، وارتفاع مستويات التعليم، وارتفاع مستويات الدخل، و التمتع في المناطق الحضرية الكبيرة، والأسواق المتنوعة، والهياكل الصناعية المتقدمة، ... الخ. وبسبب الأثر الكبير والظاهر لهذا الشكل من روح المبادرة، فقد استحوذ أيضاً على اهتمام الباحثين وصانعي السياسات، إلى حد كبير.

## 1-2 - فرص : Kirzner

ويأتي شكل الغير مبتكر من الريادة من اعتقاد إسرائيل كيرزner أن الفرص لا يتم إنشاؤها من قبل الأفراد خاصة ولكن متاحة بسهولة في المجتمع أي إلى شخص لديه "اليقظة" للتعرف عليها. ويعتقد أن الفرص تحدث لأن السوق في من حالة عدم التوازن بسبب أطر صنع القرار الخاطئة، وهذا بدوره، يخلق النقائص والفوائض. وفي هذه النقائص والفوائض يمكن العثور على فرص تنظيم المشاريع. فبدلاً من كونه مبتكراً لفرص مثل الريادي من منظور شامبيتر فهو مكتشف للفرص.

وخلافاً لرجل الأعمال شومبيتر، فإن المجلد ليس لديه تصنيف لمصادر الفرصة لرجل أعمال كيرزner. ويعتقد أن مصادر الفرص للأشكال الغير مبتكرة من ريادة الأعمال "هي غير منطقية" جداً ليتم التقاطها (شين، 2003). أن حتى بعض الباحثين يدعون ريادة الأعمال كيرزner شكل "ضعيف" من أشكال الريادة، بالمقابل، ريادة شومبيتر تعتبر شكل "قوي من" الريادة. والجدول الموالي يوضح خصائص الفرص لكل من Kirzner و Schumpeter.

### جدول رقم (05) : الفرص لكل من Kirzner و Schumpeter

الفرص من منظور Kirzner	الفرص من منظور Schumpeter
متوازنة	غير متوازنة
لا تستدعي معلومات جديدة	تستدعي معلومات جديدة
أقل إبداعية	أكثر إبداعية
شائعة	نادرة
محصورة في الكشف عن الفرصة	تتضمن خلق الفرصة

## 2 - العوامل الفردية المؤثرة على اكتشاف واستغلال الفرص:

يمر رجل الأعمال بعمليتين مهمتين - اكتشاف الفرص واستغلال تلك الفرص. في كلتا العمليتين، يشترك رجل الأعمال سمات شخصية (العوامل النفسية) ومجموعة القدرات (العوامل غير النفسية) لبدء مشروع جديد. البحوث السابقة لديها أدلة بأن هناك سمات شخصية وقدرات معينة تشجع، ولكن ليست عوامل مقررّة، لاكتشاف واستغلال الفرص. ويبين الجدولان المواليان السمات والقدرات التي تشجع عملية تنظيم المشاريع.

## جدول رقم (06) : العوامل الفردية المؤثرة على عملية الإكتشاف

العوامل النفسية	العوامل الغير نفسية
القدرة الاستيعابية	تجارب الحياة السابقة
تعرف على الروابط السببية	حجم الشبكة الاجتماعية
القدرة على تصنيف المعلومات	
صنع العلاقة / نمط	
فهم العمليات	
تقييم المعلومات بدقة	

## جدول رقم (07) : العوامل الفردية المؤثرة على عملية الإستغلال

العوامل النفسية	العوامل الغير نفسية
الانبساط	تكلفة الفرصة
الحاجة للانجاز	زوج عامل
المخاطرة	مستوى تعليم عالي
الرغبة في الاستقلالية	الخبرة المهنية
وحدة التحكم	خبرة عامة حول الأعمال
الفعالية الذاتية	الخبرة الوظيفية
ثقة مفرطة	الخبرة الصناعية
الحدس	الخبرة في بدأ مشروع
	وجود قدوة

خلال عملية الإكتشاف هناك أمران مهمان: العوامل غير النفسية التي تعطي الفرد قدرة أفضل للوصول للمعلومات والعوامل النفسية المرتبطة بالقدرة المعرفية (الجدول 06). كما أن عملية الاستغلال على المستوى الفردي لها أيضا عوامل نفسية وغير نفسية مدرجة في الجدول 07 .

**3 – العوامل البيئية المؤثرة على اكتشاف واستغلال الفرص**

ومن المعروف أن الظروف البيئية، مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والصناعية والديموغرافية والثقافية، تخلق أو تضعف مستوى تواجد الفرص لأصحاب المشاريع. وهي موضحة في التفصيل أدناه.

**3 – 1 الظروف الاقتصادية المؤثرة على الفرص المقاولاتية :** وتوجد زيادة الأعمال في أي ظل ظروف اقتصادية. وتؤثر حالة الاقتصاد على ميل وشكل النشاط الريادي. ويمكن أن تكمن نتيجة المقاولاتية في طرفين متطرفين؛ من مبتكر، وسوق واقتصاد متحول نحو المغامرة أو على الطرف الآخر، وهو شكل غير قانوني فاسد من المغامرة، وبطبيعة الحال، وكل شيء بينهما. الظروف الاقتصادية التي تؤثر على نوع الفرص المتاحة هي: استقرار ظروف الاقتصاد الكلي ومستوى النمو الاقتصادي ومستويات العمالة وتفاوت الدخل وتوافر رأس المال والضرائب.

وعندما تعايش أو أمة منطقة ما ظروف اقتصادية كلية مستقرة ونمو اقتصادي مستدام، كلما زاد احتمال ظهور شكل زيادة الأعمال ذو القيمة العالية للمجتمع (جيم، 2006) في كثير من الأحيان في مثل هذه البيئات، وانخفاض القيمة، وزيادة الأعمال منخفضة الابتكار تنخفض لصالح التوظيف والقيمة العالية، وتزيد زيادة الأعمال المبتكرة بسبب تحسن الظروف البيئية فيه بما الكفاية لتوفير موارد ذات قيمة أعلى.

ويرتبط أثر التوظيف على زيادة الأعمال ارتباطا وثيقا ومباشرا بمعدل الأجور. إن تفسير الاختلافات المكانية في تشكيلات الشركات الجديدة، ويرى ستوري (1994) بأنه إذا كانت معدلات البطالة مرتفعة، فإن الأفراد أكثر عرضة للنظر في فرص العمل الذاتي. ولكنه يشير أيضا إلى أن ارتفاع معدلات البطالة

يعكس الافتقار إلى المرونة الاقتصادية، وربما "الافتقار إلى المشاريع" لدى السكان الذين يقودون إلى نقص الطلب. وبالتالي، هناك سببية ثنائية الاتجاه حيث يمكن للبطالة المرتفعة أن تحفز مستويات ريادة الأعمال بسبب عدم توفر فرص عمل أخرى، ومن ناحية أخرى، يمكن لمستويات البطالة المنخفضة أن تزيد مستويات ريادة الأعمال بسبب اقتصاد قوي ومرن.

ويمكن أن يؤثر التفاوت في الدخل على المقاولاتية من جانب العرض والطلب في مجال ريادة الأعمال (فيرهيول وآخرون، 2001). وبالنظر إلى جانب العرض، يمكن أن يؤدي التفاوت في الدخل المرتفع إلى دفع أصحاب الأجور المتدنية إلى العمل الحر، لأن تكاليف فرصهم في مجال ريادة الأعمال منخفضة. وبالنسبة للأشخاص الذين هم على وشك الفقر، يمكن أن يكون بدء الأعمال التجارية الملاذ الأخير للبقاء في شكل من أشكال الاعتماد على الذات. كما أن التفاوت في الدخل المرتفع يمكن أن يشجع الأثرياء على بدء نشاط تجاري بسبب انخفاض المخاطر في إيجاد واستخدام رأس المال المالي (Financial capital).

و من جانب الطلب، يشجع التفاوت الكبير في الدخل في دولة ما على تنوع السلع والخدمات في السوق. ويسعى الأثرياء للحصول على الاحتياجات الأساسية والمنتجات الفاخرة بينما يركز الفقراء على الاحتياجات الأساسية ومنتجات الكفاف. وبينما لاحظت إلكوناس و كانيانين و لمي (1999) بلدا من بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن تفاوت الدخل يؤثر تأثيرا إيجابيا على مباشرة الأعمال الحرة في بلد ما. وجد بوسما، و وينكرز، و دي ويت، و زوينكلز(2000) تفاوت في الدخل ليكون له تأثير إيجابي على العمل الحر في دراسة سلسلة زمنية أجريت في هولندا.

ونرى أن التفاوت في الدخل يشجع ريادة الأعمال من منظور العرض والطلب. ومع ذلك، فإن زيادة ريادة الأعمال لا تزال تشجع على التفاوت في الدخل بسبب مختلف أشكال الأعمال التي ينشئها الأثرياء والفقراء. وفي دراسة أجرتها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، توجد أدلة تجريبية تبين أن هناك تفاوتاً أكبر في الدخل بين العاملين لحسابهم الخاص أكثر مما هو بين العاملين بأجر (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2000).

**3 - 2 الظروف السياسية المؤثرة على الفرص المقاولاتية:** وللحكومة دور متعدد الأوجه في تشجيع تنمية المقاولاتية. أولاً، يمكن تقييم نوعية حكومة أمة ما من خلال مدى قوة سيادة القانون في البلاد فضلاً عن حقوق الملكية الخاصة. هذه هي الأسس اللازمة لتطوير ريادة الأعمال. ثانياً، لدى الحكومات دور تصحيحي في السوق حيث تتدخل بشكل مثالي عندما تفسل الأسواق. ويحدث فشل السوق عندما يكون هناك مستوى عالٍ من تركيز السوق يخلق الكارتلات أو الاحتكارات التي تحجب المنافسة عندما تركز الموارد في المناطق الحضرية التي تترك المحيطات فقيرة، عندما توجد تباينات في المعلومات، عندما تكون الأسواق غائبة أو مختلة، وفي خصخصة السلع الجماعية (سوري، 1994). ويمكن للحكومة أن تؤثر على ما إذا كانت المنافسة لا تزال غير مرتبطة بها مما يؤدي إلى تخصيص الموارد بكفاءة. ويمكنهم القيام بذلك عن طريق تشجيع الوكلاء الاقتصاديين على التصرف بإنصاف في توزيع الدخل، ودفع الضرائب، والوفاء ببنود العقود. وبما أن عوامل السياسة لها تأثير كبير ومتعدد المستويات على ريادة الأعمال.

**3 - 3 ظروف الصناعة المؤثرة على الفرص المقاولاتية:** وهناك ظروف معينة في الصناعات تشجع أو تثبط الفرص المقاولاتية. مثل ظروف المعرفة المرتبطة بكثافة البحث والتطوير، التنمية التكنولوجية، أقطاب الابتكار وقوة البراءات، وظروف الطلب كحجم السوق ونموها وتجزئة السوق، بالإضافة إلى هيكل الصناعة وما تشكله من عوامل مثل عمر الصناعة، التصميم المهيمن، تركيز الصناعة الربحية، تكاليف المدخلات، كثافة رأس المال، كثافة الإعلان ومتوسط أحجام الشركات الناشطة في الصناعة.

**3 - 4 الظروف الديموغرافية والثقافية المؤثرة على الفرص المقاولاتية:** تشكل الظروف الديموغرافية قوى تأثير بالغ على تشجيع أو عرقلة الفرص المقاولاتية كالنمو السكاني، الكثافة السكانية والعمران، الهجرة وتنقل السكان، ومعدلات الأعمال وتوزيع الفئات العمرية، كما أن الظروف الثقافية ذات أثر لا يستهان به موازاة مع الظروف الأخرى ومن بين أهم العوامل الثقافية نجد القبول الاجتماعي للمقاولاتية، الاتجاهات نحو الفشل والإفلاس، البيروقراطية والفساد، التقاليد السائدة في المجتمع، راس المال الاجتماعي، الذكورية، الفردية، تجنب المخاطرة وظروف عدم اليقين.

### III - خطوات عمل مشروع:

وتتمثل خطوات عمل مشروع فيما يلي:

1. طرح وتقييم الأفكار وتصميم نموذج العمل
2. فهم السوق والعملاء
3. تمويل المشروع
4. إدارة وبناء المشروع
5. تنمية وتوسعة المشروع

1 - طرح وتقييم الأفكار: على الريادي أن يطرح على نفسه العديد من الأسئلة المهمة قبل البدء بعمل مشروع معين ولا بد عليه أن يجد إجابات مقنعة لها ومن أبرزها:

- من أين تأتي الأفكار الجيدة؟
- كيف تقيم فكرة مشروع؟
- كيف نحكم أن على الفكرة قابلة للاستثمار؟
- كيف تطور الفكرة إلى نموذج للعمل؟
- كيف تخطط لمشروعك؟
- ما الذي يجعل فكرة ما صالحة لأن تنجح؟
- ما الذي يجعل فكرة مشروعك ناجحة؟

أسباب النجاح:

- -سوق كبير؛
- -حواجز الدخول (يجب ان تتوفر في المشاريع الجديدة)؛
- -فريق العمل القوي؛
- -شبكة اتصالات قوية؛
- -المعرفة.

كيف تأتي الأفكار الجيدة لمشروعك؟ وهناك مصدرين:

- حل المشكلة (وجود فكرة او مشروع لحل مشكلة في السوق مثل : إيجاد تطبيق لحل مشكلة الزحمة في الطرق).
- تغطية احتياج او نقص في السوق مثل تغطية الاحتياج الى توزيع المنتجات او المشاريع.

كيف تقيم فكرة مشروعك؟ من خلال طرح عدة أفكار لمشاريع معينة بحيث يجب أن نقوم بتقييم هذه الأفكار هناك ثلاث معايير لتقييم الأفكار:

- هل قاعدة العملاء - السوق كافي - يجب أن نعرف حجم السوق؛
- قدرة الدفاع عن السوق - حواجز الدخول - أي هل يمكن لأي شخص آخر أن يقلد هذا المشروع. وكيف يمكنني أن أدافع عن هذا السوق؛
- القدرة على تنفيذ هذه الأفكار او المشروع بناء على المعارف والموارد المتاحة أمامي.

الجزء الثاني من نجاح المشروع مرتبط عند تقييمه بإمكانية تطوير الأفكار من خلال عدة نقاط:

- التكلم مع العملاء
- استخدام منهجية تجربة المنتج في السوق (نموذج للمنتج) وانتظار رد فعل من العملاء.
- في كل مرحلة شركة وتطورها. هل أكمل بنفس المنهج أو تغيير المنهج المتبع . وهذا بناء على رد فعل السوق (العملاء) لهذا يجب أن تكون هناك مرونة لإمكانية التغيير (التجربة والتعلم)

هل فكرتك قابلة للاستثمار؟

**عقلية المستثمر:** هل هناك احد آخر (شخص آخر) يمكن أن يستثمر في هذه الفكرة وهل سيضع هذا

المستثمر أمواله في هذا المشروع.

**لكن يجب أن نعرف كيف يفكر المستثمر:**

- الموازنة بين المخاطرة والعائد.
- الثقة (سعة الشخص صاحب المشروع).
- رائد الأعمال وقدرته على تنفيذ الفكرة.
- التقييم المالي للشركة في مرحلة الفكرة.

## **1 - نموذج العمل التجاري Business Model:**

كيف تطور فكرتك إلى نموذج عمل تجاري:

الفكرة تدور حول إيجاد قيمة مقترحة تم الشركات والعملاء والمجتمع بأسره، أي حول استبدال أساليب قديمة عفا عنها الزمن. لقد أوجدت شركة أبل نموذج عمل جديد ومبتكر عندما أطلقت جهاز الوسائط المتعددة الرقمي iPod ومتجر iTunes الإلكتروني. وقد حولت الشركة إلى قوة مهيمنة في سوق الموسيقى على الإنترنت.

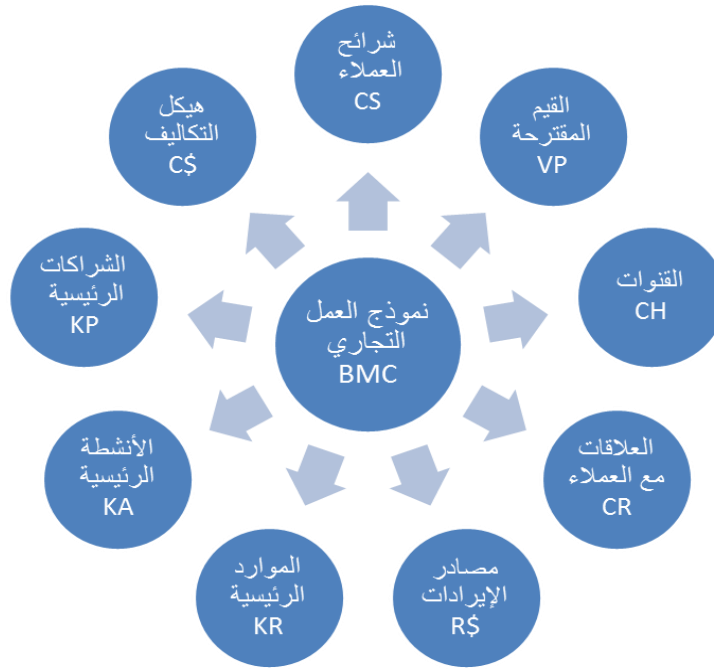
لقد وفرت شركة سكايب skype اتصالات عالمية بأسعار زهيدة واتصالات مجانية من سكايب إلى سكايب وذلك ضمن نموذج عمل مبتكر مبني على أساس ما يسمى بتقنية الند للند. فقد صار برنامج سكايب حاليا أكبر ناقل على مستوى العالم لحركة الاتصالات الصوتية . أما برنامج زيب كار Zipcar فإنه يعني سكان المدينة من الحاجة إلى تملك سيارة وذلك عبر توفير خدمة تأجير السيارات بالساعة أو باليوم بموجب نظام عضوية مقابل رسوم اشتراك. إنه نموذج أعمال يأتي استجابة لاحتياجات حديثة للمستخدمين.

كيف تطور فكرتك إلى نموذج عمل تجاري؟

## **من خلال مخطط نموذج العمل التجاري The Business Model Canvas**

وهو عبارة عن لغة مشتركة لوصف نماذج الأعمال التجارية وتصورها، تقديرها وتغييرها. حيث يحدد نموذج العمل التجاري الأسلوب الذي تتبعه المنشأة في خلق قيمة ما وتحقيقها والاستفادة منها. نموذج العمل التجاري يحدد انطلاقا من تحديد ما يعرف بحجارة البناء التسعة وهي:

شكل رقم (01) : الأحجار التسعة لنموذج العمل التجاري



نموذج العمل التجاري لمنشأتك هو كيف تأتي بالمال؟ وهو يعطيك تصور عام عن مشروعك. طبعاً هي ليست إستراتيجية ولكنها أداة وهي عبارة عن مخطط وهو نموذج أولي سوف يساعدك أكثر لمعرفة اتجاه مشروعك و نموذج نهائي سوف يحدد لك اتجاه المشروع التجاري بالضبط. وينصح به قبل دراسة الجدوى حتى لو النموذج الأولي منه...

كيف تبدأ بعمل نموذج العمل؟ أولاً يجب أن تجهز الأدوات المطلوبة و هي ورق ملاحظات قابل للالتصاق ملون، لوحة بيضاء تبثتها على الجدار و أقلام بعدة ألوان. ثم أطبع هذا النموذج.

[http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business\\_model\\_canvas\\_poster.pdf](http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf)

والصقه على اللوحة البيضاء والبدء مع أول الأحجار:

**1 - 1 شرائح العملاء Customer Segments:** من تريد أن نخدم بمشروعك هذا سواء بمنتج أو بخدمة؟.

لا يجب أن تكون الشريحة عائمة بدون تحديد حتى و إن كانت شريحة جماهيرية يجب أن تتعرف عليها لتعرف كيف تعرض لهم سلعتك و هل يمكن الوصول لهم أو لا، و هل لديهم الدوافع لشراء سلعتك أو لا هل هم أفراد أو منظمات؟ هل هم فئة مخصصة أو فئة جماهيرية؟ بمعرفتك لشرائح العملاء ستتعرف إلى الأفراد أو المنظمات التي ستجلب لك المال. أكتب شرائح عملائك الآن.

**المخرجات:** ستكون قائمة من العملاء و إذا كان لديك مجموعة متنوعة في القائمة حاول أن تبدأ بترتيبهم حسب الأولوية بحيث بمن ستبدأ ثم بعد ذلك بمن و هكذا..

اكتب هذه القائمة و ضعها في خانة شرائح العملاء.

**1 - 2 القيم المقترحة Value Propositions** : وهي القيم التي بسببها سيتوجه العملاء إليك وبمعنى آخر هي الميزة التنافسية . يجب عليك أن تحدد هذه القيم هل خدماتك أو منتجاتك تحل مشكلة أو تساعد عملائك على إنجاز أعمالهم أو هل ستقدم منتج جديد كلياً ؟ هل سلعتك ستقدم السعر الممتاز أو التصميم الملائم و غيرها من القيم المقترحة.

وهذا مثال للشرح:

شريحة العملاء رقم 1 تحتاج القيمة 1

شريحة العملاء رقم 2 تحتاج أو سوف تأتيك بسبب القيمة المضافة رقم 2 و هكذا...

**1 - 3 القنوات Channels** : القنوات هي حلقة الوصل بين العملاء و المنشأة أو المنتج أو الخدمة وأهميتها تكمن في أنها هي واجهة السلعة أو المنشأة وهي تساعدك أيضا في تقييم القيم المقترحة، فهناك قنوات مباشرة مثل فريق مبيعات و التعامل الشخصي مع العميل أو موقع الكتروني وغير مباشر مثل المتاجر المشتركة وغيرها. القنوات ستجيبك على كيفية الوصول إلى العملاء ؟ ويجب أن تعرف أي من قنواتك سيعمل بشكل أفضل و هل هي متكاملة أو تحتاج إلى بعض الإضافات.

**المخرجات** : قناة أو قنوات موصلة لجميع شرائح العملاء..

**1 - 4 العلاقة مع العملاء Customer Relationships** : كيف سيتم التواصل مع العميل وكيف سيتواصل معك و يتفاعل معك؟ لكل شريحة قناة خاصة بما فهناك شريحة ستتعامل معها عن طريق الخدمات الآلية و هناك شريحة ستتعامل معها عن طريق المساعدة الشخصية من قسم العملاء بالمنشأة سواء عن طريق الخدمة المباشرة أو البريد الإلكتروني. و هناك أيضا قناة المشاركة في أداء العمل مثل ما تفعل شركة أمازون amazon فإنها تدعو العملاء إلى كتابة مراجعة للكتاب أو المنتج الذي يشترون .. وهناك الخدمة الذاتية وغيرها من القنوات ومن المهم أن تعرف كل شريحة وقنواتها الخاصة، فبمعرفةك هذه ستعرف كيف تكسب المزيد من العملاء وكيف تحافظ على العملاء الموجودين وأيضا ستنشط المبيعات عندك.

**المخرجات** : علاقة لكل شريحة من العملاء أو مجموعة علاقات.

**1 - 5 مصادر الإيرادات Revenue Streams** : عن طريق ماذا سيتدفق المال ؟ كيف سيدفعون ؟ وما لقيمة التي سيكون العملاء مستعدين للدفع مقابلها؟ إذن هي مرتبطة بالقيم المقترحة وأيضا شرائح العملاء : فمثلا الشريحة 1 ستكون مصادر إيراداتها التدفق 3 و التي هي على القيمة 1 وهكذا هناك تدفقات عن طريق التأجير، رسوم أشتراك، الإعلانات و غيرها من التدفقات وهي تعتبر شريان نموذج العمل و أيضا العمل نفسه بكل تأكيد.

**المخرجات** : إيرادات لكل شريحة و قيمة مرتبطة بهم .

**1 - 6 الأنشطة الرئيسية Key Activities** : هي الأنشطة الأساسية التي ستقوم بها المنشأة مثال منشأة "أ" تقوم أنشطتها على إنتاج منتج أو على حل مشكلات مثل قطاع الخدمات الاستشارية أو قد يكون النشاط الرئيسي عبارة عن منصة فمثلا شركة فيزا تتطلب نشاطات مرتبطة بمنصة عمليات بطاقات فيزا الائتمانية، أما شركة إي باي ebay موردها الرئيسي من منصتها أي موقعها الإلكتروني ، إذن يجب أن نركز على الأنشطة الرئيسية و زيادة أدائها للأفضل طبعاً.

**1 - 7 الموارد الرئيسية Key Ressources** : قيمك المقترحة ماذا تحتاج من موارد أساسية ؟ وماذا تحتاج قنوات التوزيع و أيضا العلاقات مع العملاء من موارد رئيسية ؟ هناك موارد تحتاجها مثل المباني وشبكات التوزيع و عربات النقل وهذه هي الموارد المادية الملموسة . وهناك أيضا الموارد الفكرية مثل العلامات التجارية و الموارد البشرية و أيضا الموارد المالية . الموارد مرتبطة بالأنشطة الأساسية فبالأكيد لتعرف ماهي الموارد يجب معرفة ما في الأنشطة الرئيسية ومصادر الإيرادات.

إذن نموذج العمل مرتبط بتماسك الحجارة بعضها ببعض لذلك يسمح للتعديل بين فترة و أخرى خلال بنائه أو حتى بعد اكتمال هذا البناء.



**1 - 8 الشراكات الرئيسية Key Partnerships** : إن تكوين شركات رئيسية مثل شركاء النجاح أصبحت حجر أساسي في الكثير من نماذج الأعمال لعدة أهداف. وقد يكون التعاون بين شركات ليست بينها منافسة أو تعاون و شركات إستراتيجية بين منشآت متنافسة أو شركات مع بعضها البعض لإطلاق مشروع جديد و غيرها من الشراكات التي تهدف إلى تقليل المخاطر أو للتحسين أو للحصول على موارد معينة مثل من خلال هذه الشراكات.

**1 - 9 هيكل التكاليف Cost Structure** : هناك الهياكل المدفوعة بالكلفة و المدفوعة بالقيمة، أما المدفوعة بالكلفة فيتركز نموذجها على تقليل التكاليف لتحقيق أدنى سعر، والمدفوعة بالقيمة تتركز على خلق قيمة وليس أدنى سعر مثل الفنادق الفخمة والخدمات الحصرية . كما أن هناك تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة، لذلك يجب أن تفهم هيكل التكلفة لديك ليكتمل النموذج وبعدها انظر من بعيد لترى نموذجك ولتدرسه جيدا وتعديل عليه إلى أن تصل إلى النموذج الممتاز و المبتكر وهذا مثال قد يساعدك على فهم نموذج العمل بشكل أكبر.

## 2 - السوق والعملاء:

يجب أن تفهم: من هو عميلك؟ ما هي قيمتك المقترحة؟ كيف تفهم عميلك؟.

أيضا يجب أن تعرف: هيكل السوق؟ كيف تقدر حجم السوق؟ كيف تصل إلى عميلك (قنوات التوزيع)؟ كيف تسعر منتجك أو خدمتك؟.

**2- 1 من هو عميلك؟**: يجب تحديد العملاء ودراستهم وعليه يجب ان تقوم بتجزئة السوق واختيار السوق المستهدف، الأسواق الجماهيرية مقابل الأسواق المتخصصة، حيث يمكن تقسيم أو تجزئة السوق إلى أربعة أقسام:

- الديموغرافي (التركيبة السكانية على أساس العمر، الجنس...)
- الخلفية الاجتماعية والاقتصادية؛
- الجغرافيا (أين يسكن العملاء)؛
- الجزء السلوكي من خلال الأذواق، الأشياء التي يجدها العملاء.

**2- 2 ماهية قيمتك المقترحة**: تحديد القيمة المقترحة يساعد على فهم الدافع الحقيقي وراء شراء العميل لمنتجاتك أو خدماتك بغض النظر عن القيمة المباشرة المستفادة.

إذا: ما هي القيمة الإضافية أو الزائدة التي يمكن أن أوصلها للعميل؟

**2- 3 كيف تفهم عميلك؟** ما هي الأسئلة الرئيسية التي تجعلني افهم عميلي وأفهم عقليته؟

يجب جمع المعلومات المرتبطة بالسوق والعميل وعليه يمكن جمع:

**معلومات ثانوية**: وهي التي قامت هيئات أو مؤسسات أو أطراف أخرى بجمعها ونحن نستفيد منها مثل إحصائيات البنك الدولي، الوزارات....

**بيانات الأولية**: وهي التي احصل عليها مباشرة من خلال الأسئلة المباشرة مثلا أو الاستبيانات، الأسئلة....

**2- 4 هيكل السوق ما هو؟**: المشروع الذي سأعمل فيه سيكون فيه منافسة لهذا يجب أن اعرف حجم التنافس في السوق؟ فمن الصعب الدخول إلى سوق متخصص وفيه منافسين أقوياء. يجب أن اعرف أيضا إذا كان هذا السوق نامي(ينمو بسرعة) أو سوق ناضج.

**- كيف تقدر حجم السوق؟**

من خلال عدد الأشخاص المهتمين والقادرين على الدفع لمنتجك؟ وأيضا الحصة السوقية التي يمكن الحصول عليها، يجب تقدير السوق وتقدير الحصة السوقية الممكنة ثم بعدها نحدد ما نريد الوصول إليه وحجم الدعاية الواجب القيام بها.

## - كيف تصل إلى عميلك؟ (قنوات التوزيع)

كيف يمكن أن نوصل الخدمة أو المنتج إلى العميل؟ بأقل تكلفة وأقصى سرعة. وهو عامل مهم جدا في تحديد الحصة السوقية. قناة التوزيع يمكن أن تعتبر كميزة نسبية. هل سأبيع مباشرة: معناه يجب تطوير قنوات التوزيع الخاصة بي أو عن طريق شركات التوزيع: معناه وجود تكلفة لكن الوصول إلى السوق يكون أسرع، مثلا: هل البيع سيكون من خلال محل أو من الشبكة أونلاين online. في النهاية يجب ألا ننسى حساب تكلفة التوزيع.

### 2 - 5 كيف تسعر خدمتك أو منتجك؟ وما مدى حساسية عملائك للأسعار؟

**السعر بناء على التكلفة:** حساب التكلفة وإدارة الهامش. يستعمل عادة عندما تكون السلعة في السوق مشابهة لما أنتجه أي السلع الشبيهة متوفرة في السوق والتكنولوجيا المستعملة فيها متوفرة وسهلة.

**السعر بناء على القيمة:** العميل مستعد ليدفع كم؟ حتى يحصل على القيمة، فالعميل هنا مستعد لدفع سعر أعلى بكثير من التكلفة؛ فمثلا تسعر المحتويات التعليمية في العادة على أساس القيمة وليس على أساس التكلفة.

هناك طرق أخرى للتسعير منها:

**التسعير المنافس:** أي على أساس المنافسين، إذا كان هناك منافسين يمكن البيع بأعلى من سعر المنافس أو أقل أو بنفس السعر.

**مرونة الطلب:** يجب طرح السؤال التالي لو كان هناك تغير في سعر المنتج الذي أقدمه، ما هو حجم التغير في الطلب على المنتج من قبل العملاء (مرونة السلعة). تسمى هذه الحالة بحساسية الأسعار (يجب أن نعرف مقدار التغير في الطلب مقابل التغير في الأسعار).

### 3 - تمويل المشروع

- لماذا احتاج إلى التمويل؟
- ما هي أنواع التمويل المتاحة؟
- ما هي مصادر التمويل المتاحة؟
- ما نوع التخطيط المالي الذي سأحتاجه في مشروعي؟
- كيف أدير المخاطر المالية؟

### 3 - 1 استخدامات التمويل:

لماذا تحتاج التمويل؟ ماذا نفعل بالاموال؟ لهذا أن يجب نتعرف على:

- دورة حياة المنتج؛
- الاستثمارات الرأسمالية مرة واحدة؛
- رأس المال العامل.

### 3 - 2 مصادر التمويل المتاحة:

- المصادر التقليدية)
- الاموال الشخصية؛
- الصناديق المتخصصة في الاستثمار؛
- رأس المال المخاطر؛
- البنوك؛

- التمويل الجماهيري من منصة الكترونية مثلا؛
- الصناديق وهيئات الدعم الحكومية،
- حاضنات الأعمال ومسرعات الأعمال

بالنسبة لحاضنات الأعمال ومسرعات الأعمال في الجزائر فهي تعتمد على مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل:

أ - مشاتل المؤسسات :وهي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تكون في احد الأشكال التالية:

- المحضنة : هيكل دعم يتكفل بأصحاب المشاريع في قطاع الخدمات؛
- ورشة : هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية؛
- نزل المؤسسات : هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.

وتتكفل المشاتل بعدة مهام منها:

- استقبال واحتضان ومرافقة المؤسسات الحديثة النشأة لمدة معينة وكذا أصحاب المشاريع؛
- تسيير وإيجار المحلات وتقديم الخدمات المتعلقة بالتوطين الإداري والتجاري؛
- تقديم الإرشادات الخاصة والاستشارات في الميدان القانوني والمحاسبي والتجاري والمالي والمساعدة على التدريب المتعلق بمبادئ وتقنيات التسيير.

خلال مرحلة إنضاج المشروع، تتكون المشتلة من مجلس إدارة ومدير ولجنة اعتماد المشاريع.

ب - مراكز التسهيل: هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال

المالي؛ تقوم بالعديد من المهام أهمها:

- دراسة الملفات والإشراف على متابعتها وتحسينها وأصحاب المشاريع وتجاوز العراقيل أثناء مرحلة التأسيس؛
- مرافقة أصحاب المشاريع في ميداني التكوين والتسيير ونشر المعلومات المتعلقة بفرص الاستثمار؛
- دعم تطوير القدرات التنافسية ونشر التكنولوجيا الجديدة وتقديم الاستشارات في مجال تسيير الموارد البشرية والتسويق والتكنولوجيا والابتكار، ويدر مركز التسهيل مجلس توجيه ومراقبة ويسيره مدير.

أما فيما يخص الصناديق وهيئات الدعم الحكومية في الجزائر فهي عديدة ومتعددة سوف نتناول بعضها منها بجزء من التفصيل في المحور القادم (المقاولاتية في الجزائر):

## IV – المقاولاتية في الجزائر:

1 – الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب **l'Agence Nationale de Soutien à L'Emploi des Jeunes**

**1 – 1 تعريف الوكالة ANSEJ:** وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تهدف لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع تشغيل الشباب من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات. وهي تقوم بالعديد من المهام منها:

- إتاحة المعلومات الاقتصادية والتقنية والتشريعية لأصحاب المشاريع لممارسة نشاطاتهم؛
- تقديم الاستشارات لأصحاب المشاريع والمتعلقة بالتسيير المالي وتعبئة القروض؛
- إقامة علاقات مالية متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي لتمويل المشاريع وإنجازها واستغلالها؛
- تكلف جهات متخصصة بإعداد دراسات الجدوى وقوائم نموذجية للتجهيزات، وتنظيم دورات تدريبية لأصحاب المشاريع لتكوينهم وتجديد معارفهم في مجال التسيير والتنظيم ويسير الوكالة مجلس توجيه ويديرها مدير ومجلس مراقبة.
- وتقدم الوكالة مساعدات هامة للمؤسسات المصغرة سواء في مجال التمويل في أو ميدان الإعانات المستمرة خلال فترة إنشاء المشروع وفي مرحلة الاستغلال.

ويمكن الدخول للوكالة عبر موقعها الرسمي : <http://www.ansej.org.dz/index.php/fr/>

## 1 – 2 – الامتيازات الممنوحة للمؤسسات المصغرة من طرف الوكالة ANSEJ

**1 – 2 – 1 الإعانات:** يمنح نوعان من الإعانات للمؤسسة المصغرة المنشأة في إطار جهاز الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ( ANSEJ )

يتعلق الأمر ب:

## 1 - الإعانات المالية: وتتمثل في :

أ- **القرض بدون فائدة:** تمنح الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب للمؤسسة المصغرة قرض دون فائدة. هذا القرض يتعلق بصيغ التمويل الثنائي والتمويل الثلاثي.

ب- **إعفاء نسبة الفائدة:** تأخذ الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب على عاتقها جميع الفوائد المتعلقة بالقرض البنكي الذي يمنحه البنك للمؤسسة المصغرة، هذا الإعفاء يتعلق بصيغة التمويل الثلاثي.

**2- الإعانات الجبائية والشبه الجبائية:** تستفيد المؤسسة المصغرة من تسهيلات جبائية وشبه جبائية خلال مرحلتي تنفيذ واستغلال المشروع،

يتعلق الأمر ب:

## أ- في مرحلة تنفيذ المشروع:

- تطبيق المعدل المنخفض ل 5% فيما يخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة والتي تدخل مباشرة في تنفيذ الاستثمار
- الإعفاء من رسوم نقل الملكية ب 8% على الإكتسابات العقارية
- الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات المصغرة
- الإعفاء من الرسم العقاري على البنائات وإضافة البنائات.

ب - في مرحلة استغلال المشروع (مدة 3 سنوات ابتداء من تاريخ انطلاق النشاط أو 6 سنوات للمناطق الخاصة أو 10 سنوات للمناطق

الصحراوية):

- الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات (IBS) و الرسم على النشاط المهني (TAP)
- الإعفاء الكلي من الضريبة على الدخل الكلي (IRG)
- الإعفاء الكلي من الدفع الجزائي (VF)
- الاستفادة من المعدل المخفض لـ 7% لاشتراكات أصحاب العمل فيما يتعلق بالمرتبات المدفوعة لأجراء المؤسسة المصغرة.

**1 - 2 - 2 المرافقة:** كما تقوم الوكالة لدعم تشغيل الشباب بدور الموجه لصاحب المشروع في جميع المشاكل التي تصادفه من بداية تكوين الملف إلى غاية إنجاز المشروع وحتى خلال عملية الإستغلال. ويقوم بمهذه العملية بشكل أساسي المرافق الخاص بصاحب المشروع وبشكل ثانوي جميع فريق الوكالة وبعض من عمال البنك.

**1 - 3 - مصادر تمويل المؤسسة المصغرة (التركيبية المالية):** إن مصادر التمويل التي يعتمد عليها الشباب في إنشاء المؤسسة المصغرة تعرف عدة صيغ للتركيبات المالية:

**أ - التمويل الذاتي L'auto financement:** في هذه الصيغة يتشكل الاستثمار كلية من المساهمة المالية للشباب أو الشباب أصحاب المشاريع.

**ب - التمويل الثنائي Le financement mixte:** في صيغة التمويل الثنائي تتشكل التركيبية المالية من: المساهمة المالية للشباب أو الشباب أصحاب المشاريع. و قرض بدون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

#### الجدول رقم (08) الهيكل المالي للتمويل الثنائي ANSEJ

المساهمة الشخصية (المستثمر)	القرض بدون فائدة (ANSEJ)	قيمة الاستثمار	
71 %	29 %	أقل من 5.000.000 دج	المستوى 1
72 %	28 %	أكثر من 5.000.000 دج وأقل من 10.000.000 دج	المستوى 2

**ج- التمويل الثلاثي Le financement triangulaire:** في صيغة التمويل الثلاثي تتشكل التركيبية المالية من: المساهمة المالية للشباب أو الشاب أو الشباب أصحاب المشاريع. قرض بدون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب. و قرض بنكي تعفى فوائده من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و يتم ضمانه من طرف صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها الشباب ذوي المشاريع.

#### الجدول رقم (09) الهيكل المالي للتمويل الثلاثي ANSEJ

القرض البنكي	المساهمة الشخصية (المستثمر)	القرض بدون فائدة (ANSEJ)	قيمة الاستثمار	
70 %	01 %	29 %	أقل من 5.000.000 دج	المستوى 1
70 %	02 %	28 %	أكثر من 5.000.000 دج وأقل من 10.000.000 دج	المستوى 2

لكي يستفيد الشاب المقاول من المزايا الممنوحة لإنشاء مؤسسة مصغرة في اطار ANSEJ ينبغي أن تتراوح سنه ما بين و 19 و 35 سنة، كما ينبغي أن تكون المقاول ذو شهادة أو خبرة وكفاءة مهنية، وان يقدم نسبة من المبلغ الإجمالي بالاستثمار في شكل مساهمة شخصية، ويشترط أيضا أن لا يكون شاغلا لوظيفة مأجورة عند إيداع الملف.

**2 - الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CAISSE NATIONALE D'ASSURANCE CHOMAGE :**

**2 - 1 تعريف الصندوق CNAC:** الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة هو هيئة حكومية أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في جويلية 1994 أوكلت له مهمة دعم العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 و 50 سنة، والذين فقدوا مناصب عملهم بسبب إعادة هيكلة الاقتصاد في مرحلة التسعينات، كما أوكلت له مهمة تدعيم هؤلاء البطالين من خلال خلق نشاط خاص بهم لإعادة إدماجهم بعد أن يقدم لهم تكوينا خاصا في المجالات المهنية التي عليها طلب في سوق العمل، وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 10 - 156 المؤرخ في 20/06/2010 المعدل والمتمم للمرسوم الرئاسي 03-514 المؤرخ في ديسمبر 2003 اتخذت السلطات العمومية إجراءات جديدة لتلبية طموحات هذه الفئة من المجتمع والتي تهدف أساسا الى تطوير ثقافة المقاول.

عَرَفَ الصندوق عدة محطات في مساره، حيث في كل مرة توكل له مهام جديدة من قبل السلطات العمومية، فبالإضافة الى مهمة التأمين على البطالة منذ إنشائه، أُسندت اليه سنة 1998 مهمة دعم وإعادة إدماج البطالين ومساعدة المؤسسات التي تواجه صعوبات، كما أُسندت اليه مسؤولية المتابعة والتسيير والإشراف القانوني على جهاز التكفل بالبطالين ذوي المؤسسات و البالغ عمرهم بين 35 و 50 سنة ابتداء من سنة 2004. ويمكن الدخول للموقع الرسمي للوكالة عبر الرابط: [https://www.cnac.dz/site\\_cnac\\_new/Web%20Pages/Ar/AR\\_PresentationCNAC.aspx](https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Ar/AR_PresentationCNAC.aspx)

**2 - 2 - الامتيازات الممنوحة للمؤسسات المصغرة من طرف الصندوق CNAC:** هي نفسها الخاصة ب ANSEJ**2 - 3 - مصادر تمويل المؤسسة المصغرة (التركيبية المالية):** لا يتوفر بهذا الجهاز إلا نوعين من أنواع التمويل هما:

أ - التمويل الذاتي **L'auto financement**: حيث يتحمل صاحب المشروع كل التكاليف على عاتقه.

ج- التمويل الثلاثي: **Le financement triangulaire**: تتشكل التركيبة المالية من: المساهمة المالية للشباب أو الشاب أو الشباب أصحاب المشاريع. قرض بدون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب. و قرض بنكي معفي الفوائد.

**الجدول رقم (10) الهيكل المالي للتمويل الثلاثي CNAC**

القرض البنكي	المساهمة الشخصية (المستثمر)	القرض بدون فائدة (CNAC)	قيمة الاستثمار	
70 %	01 %	29 %	أقل من 5.000.000 دج	المستوى 1
70 %	02 %	28 %	أكثر من 5.000.000 دج وأقل من 10.000.000 دج	المستوى 2

**3 - الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر l'Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit :**

**3 - 1 تعريف الوكالة ANGEM:** يعتبر القرض المصغر بمثابة أداة محاربة المشاشة حيث سمح لفئة الأشخاص المحرومين من تحسين ظروف معيشتهم، و هذا من خلال استحداث أنشطتهم الخاصة التي تمكنهم من الحصول على المداخيل.

ظهر القرض المصغر لأول مرة في الجزائر سنة 1999 إلا انه لم يعرف - في صيغته السابقة- النجاح الذي كانت تتوخاه السلطات العمومية منه، بسبب ضعف عملية المرافقة أثناء مراحل إنضاج المشاريع و متابعة إنجازها. وقد تبين ذلك خلال الملتقى الدولي الذي نظم في ديسمبر 2002 حول موضوع " تجربة القرض المصغر في الجزائر"، وبناء على التوصيات المقدمة خلال هذا التجمع، الذي ضم عددا معتبرا من الخبراء في مجال التمويل المصغر، تم إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المعدل.

ويمكن الدخول للموقع الرسمي للوكالة عبر الرابط: <https://www.angem.dz/ar/home.php>

**3 - 2 مهام الوكالة ANGEM:** تشكل الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر أداة لتجسيد سياسة الحكومة فيما يخص محاربة الفقر و المشاشة و تتمثل مهامها الأساسية في:

- تسيير الجهاز القرض المصغر وفق التشريع و التنظيم المعمول بهما،
- دعم و نصح و مرافقة المستفيدين من القرض المصغر في تنفيذ أنشطتهم،
- منح سلف بدون فوائد،
- إبلاغ المستفيدين، ذوي المشاريع المؤهلة للجهاز، بمختلف المساعدات التي تمنح لهم ،
- ضمان متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربط هؤلاء المستفيدين بالوكالة بالإضافة إلى مساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات و الهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.

**3 - 3 - الامتيازات الممنوحة للمؤسسات المصغرة من طرف الوكالة ANGEM:** هي نفسها الخاصة ب ANSEJ و CNAC

**3 - 4 - مصادر تمويل المؤسسة المصغرة (التركيبة المالية):** تقرب الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في إطار جهاز القرض المصغر على تسيير صيغتين للتمويل انطلاقا من سلفة صغيرة بدون فوائد تمنحها الوكالة و التي لا تتجاوز 100.000 دج، و قد تصل إلى 250.000 دج على مستوى ولايات الجنوب، إلى قروض معتبرة لا تتجاوز 1.000.000 دج موجهة لخلق نشاطات و التي تستدعي تركيبا ماليا مع إحدى البنوك. وتسمح كل صيغة بحكم خصوصيتها بتمويل بعض الأنشطة و جلب اهتمام فئة معينة من المجتمع.

#### الجدول رقم (11) الهيكل المالي للتمويل الثلاثي ANGEM

القرض البنكي	القرض بدون فائدة (ANGEM)	المساهمة الشخصية (المستثمر)	صنف المقاول	قيمة المشروع
-	100 %	0 %	كل الاصناف (شراء مواد أولية)	لا يتجاوز 100 000 دج
-	100 %	0 %	كل الاصناف (شراء مواد أولية)	لا يتجاوز 250 000 دج
70 %	29 %	01 %	كل الاصناف	لا يتجاوز 1 000 000 دج

**4 - الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار Agence National de Développement de l'Investissement (ANDI):**

**4 - 1 تعريف الوكالة ANDI:** الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات هي مؤسسة عمومية ذات شخصية قانونية واستقلالية مالية. مهمتها الرئيسية هي تطوير ومتابعة الاستثمارات وهذا بتسهيل إستكمال الإجراءات الإدارية المتعلقة ببعث مشاريع خلق المؤسسات من خلال الشبكات العملياتي الوحيد

تم إنشائه في إطار إصلاحات الجيل الأول التي بدأت في الجزائر في 1990، شهدت الوكالة المسؤولة عن الاستثمار عدة تغيرات كانت ترمو إلى التكيف مع التغيرات في الحالة الاقتصادية والاجتماعية للبلد. ف كانت في البداية من 1993-2001 تسمى بوكالة الترقية ودعم و متابعة الإستثمار ، -2001 وبعد ذلك الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار ، كلفت هذه الهيئة الحكومية بمهمة تسهيل وترقية و مرافقة الإستثمار.

تتولى الوكالة تجسيد تنفيذ برامج الإصلاح الاقتصادي وتحرير الاستثمارات الخاصة الوطنية والأجنبية في ميدان الاستثمارات بالتعاون مع الإدارات والهيئات المعنية واعطاء نفس جديد لترقية الاستثمار وتحسين المحيط الإداري والقانوني. ويمكن الدخول للموقع الرسمي للوكالة من خلال الرابط:

<http://www.andi.dz/index.php/ar/a-propos>

#### 4 - 2 مهام الوكالة ANDI:

- تستقبل و ترشد و ترافق المستثمرين على مستوى الهياكل المركزية والجهوية؛
- تعلم المستثمرين ، من خلال موقعها على الانترنت و دعاءها الترقية و مختلف الندوات لمعلومات بمناسبة الأحداث التي تنظم في الجزائر أو في الخارج؛
- إضفاء الطابع الرسمي على أساس الإنصاف وفي وقت قصير على الإمتيازات المقدمة من قبل جهاز التشجيع؛
- ضمان تنفيذ قرارات تشجيع الإستثمار بالتشاور مع المؤسسات المعنية المختلفة (الجمارك والضرائب الخ.) ؛
- تساهم في تنفيذ سياسات واستراتيجيات التطوير بالتعاون مع القطاعات الاقتصادية المعنية؛
- يوفر للمستثمرين المحتملين بورصة الشراكة.

**4 - 3 المزايا الممنوحة من طرف الوكالة ANDI:** يمكن أن تستفيد المشاريع الاستثمارية من الإعفاءات والضرائب والتخفيضات الضريبية الخاصة، اعتمادا على الموقع والنشاط وتأثير المشاريع على التنمية الاقتصادية والاجتماعية. و توجد ثلاثة مستويات من المزايا تحتوي كل منها على مزايا لمرحلة الإنجاز وأخرى لمرحلة الإستغلال:

- المزايا المشتركة لكل الاستثمارات القابلة للاستفادة ،
- المزايا الإضافية لفائدة النشاطات ذات الامتياز و /أو المنشئة لمناصب الشغل.
- المزايا الاستثنائية لفائدة الاستثمارات ذات الأهمية الخاصة للاقتصاد الوطني.

ويمكن الإطلاع بالتفصيل على هذه المزايا من خلال الرابط التالي:

<http://www.andi.dz/index.php/ar/123-dispositif-d-encouragement-et-d-incitation-a-l-investissement/681-quels-sont-les-avantages-octroyes-par-l-andi>

#### V - الشركات التجارية وأنواعها:

- تعريف الشركة:** عقد بمقتضاه يشترك شخصان أو أكثر لأجل القيام بمشروع مالي مشترك، بغية اقتسام ما ينتج عن هذه المشروع من ربح أو خسارة.
- عقد الشركة:** عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيين أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كما قد يتحملون الخسائر التي قد تنتج عن ذلك.
- الحصة النقدية: مبلغ معين من النقود
  - الحصة العينية: سواء كان عقارا قطعة أرض مبنى مصنع مخازن منجم أو منقولاً معنوياً كالمحل التجاري أو براءة اختراع أو علامة تجارية أو رسوم أو نماذج صناعية أو دين للشريك.
  - حصة العمل: الخدمة التي تعهد بها (العمل الفني).

#### الأركان الشكلية لصحة عقد الشركة:

- الكتابة: يجب أن تكون رسمية بالنسبة للشركات التجارية
- الإشهار: يجب أن تودع العقود لدى المركز الوطني للسجل التجاري من أجل الإشهار
- القيد: وهو التسجيل في السجل التجاري حتى تتمتع بالشخصية المعنوية وتكتسب القدرة على ممارسة العمل التجاري



## 2 - أنواع الشركات: يمكن تقسيم الشركات حسب:

- تكوين رأسمال ( شركات بالحصص وشركات بالأسهم ).
- الاعتبار المالي و الشخصي ( شركات أشخاص وشركات أموال ).
- الملكية ( الشركات العامة والشركات الخاصة والشركات المشتركة "المختلطة" ).
- التمتع بالشخصية المعنوية (شركات تتمتع بالشخصية المعنوية ، شركات لا تتمتع بالشخصية المعنوية).
- الجنسية ( شركات جزائرية وشركات أجنبية، شركات متعددة الجنسيات، وشركات مختلطة ).

## 3 - أنواع الشركات التجارية حسب الإعتبار المالي والشخصي: وتنقسم إلى نوعين:

### 3 - 1 - شركات أشخاص **Les société des personnes** : إذا كان يملكها أكثر من شخص على أن يكون الجميع أو بعضهم

مسؤولون عن ديون المنشأة في جميع أموالهم. تقوم على الاعتبار الشخصي للأفراد و تتكون في الغالب من أشخاص يعرف كل منهم الآخر معرفة ثابتة و يثق فيه ثقة جيدة.

#### أنواع شركات الأشخاص : وتنقسم إلى:

### 3 - 1 - 1 شركات التضامن **La société en nom collectif (SNC)** : تتكون من شريكين أو أكثر مسؤولين بالتضامن في

جميع أموالهم عن ديون الشركة .

#### خصائص شركة التضامن:

- يتكون اسم الشركة من اسم شريك واحد أو أكثر مقرونا بكلمة شركاه ، ويمكن ان يكون للشركة اسم تجاري مثل ( شركة التعاون للتجارة )
- المسؤولية تضامنية بين الشركاء بمعنى أن لدائني الشركة الحصول على حقهم من أي شريك وإذا حصل دائن على حقه من أحد الشركاء فلهذا الشريك الحق في الرجوع على بقية الشركاء.
- عدم قابلية حصص الشركاء للتداول ، أي عدم بيع الشريك حصته أو إحلال آخر محله إلا بموافقة الشركاء .
- تنقضي شركة التضامن وتحل بوفاة أحد الشركاء أو بالحجر عليه ، أو بشهر إفلاسه أو إعساره أو انسحابه من الشركة ، ويمكن أن تستمر الشركة في حالة أن عقد الشركة نص على استمرارها في وجود الحالات السابقة .
- إذا لم يحدد في عقد الشركة كيفية توزيع الأرباح والخسائر بين الشركاء ، فتكون القاعدة توزيعها بنسبة حصص الشركاء في رأس المال .
- لا يجوز أن يتقاضى الشريك أجرا أو مكافأة عن عمله في إدارة الشركة إلا بموافقة باقي الشركاء ، ويرى أغلب المحاسبون أن رواتب الشركاء تعتبر توزيعا للربح وليست عبئا عليه من الناحية المحاسبية ، بعكس رواتب وأجور الموظفين والعمال التي تعتبر عبئا على الربح ويتم تحميلها لحساب الأرباح والخسائر .

### 3 - 1 - 2 شركة التوصية البسيطة **La société en commandite simple** : تتكون من فريقين من الشركاء : فريق يضم على

الأقل شريكا متضامنا مسؤولا في جميع أمواله عن ديون الشركة ، وفريق آخر يضم على الأقل شريكا موصيا مسؤولا عن ديون الشركة بقدر حصته في رأس المال

**خصائص شركة التوصية السليطة :** من بين ما يميز شركة التوصية السليطة ما يلي:

- يوجد طائفتين من الشركاء وهم الشركاء المتضامنين والشركاء الموصين.
- يلتزم أن يكون لها عنوان خاص بما يشمل اسم واحد أو أكثر من الشركاء الموصين.
- لا يقوم الشركاء الموصين بإدارة الشركة.
- مسؤولية الشركاء من الموصين محدد بقدر حصصهم في رأس مال الشركة ويتبع عند تكوين شركة توصية بسيطة نفس الخطوات التي تتبع عند تكوين شركة تضامن فيكون العقد وأن يشهر و يذاع.

**3 - 1 - 3 شركة المحاصة :** شركة مستترة عن الغير ولا تتمتع بشخصية اعتبارية ولا تخضع لإجراءات الشهر و ليس لها وجود قانوني أمام الغير.

درجة الشراكة فيها أن يتفق شريكان أو أكثر على أن يعملوا بشكل فردي أو جماعي ثم يقتسمان عائد العمل.

**خصائص شركة المحاصة :** يميز شركة المحاصة عن غيرها من أنواع الشركات التجارية:

- غرضها لا يتعدى عملاً أو أعمالاً معينة تؤدي في مدة قصيرة ثم تقسم الأرباح والخسائر بين الشركاء وبعدها تنقضي الشركة
- إنحاً شركة مستترة وإن الاستتار هو أهم خصائصه ا فلا وجود لها أمام الغير إذ يقوم أحد الشركاء بأعمال هذه الشركة باسمه خاصة ويكون الشركاء مجهولين.

**2 - 3 شركات الأموال Les société des capitaux :** إذا كان يملكها أكثر من شخص و لكن تحدد مسؤولية الجميع عن ديون

المنشأة في حدود ما يملكونه فيها دون أن تتعدى لأموالهم الأخرى. تقوم على الاعتبار المالي ، أي أن الاعتبار الرئيسي في تكوين هذه الشركات هي الأموال التي يقدمها الشركاء بغض النظر عن شخصياتهم وميولهم . وتنقسم شركات الأشخاص إلى :

**أنواع شركات الأموال :** وتنقسم إلى:

**3 - 2 - 1 شركة المساهمة (SPA) La société par actions .:** هي شركة مكونة من أشخاص يتعدى عددهم سبعة ( 7 )

بغض النظر عن الاعتبار الشخصي للمساهمة ويشتركون في رأس المال بحصص تسمى أسهم، ولا يلزمون من الخسارة بقدر أسهمهم فيها ولا تتعون باسمهم الشركاء أو أحدهم ويديرها مجلس إدارة ينتخب من المساهمين ولمدة معينة.

**خصائص شركة المساهمة:** من أهم ما يميز شركات المساهمة.

- لا يكتسب الشركاء صفة التجار لأن مسؤوليتهم محدودة بقدر مساهمتهم في رأس المال.
- رأسمالها مقسم إلى أسهم وليس حصص.
- لا يمكن أن تكون القيمة الاسمية للسهم الواحد أقل من 1000 دج.
- استمرارية وجود هذه الشركة حيث وجودها مستقل عن الأشخاص المساهمين فيها

**3 - 2 - 2 شركة التوصية بالأسهم : La société en commandite par action (SCA) :** شركة تتكون من فريقين من

الشركاء : فريق يضم على الأقل شريكا متضامنا مسفولا في جميع أمواله عن ديون الشركة ، وفريق آخر يضم شركاء مساهمين لا يقل عددهم عن أربعة ، ولا يسألون عن ديون الشركة إلا بقدر حصصهم في رأس المال.

وتجمع الشركة التوصية بالأسهم بين شركات الأشخاص في أساس تكوينها بين شركات الأموال بالنسبة لرأس مالها وتعدد المساهمين الموصين. ففي شركة التوصية بالأسهم هناك الشريك المتضامن ذو المسؤولية المطلقة والشريك ذو المسؤولية المحدودة أي المساهم بالأسهم (مسؤولية محددة برأس مال المساهم).

**3 - 2 - 3 شركة ذات مسؤولية محدودة : La société à responsabilité limitée (SARL, EURL) شركة**

تتكون من شريكين أو أكثر مسؤولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال SARL، ولا يزيد عدد الشركاء فيها عن خمسين ، وينقسم رأس مالها إلى حصص متساوية القيمة ، غير قابلة للتجزئة ، وغير قابلة للتداول . كما يمكن أن يكون شريك وحيد في حالة EURL.

**خصائص الشركة ذات المسؤولية المحدودة:** ومن أهم خصائص الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

- لا تنحل بسبب الأحوال الشخصية للشركاء (وفاة، إفلاس...)
- رأس مالها مقسم إلى حصص (وليس أسهم)، ويحدد القانون التجاري قيمته دنيا لرأس مال الشركة (100 000 دج).
- عدد الشركاء يكون محدد بموجب القانون وكذلك الحد الأدنى لرأس المال.
- المسؤولية المحدودة للشركاء حيث لا يتحملون الخسائر إلا في حدود حصصهم في رأس المال.