



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



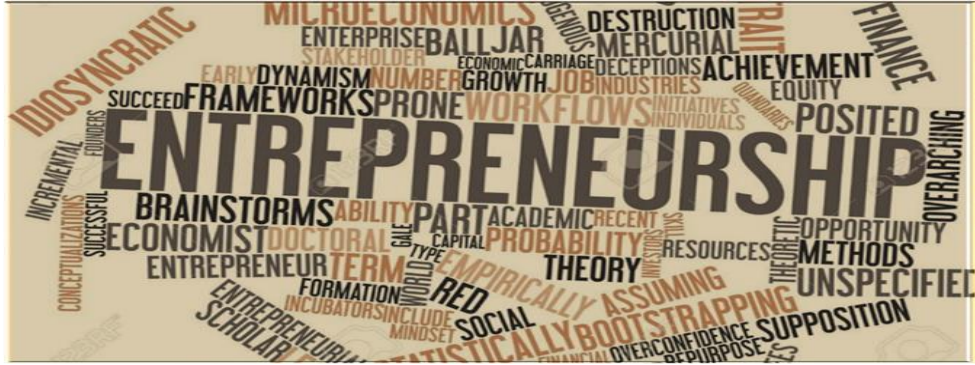
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مطبوعة بيداغوجية في مادة:

ريادة الأعمال



موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس كافة التخصصات

من إعداد:

د. ريم ثوامة

السنة الجامعية: 2025-2026



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



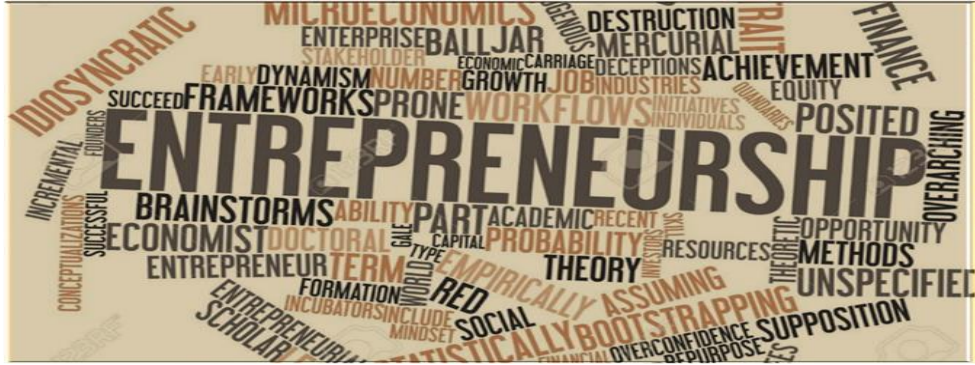
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مطبوعة بيداغوجية في مادة:

ريادة الأعمال



موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس كافة التخصصات

من إعداد:

د. ريم ثوامة

السنة الجامعية: 2025-2026



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
03	بطاقة تقنية
04	مقدمة
05	المحور الأول: ماهية المقاوالتية والمقاول
21	المحور الثاني: أشكال المقاوالتية
27	المحور الثالث: مراحل تأسيس المشروع المقاوالتية: إيجاد الفكرة
41	المحور الرابع: مراحل تأسيس المشروع المقاوالتية - عملية التجسيد: نموذج العمل التجاري-مخطط الأعمال
55	المحور الخامس: البيئة الاقتصادية والاجتماعية: هياكل الدعم والمرافقة المقاوالتية في الجزائر
66	المحور السادس: البيئة الاقتصادية والاجتماعية: هيئات تمويل المشارع المقاوالتية في الجزائر
74	المحور السابع: المؤسسات الناشئة في الجزائر
84	المحور الثامن: تنمية التوجه المقاوالتية في الوسط الجامعي
94	المحور التاسع: عرض المشروع
102	المحور العاشر: وسم-لايل براءة اختراع/ مؤسسة ناشئة، صندوق تمويل المؤسسات الناشئة، مسرع أجييريا فانتور
112	المحور الحادي عشر: قراءة في قانون المقاول الذاتي
120	قائمة المراجع

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
14	يوضح الفرق بين الابتكار والإبداع	1
16	يوضح المهارات المطلوبة في الريادي	2
32	يوضح مثال عن الفكرة والتعبير عنها	3
33	يوضح معايير أولية عامة لتقييم فكرة المشروع	4
33	يوضح تقييم الفكرة بشكل فردي	5
34	يوضح تقييم فكرة المشروع بشكل جماعي	6
39	يوضح عناصر تقويم الأفكار حسب فرص النجاح المتوقعة منها	7
63	يوضح صيغة التمويل الثلاثي لوكالة أونساج	8
77	يوضح التطور التاريخي للمؤسسات الناشئة	9
78	يوضح الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات النمطية	10
86	يوضح أنشطة التعليم المقاولاتي	11
99	يوضح ما يجب فعله وتحضيره قبل، أثناء وبعد العرض التقديمي	12
105	يوضح الوثائق المطلوبة للحصول على براءة اختراع	13
114	يوضح الفرق بين المقاولات الذاتية والمفاهيم المشابهة	14

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	يوضح العلاقة بين الابتكار والإبداع.	1
48	يوضح الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال	2
49	يوضح الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال	3

## بطاقة تقنية

المادة			
ريادة الأعمال			
الاستكشافية	وحدة التعليم	الرابع	السداسي
01	المعامل	01	الرصيد
مستمر	طريقة التقييم	حضورى	نمط التعليم
أهداف المادة		المعارف المسبقة	
<p>تنمية الثقافة المقاولاتية وريادة الأعمال</p> <p>التحكم في المفاهيم المتعلقة بالمقاولاتية</p> <p>إدراك أهمية الثقافة المقاولاتية في المجتمع والاقتصاد</p> <p>معرفة الأشكال المقاولاتية التي يمكن للطلاب الدخول فيها</p> <p>فهم ومعرفة البيئة الاقتصادية والاجتماعية للمقاولاتية</p> <p>التحكم في سيرورة إنشاء مشروع مقاولاتي</p> <p>التعرف على الهيئات الداعمة للمقاولاتية في الوسط الجامعي</p>		<p>مفهوم المؤسسة وتصنيفاتها</p> <p>الانخراط في حاضنة الأعمال</p>	

**مقدمة:** المقاولاتية أو ريادة الأعمال هو من أبرز المواضيع مناقشة على الساحة الدولية في المجالات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية بالنظر للطبيعة الابتكارية لمثل هذا النوع من المشاريع وبالنظر أيضا للأهداف المسطرة والتي تفرضها التطورات الحاصلة على الساحة العالمية، فدراسة هذا الموضوع لم يقتصر فقط على الدراسات الاقتصادية، بل وتعداه للجوانب الاجتماعية والسوسولوجية وذلك بسبب الأثر الذي يحدثه الفعل المقاولاتي على الفرد، الاقتصاد والمجتمع.

جاءت هذه المطبوعة لدعم التوجه العام للدولة نحو المشاريع المقاولاتية، والأهم تعزيز دور الجامعة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية عن طريق تثقيف الطالب وجعله ملما بمختلف جوانب ريادة الأعمال، عن طريق تكثيف عملية التعليم المقاولاتي، وتشجيع الثقافة المقاولاتية في أوساط الشباب قصد دفعهم لإحداث الأثر المطلوب منهم كأفراد فاعلين في الحياة الاقتصادية، عن طريق تلقينهم لفنيات إنشاء وتسيير المشاريع الريادية، وتوجيههم نحو الهيئات الداعمة لنشاطهم، وتلقينهم لكيفية جمع التمويل اللازم لإقامة مشاريعهم.

في هذه المطبوعة المعنونة ب"ريادة الأعمال" تم التطرق لمجموعة من المحاور وهي في مجموعها 11 محورا حسب ما جاء في المقررة الوطنية، تم فيها التعمق في دراسة كل محور، مع وضع مجموعة من النشاطات التقويمية والتطبيقية، فضلا عن بعض المصادر المساعدة للتأكد من فهم الطالب بدرجة أكبر وبشكل أفضل لمحتوى المادة.

والله المستعان

د. ريم ثوامرية



**تمهيد:** تعتبر المقاولاتية أو ريادة الأعمال توجها قديما الممارسة حديث المفهوم، حيث باتت المقاولاتية ملجأ الشباب حامل الأفكار وأساس نمو الدول وتطورها بالنظر للخصائص المميزة لكل من رائد الأعمال وريادة الأعمال. سيتم في هذا المحور التطرق ل: مفهوم المقاولاتية/ ريادة الأعمال. نشأة المقاولاتية/ ريادة الأعمال. تعريف المقاولاتية/ ريادة الأعمال. خصائص المقاولاتية/ ريادة الأعمال ورائد الأعمال/ المقاول. أبعاد المقاولاتية/ ريادة الأعمال. أثر المقاولاتية/ ريادة الأعمال اجتماعيا، اقتصاديا وبيئيا. **أهداف المحور:** تكمن في:



- التعرف على مفهوم ريادة الأعمال/ المقاولاتية.
- تتبع المراحل التاريخية لتطور ريادة الأعمال.
- تحديد الخصائص المميزة لريادة الأعمال ورائد الأعمال.
- توضيح أبعاد ريادة الأعمال والتفريق بين الإبداع والابتكار.
- تحديد الأثر الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي لريادة الأعمال.

## أولاً- ماهية المقاولاتية/ ريادة الأعمال.

1. مفهوم المقاولاتية/ريادة الأعمال، النشأة والتطور: يعود مجال ظهور ريادة الأعمال من الناحية التاريخية إلى كل من Cantillon 1680-1734، Say 1816، Mill 1848، Schumpeter 1911، Knight 1921، هؤلاء الباحثون الذين ألقوا الضوء على مفهوم ريادة الأعمال عبر هذه السنوات الطويلة.

ظهر مصطلح ريادة الأعمال لأول مرة في المعجم الفرنسي المعنون بقاموس التجارة العالمية وكان Jacques Des Bruslons قد قام بجمعه ونشره في عام 1723، وصيغت كلمة Entrepreneurship من الفرنسية في خمسينات القرن 19، وكانت تعني القرض الممنوح لرائد الأعمال، ويعد رائد الأعمال أو صاحب المشروع الصغير عنصراً أساسياً في الاقتصاد الجزئي، حيث برز ذلك في دراسات Cantillon و Smith أواخر القرن 17 وبداية القرن 18.



ولقد استمرت هذه الدراسات وتطورت في مجال ريادة الأعمال في ثلاثينات القرن 20 نتيجة اهتمام شومبتير فضلاً عن بعض الاقتصاديين النموسيين مثل Mises و Hayek مما أدى إلى شيوع هذا المصطلح في هذا القرن، إلا أن النزاعات المحيطة بالعالم والتي بدأ اندلاعها في أعقاب الكساد العظيم قد سرع من شيوع هذا المصطلح حتى أنه أصبح من العبارات الطنانة المسموعة عام 2010 .

ظهر مفهوم ريادة الأعمال من المنظور الاقتصادي في كتابات Richard Cantillon ليحبر عن عملية شراء المنتجات وإعادة تغليفها ثم تسويقها بسعر غير مؤكد وغير قابل للتنبؤ به، ومن هنا فقد أظهر Cantillon مفهوم المخاطرة ومفهوم عدم التأكد كعوامل مؤثرة في ريادة الأعمال.

في أوائل القرن 19 قدم الاقتصادي الفرنسي Jb. Say 1767-1832 وصفاً عملياً لما يقوم به رائد الأعمال، كما قدم تحليلاً لوظيفته في النظام الاقتصادي، حيث أنه نظر لرائد الأعمال على أنه وسيط يقوم بالحصول على وسائل الإنتاج من أجل إنتاج السلع وبيعها ولم ينظر لرائد الأعمال على أنه منظم

لوسائل الإنتاج بل اعتبره الفرد الذي يقوم بهذه الأنشطة لحسابه الخاص، فقد أبرز Say ساي مفهوم تحمل المخاطر لدى تعريفه لرائد الأعمال.

أواخر القرن 19 حدث تحول كبير في علم الاقتصاد من مفهوم الاقتصاد الكلي Macroeconomics إلى المزيد من التركيز على الاقتصاد الجزئي Microeconomics، وسيطرت على علم الاقتصاد أنداك نظرية التوازن، إذ كان ينظر الأفراد إما على أنهم منتجون أو مستهلكون، وسيطر البحث عن التوازن على أساليب التحليل خلال هذه الفترة، نتيجة لذلك تم إغفال دور رائد الأعمال في التحليل الاقتصادي.

إلا أن الدراسات الأوروبية المتعلقة بريادة الأعمال وجدت أدنا صاغية في و. م. أ والتي كانت في ذلك الوقت في طريقها لأن تصبح قوة اقتصادية عظمى، وبرزت أسماء عدد من الاقتصاديين الأمريكيين الذين استكملوا الدراسات والمناقشات حول مفهوم ريادة الأعمال، ومن أشهرهم فرانك نايت 1885-1972، فقد قام من خلال دراسته عن المخاطرة وعدم التأكد والربح التي قدمها عام 1916 ونقحها عام 1921 بالفرقة بين المخاطرة وعدم التأكد وتبنى وجهة النظر القائلة بأن مهارة رائد الأعمال تتوقف على قدرته على التعامل مع عدم التأكد السائد في مجتمع معين.<sup>1</sup>

أما الباحث Schumpeter 1883-1950 فقد تبنى المدخل القائل بأن النظام الاقتصادي المكون من جانب العرض والطلب يكون في حالة توازن ويميل رائد الأعمال إلى كسر حالة التوازن المسيطرة على النظام الاقتصادي من خلال ما يقدمه من ابتكارات في النظام في صورة منتجات جديدة أو أساليب إنتاج جديدة أو أسواق جديدة، وقد عبر عام 1911 عن هذه العملية بالتدمير الخلاق، إذ يقوم رائد الأعمال بكسر القيود والحوجز السائدة في النظام الاقتصادي، الأمر الذي يدفع غيرهم إلى تتبع خطاهم ويؤدي ارتفاع المستوى الاقتصادي الذي يحدث نتيجة لهذه الابتكارات إلى إحداث نقلة نوعية في النظام الاقتصادي.

لقد كان مفهوم شومبتير للابتكار مفهوماً متسعاً بحيث يضمن خصائص المخاطرة والتنسيق وهي المفاهيم التي أبرزها العديد من الباحثين السابقين على شومبتير إلا أنه أكد أن هذه الخصائص بمفردها تعد غير كافية لتمييز رائد الأعمال عن غيره من الأفراد ما لم يتمتع بالقدرات الابتكارية وظلت أفكار

<sup>1</sup> سعدي علي الريحان المحمدي، الريادة الإلكترونية وتقنيات التحول الرقمي للأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2025، ص 52.

شومبتير تمثل مرجعا رئيسا للعديد من الباحثين الذين جاؤوا من بعده ثم ظهرت مدرستان مستقلتان في مجال ريادة الأعمال هما: <sup>1</sup>

أ- مدرسة هارفارد Harvard School: نبعت هذه الأفكار من مركز بحوث التاريخ الريادي في جامعة هارفارد، وقد قام آرثر ه. كول بتأسيس هذا المركز عام 1948، وهو المركز الذي عمل به شومبتير حتى وفاته عام 1950، وترى هذه المدرسة أن ريادة الأعمال تتكون من 3 أبعاد مختلفة:

- التغيرات التي تطرأ على النظام الاقتصادي.

- تكوين وإقامة المنظمات كأحد متطلبات اللازمة للاستثمار التجاري للابتكارات.

- وظيفة الرائد هي تحقيق الربح.

ب- مدرسة السلوك الإنساني School Of Human Behavior: عكست هذه المدرسة أفكار اثنين من

الاقتصاديين النمساويين، هما: Fredrick Von Hayek 1973-1881 Ludwing Von Mises

1992-1906، فقد لاحظ Mises أن الأفراد ليسوا مجرد كائنات أنانية خلاقة، ولكنهم أيضا قادرين على استثمار الفرص، الأمر الذي دفعه إلى تقديم مفهوم السلوك الإنساني للتعبير عن هذا السلوك، أما Hayek فقد قرر أنه في ظل اقتصاد السوق يتم تقاسم المعرفة أيضا بين أفراد مختلفين لذلك لا يوجد فرد يمتلك نفس المعرفة أو المعلومات التي يمتلكها غيره، وهذا يعني أن إدراك وجود نقاط ضعف خاصة أو موارد خاصة لم تستخدم أو تستثمر بالشكل الكافي يرتبط بأفراد معينين دون غيرهم.

أما ISRAEL KRIZNER إسرائيلي كيزنر 1982 فقد أكد أن النظام الاقتصادي عندما يكون في

حالة عدم توازن يقوم الرائد باكتشاف هذه الحالة ثم يقوم باستثمارها ويؤدي ذلك إلى التوصل لحالة التوازن. <sup>2</sup>

وقد لاحظ أيضا أن رواد الأعمال يعملون على إثارة طلب السوق من خلال قدراتهم على الإقناع

باستخدام أساليب الإعلان، ومن هنا يقومون بخلق المزيد من عدم التوازن في السوق وعلى ذلك فإن رائد

الأعمال لا يعمل فقد على اكتشاف واستثمار الفرص، ولكنه يعمل على خلق المزيد من الفرص

واستثمارها وهو ما عبر عنه كيزنر بتعبير الشغف الريادي Entrepreneurial، وفي عام 1982 ألقى

Mark Casson الضوء على رائد الأعمال في كتابه "رائد الأعمال نظرية اقتصادية" وناقش إمكانية وجود

وظيفة ريادية إضافية لرائد الأعمال، وقد أطلق على هذه الوظيفة اسم رائد الأعمال كمدبر للموارد

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 53.

<sup>2</sup> سعد علي الريحان المحمدي، الريادة والإبداع، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2023، ص 46.

المحدودة، وافترض مثلما فعل سابقه على أهمية المعلومات وتبني وجهة النظر القائلة بأن رائد الأعمال يتمتع بالقدرة على جمع البيانات بطريقة تؤدي إلى خلق فرص تحقيق الربح وأن رائد الأعمال يعمل كمدير للموارد المحدودة ويتمتع بالقدرة على التعامل مع التكاليف المترتبة على ذلك، ويحدث ذلك من خلال استخدام أساليب مختلفة مثل: التفاوض الفعال، عولمة الأنشطة الريادية.<sup>1</sup>

انطلاقاً مما تقدم، يمكن توضيح مراحل تطور المقاولاتية كما يلي:

- **المرحلة المبكرة - مرحلة الرضيع:** كان الريادي مسؤولاً عن إنشاء مسار التجارة، خلال هذه الفترة كان يتم منح التاجر المغامر قرصاً بمعدل مرتفع بموجب عقد مشترك بينه وبين الرأسمالي، وكان الرأسمالي حاملاً للخطر السلبي، وحمل التاجر المغامر دوراً نشطاً في التداول وتحمل المخاطر الجسدية والعاطفية وعندما يبيع التاجر المغامر البضاعة بنجاح وأكمل الرحلة يتم تقسيم الأرباح بينه وبين الرأسمالي .
- **العصور الوسطى: من 1000 - ق 16:** تم تطوير ريادة الأعمال إلى مستوى يقوم فيه الريادي بأدوار كل من الممثل ومدير مشاريع الإنتاج الكبيرة، في مثل هذه المشاريع لم يأخذ أي خطر ولكن مجرد إدارة المشروع باستخدام الموارد التي تقدمها عادة من قبل حكومة البلاد، كان رجل الدين النموذجي في العصور الوسطى هو المسؤول عن الأعمال المعمارية الكبرى مثل القلاع والتحصينات والمباني العامة والأديرة.
- **القرن 17:** تم ربط المخاطرة مع الريادة التي تم تطويرها في القرن 17، ليعبر عن أداء خدمة أو توريد منتجات محددة بسعر بسيط، وتحمل مخاطر الربح أو الخسارة الناتجة عن هذا.<sup>2</sup>
- **القرن 18:** تم التعرف على ريادة الأعمال لأول مرة في القرن 18، عندما صاغ كانتيلون مصطلح الريادي عام 1725، وحدد أنه شخص يتحمل الوظيفة التي تحمل المخاطر وهو الشخص الذي يقوم بشراء السلع بأسعار معينة لبيعها بأسعار غير مؤكدة في المستقبل وبالتالي يتحمل مخاطر غير قابلة للتأمين.
- **القرن 19:** خلاله أصبحت ريادة الأعمال مفهوماً أوسع وأكد ساي عام 1803 على مهام تنظيم المشاريع في الجمع بين عوامل الإنتاج وتوفير الإدارة المستمرة وتحمل المخاطرة.

<sup>1</sup> سعد علي الريحان المحمدي، الريادة الإلكترونية وتقنيات التحول الرقمي للأعمال، مرجع سابق، ص 54.

<sup>2</sup> حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، الريادة منظور استراتيجي، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص 27.

- القرن 20: تم الاعتراف بريادة الأعمال كأساس للأنشطة الإبداعية وكان مرتبطاً بالمخاطر المالية والنفسية والاجتماعية يتحملها الرائد للوصول على مكافآت وبالتالي فإن مفهوم الابتكار والحدثة هو جزء لا يتجزأ من ريادة الأعمال.<sup>1</sup>

- القرن 21: ارتبط مفهوم ريادة الأعمال بالمساعي المبتكرة، وهي تهتم بإدخال شيء جديد في بيئة المنافسة الشديدة، إذ أن نطاق الابتكار يبدأ من إنشاء منتج جديد وقد تغطي حتى تطوير نظام توزيع جديد أو تصل إلى تطوير هيكل تنظيمي جديد أو تطوير نموذج عمل جديد، وغالباً ما ترتبط أعمال ريادة الأعمال مع عدم اليقين الحقيقي.<sup>2</sup>

2. تعريف المقاولاتية: لقد حظي مفهوم المقاولاتية أو ريادة الأعمال كما يطلق عليه بالعديد من التعريفات، من بينها ما يلي:

- ريادة الأعمال هي النشاط الذي ينصب على إنشاء مشروع عمل جديد، ويقدم فعالية اقتصادية مضافة وتعني إدارة الموارد بكفاءة وأهلية متميزة لتقديم شيء جديد أو ابتكار نشاط اقتصادي وإداري جديد.

يمكن ملاحظة أن هذا التعريف قد ركز على القيمة الاقتصادية، المخاطرة والإبداع.<sup>3</sup>

- يطلق لقب الريادة في مجال الأعمال للشخص الذي ينشأ مشروعاً جديداً أو يقدم فعالية مضافة

للاقتصاد، إضافة إلى من يدير الموارد المختلفة لتقديم شيء جديد أو ابتكار مشروع جديد.<sup>4</sup>

- الريادة هي علم وفن حيث تجمع بين المعرفة العلمية والمهارات الشخصية والإدارية والتقنية لتطوير كفاءات الريادي وقدراته وتحقيق النجاح بكفاءة وفعالية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 28.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 29.

<sup>3</sup> وفاء بنت ناصر المبيريك، أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، ريادة الأعمال، ط 2، شركة العبيكان للطباعة والنشر، السعودية، 2025، ص 26.

<sup>4</sup> مصطفى يوسف الكافي، ريادة الأعمال في المنشآت السياحية، ألفا للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص 16.

<sup>5</sup> مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال- المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 36.

- الريادة هي مجموعة الإجراءات اللازمة لإيجاد شيء مختلف، ذي قيمة من خلال تكريس الوقت والجهد اللازمين لذلك مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطرة المصاحبة لذلك لتحقيق عائد مادي أو رضا فردي، للوصول إلى المنظمة القادرة على دعم الابتكارات بشكل منتظم.<sup>1</sup>
  - تعريف Cantillon: تركز الريادة على صاحب المشروع الذي يتحمل المخاطر بسبب عدم اليقين من الأسعار المستقبلية للسوق.
  - ويعرفها Schumpeter: على أن الريادة ترتبط بالابتكار فالرائد هو من يبتكر ويطبق نظريات جديدة في خفض التكاليف والرفع من الأرباح.
  - تعريف المرصد العالمي للمقاولاتية GEM: ريادة الأعمال هي محاولة إنشاء أعمال تجارية جديدة أو مشاريع جديدة، مثل الأعمال الحرة أو المؤسسات الجديدة أو توسيع نشاط تجاري قائم، من قبل فرد أو عدد من الأفراد.<sup>2</sup>
  - كما تعرف على أنها: اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص، لأجل خلق سلع أو خدمات جديدة، أو مواد خامة جديدة أو تنظيم جديد أو عمليات جديدة أو أسواق جديدة، من خلال تنظيم الجهود بطرق جديدة.
  - وتعرف كذلك على أنها قدرة الفرد على تحويل الأفكار إلى أفعال وتشمل الإبداع والابتكار وحساب المخاطرة وكذلك القدرة على تخطيط وإدارة المشروعات من أجل تحقيق الأهداف ودعم الفرد والمجتمع وبما يجعل العاملين أكثر وعياً بعملهم وأكثر قدرة على اقتناص الفرص.<sup>3</sup>
- 3. خصائص المقاولاتية/ريادة الأعمال: تتميز ريادة الأعمال بما يلي:**

تحمل المخاطر.



أ- القدرة على

ب-الابتكار.

ت-جودة الرؤية والقيادة.

<sup>1</sup> رنا خليل التعمري، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الأعمال-دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، جامعة الإسراء، 2021، ص 33.

<sup>2</sup> ناصر إسلام فراحي، المؤسسات الناشئة وريادة الأعمال: الأساسيات والتحديات، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2024، ص ص 68-69.

<sup>3</sup> خضرة خملول، ريادة الأعمال الاجتماعية، ملتقى علمي حول: ريادة الأعمال في العلوم الاجتماعية-نظرة استشرافية لإمكانيات التطبيق، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 3.

ث- الانفتاح في العمل واكتشاف فرص جديدة.

ج- المرونة.

ح- المعرفة بالمنتج.<sup>1</sup>

خ- الإبداع.

د- الأهداف الاستراتيجية.<sup>2</sup>

ذ- خلق الثروة.<sup>3</sup>

ر- منظومة متكاملة.

ز- منهج للبحث.<sup>4</sup>

4. أبعاد المقاولة/ريادة الأعمال: يمكن التمييز بين الأبعاد الأساسية التالية لريادة الأعمال:

أ- الاستباقية: هي المبادرة عبر اكتشاف الفرص والبحث عن الأسواق التي تحقق الريادة

للمؤسسة، ومدى جاهزيتها من أجل تقديم منتجات جديدة تميزها عن باقي المؤسسات، بمعنى

أدق هو قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف غير المؤكدة وعقلنة استخدام الموارد وحسن

دراسة السوق بكل مكوناته، ما يساعدها على توقع تحركات المنافسين ووضع استراتيجية

مضادة.

<sup>1</sup> علي العابدي، إدارة رأس المال الفكري في المنظمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2025، ص 114.

<sup>2</sup> هاجر بوزيان الرحماني، المقاولة، كتاب بيداغوجي موجه لطلبة السنة الأولى ماستر، جميع التخصصات، العالم يقرأ للنشر والتوزيع، عين تيموشنت، الجزائر، 2022، ص 5.

<sup>3</sup> سعيدة ضيف وآخرون، نحو تحقيق تنمية اقتصادية من خلال تعزيز دور ريادة منظمات الأعمال مع الإشارة إلى

تجربة الجزائر، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 5، العدد 2، 2020، ص 36.

<sup>4</sup> يوسف محمد أبو ختالة، رمضان محمد حمودة، دور ريادة الأعمال في تحقيق المسؤولية الاجتماعية-دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة مصراتة، مجلة البحوث المستدامة في العلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد، جويلية 2024، ص 64.

ب- **تحمل المخاطرة:** أي اتخاذ قرارات جريئة واغتنام فرص معينة في ظل المغامرة لتحقيق عوائد

إيجابية، وتشير إلى قدرة المؤسسة على تحمل الخطر واتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

ت- **الابتكار:** يشير إلى قدرة الشركة على توفير سلع جديدة ودخول أسواق جديدة وعمليات جديدة وتوفير موارد جديدة وتنظيم جديد والذي هو صلب ريادة الأعمال.<sup>2</sup>

يتم تطوير ريادة الأعمال من خلال تسريع وتيرة التصور التقني الذي يقدم بدائل جديدة لأداء الخدمات وتطوير المنتجات بشكل أكثر كفاءة وتنافسية.<sup>3</sup>

ث- **الإبداع:** الإبداع والريادة مرتبطان، هذه الرابطة تساعد المنظمات على أن يكون لها الدور الريادي سواء في تقديم المنتجات أو إرضاء الزبائن أو القدرة على اختراق السوق أو السيطرة على جانب معين من هذه الأسواق.<sup>4</sup>

**جدول رقم (1): يوضح الفرق بين الابتكار والإبداع.**

الإبداع	الابتكار
إيجاد فكرة غير عادية	تنفيذ الأفكار بأسلوب جديد
نتائج عن المخيلة	نتائج عن العمليات
يرتبط بفكرة	يرتبط بالتنفيذ
لا يمكن قياسه	يمكن قياسه

المصدر: من إعداد الباحثة.

<sup>1</sup> محمد بن موسى، السياق العام للعلاقة التفاعلية بين ريادة الأعمال والبيئة الاقتصادية والاجتماعية المحيطة،

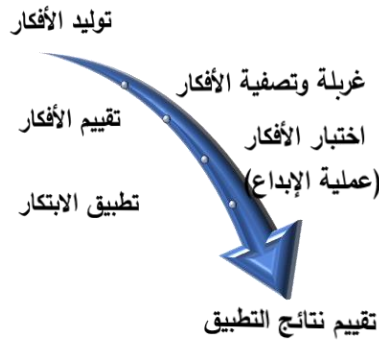
منشورات مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019، ص 5.

<sup>2</sup> حسن علوان ذو الفقار وآخرون، المهارات السياسية وأثرها على ريادة الأعمال من خلال المرونة المعرفية، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العدد 77، الجزء 3، 2024، ص 387.

<sup>3</sup> رانيا الشيخ طه، الابتكار وريادة الأعمال، سلسلة كتيبات تعريفية، العدد 31، صندوق النقد العربي، 2022، ص 19.

<sup>4</sup> ليلي زقار وآخرون، الإطار الفكري والنظري لريادة الأعمال، منشورات مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019، ص 113.

## شكل رقم (1): يوضح العلاقة بين الابتكار والإبداع.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: مراد شريف، آمال شتراوي، الإبداع والابتكار مدخل لتعزيز الفكر المقاولاتي-دراسة استكشافية للمشاريع المقاولاتية المقدمة لوكالة دعم وتشغيل الشباب لولاية المسيلة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، العدد 33، جانفي 2018، ص 229.

## ثانيا- ماهية الريادي/ المقاول.

1. تعريف الريادي: يمكن تعريف الريادي أو المقاول على أنه:



- الشخص الذي يقوم بتوحيد وسائل الإنتاج من أجل تقديم القيمة الجديدة التي يؤهله لإعادة تأسيس موارده المالية بالإضافة إلى تحديد الأجور والفوائد والأرباح.
- الشخص الذي يحاول سد الثغرات أو الفروق في الأسواق من خلال أنشطته المختلفة، وهذه الأنشطة تعني القيام بمشروع في أسواق غير كاملة بعد، أو أسواق لا زالت متطلبات الإنتاج فيها غير متوفرة بالكامل.<sup>1</sup>
- ذلك الشخص الذي يمتلك عمله ويديره بنفسه.

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 31.

- ذلك الشخص الذي لديه القدرة على تحويل فكرة جديدة إلى ابتكار ومشروع ناجح.<sup>1</sup>
- 2. **خصائص رائد الأعمال:** يتميز الريادي ب:
  - المبادرة: توقع المشكلات قبل وقوعها واتخاذ القرارات الوقائية.
  - التوجه بالإنجاز: جودة العمل، انتهاز الفرص.
  - الالتزام نحو الآخرين: الاهتمام بحاجات ورغبات الزبائن وبناء علاقات وطيدة معهم.<sup>2</sup>
  - هدف طموح.
  - رؤية مدعومة بالعديد من الأفكار القوية المحددة الفريدة.
  - رؤية شاملة واضحة لكيفية تحقيق هذا الهدف.
  - المخاطرة.<sup>3</sup>
  - السمات الشخصية: الرغبة في الاستقلالية، الثقة بالنفس، النظرة المستقبلية، التضحية والإيثار.
  - الخصائص السلوكية: المهارات التقنية، التفاعلية.
  - السمات الإدارية: مهارات إنسانية، فكرية.<sup>4</sup>
  - الشغف.<sup>5</sup>

### جدول رقم (2): يوضح المهارات المطلوبة في الريادي.

مهارات تقنية	مهارات إدارية	مهارات شخصية
القدرة على الاتصال	التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة	المثابرة
القدرة على التنظيم	التسويق واتخاذ القرارات	الإبداع
إدارة الأعمال التقنية	العلاقات الإنسانية	الميل نحو التغيير
	القدرة على التفاوض	الالتزام

<sup>1</sup> وفاء بنت ناصر المبيريك، أحمد بن عبد الرحمن الشميري، ريادة الأعمال- المفاهيم والتطبيقات الأساسية لغير المتخصصين، العبيكان للطباعة والنشر، السعودية، 2019، ص 19.

<sup>2</sup> إسلام محمد الناقة، ريادة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2023، ص ص 19-20.

<sup>3</sup> راکز الزعاير، غسان الطالب، الإدارة الالكترونية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص 192.

<sup>4</sup> محمد ثاقب، ريادة الأعمال وتطوير الأعمال الصغيرة، مجتمع غوريلا التعليمي، 2022، ص ص 3-4.

<sup>5</sup> سعيد أوكيل، ريادة الأعمال أو المقاولاتية مقارنة شاملة وعملية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 67.

المصدر: أحلام قزال، عيسى بهدي، دراسة تحليلية لأثر المقاولاتية على تعزيز الابتكار في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 5، العدد 2، 2019، ص 49.

ثالثا- الآثار الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية للمقاولاتية/ ريادة

### الأعمال.

1. الآثار الاقتصادية والاجتماعية: يمكن التمييز بين الآثار

التالية:

- استقطاب الشباب للعمل الحر والمبادرات الفردية والأعمال الريادية واستثمار أموالهم وطاقاتهم في مشروعات صغيرة.
- تحمل أعباء المشروع على جميع الأصعدة التخطيط، التمويل، الإدارة.



- عامل من عوامل الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي خاصة أثناء الأزمات.

- تعدد الأعمال الريادية والمبادرات الفردية يمنع تعرض المستثمرين والمبادرين للأزمات الحادة.

- ريادة الأعمال تعتبر مرحلة تدريبية لصقل مهارات رجال الأعمال.<sup>1</sup>

- رفع مستوى الإنتاجية.

- نقل التكنولوجيا.

- خلق فرص عمل جديدة.

- إيجاد أسواق جديدة.

- المساهمة بتنوع الإنتاج.

- التجديد وإعادة الهيكلة في المشاريع الاقتصادية.<sup>2</sup>

- تحفيز الابتكار.

- تحسين المستوى المعيشي.

- تنوع الاقتصاد المحلي.

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة، الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 149.

<sup>2</sup> جابر مهدي، أثر حاضنات المشروعات في تعزيز ريادة الأعمال بمدينة عنابة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 2، 2015، ص 157.

- دعم التنمية المستدامة.<sup>1</sup>
- امتلاك القدرة على التغيير.
- كسر الاحتكار والسيطرة على الأسواق.
- جذب استثمارات جديدة ومختلفة.
- التصدير وتوفير العملة الصعبة.
- حل المشكلات المجتمعية.
- تقليل هجرة الأدمغة.<sup>2</sup>



## 2. الأثر البيئي: وفيه:

- تبني المشاريع المستدامة.
- تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> عبد الله عياشي، دور ريادة الأعمال في تحسين جودة الحياة لدى المجتمع الجزائري-دراسة تحليلية لتأثير الابتكار والمشاريع الصغيرة، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، المجلد 8، العدد 4، 2024، ص ص 177-178.

<sup>2</sup> أحمد الخولي، ريادة الأعمال ببساطة، دار الجندي للنشر والتوزيع، مصر، 2022، ص ص 12-21.

# قصة نجاح

## Success Story قصة نجاح

### هوتميل Hotmail



صابر باتيا، شاب مسلم ولد في الهند عام 1968م، درس الهندسة الكهربائية ثم انتقل إلى ستانفورد ليحصل على شهادته الجامعية من هناك، ثم حصل على وظيفة بشركة آبل. ثم بعد سنة انتقل إلى شركة ناشئة تعمل في تصميم الدوائر الإلكترونية، حيث راودته فكرة إنشاء شركته الخاصة في وادي السيليكون الأمريكي

الشهير، ولديه حلم يقوم على إنشاء قواعد بيانات على شبكة الإنترنت مع شريكه جاك سميث، لكن في ذلك الوقت كانت الإنترنت في مراحلها الأولى، لذا لم يتحمس كثيرون في تمويل مشروعهما، ففكرا فيما يحتاجه مستخدمو الإنترنت، ونشأت الفكرة جراء احتياج الاثنان لإرسال رسائل بريدية لبعضهما بعضاً من خلال الإنترنت، دون الدخول إلى حسابات بريد الشركة التي تخضع للمراقبة. لم يفكر أحد من قبلهما في تقديم خدمة البريد الإلكتروني المجاني، لذا أسرعاً في البحث عن تمويل فكرتهما الجديدة، حتى وجدا شركة درابريشر وجيرفستون، التي اقتنعت بالفكرة، وأسهمت بـ300 ألف دولار مع الشائئ الحالم.

بدأ تدشين الموقع في اليوم الرابع من يوليو من عام 1996م، الذي يوافق عيد استقلال أمريكا، ليكون بمثابة يوم تحرير مستخدمي الإنترنت من صعوبات تبادل رسائل البريد الإلكتروني. وسرعان ما انتشر الخبر، وانهاهال المشتركون على الموقع للاشتراك فيه، حتى وصل عدد المشتركين فيه إلى أكثر من عشر ملايين مشترك من 230 دولة، يشاهدون 40 مليون إعلاناً يومياً. وبعد مدة قصيرة اشترت شركة مايكروسوفت الشركة في عام 1997 بمبلغ 400 مليون دولار.

تطور بريد هوتميل وكبر، حتى أصبح يخدم أكثر من 40 مليون مستخدم، واجهت مايكروسوفت منافسة شرسة من ياهو وجوجل الآن، وما زالت تواجه غرماً منافسين، ولكن لا يزال هوتميل أحد الخيارات المهمة للمستخدمين.

أما صابر فقد أسس موقعاً أسماه أرزو، لكنه اضطر لإغلاقه مع انهيار شركات الإنترنت عام 2000م. وفي 2006م عاد لإطلاق موقع السفرات.

ويعمل حالياً على إنشاء مدينة في موطنه الهند، تحاكي آليات عمل وادي السيليكون الشهير بأمريكا.

أسئلة المحور:

1. هل مفهوم ريادة الأعمال تابع من مفهوم المقاول أم العكس؟
2. ميز بين خصائص ومهارات الريادي / المقاول؟
3. ميز بين الاختراع-الابتكار-الإبداع؟



**تمهيد:** تتخذ المقاولاتية أو ريادة الأعمال أشكالاً مختلفة، وذلك وفق طبيعة الفكرة، أهداف الرائد وكذا الظروف المحيطة سواء بالمشروع أو رائد الأعمال.

لذلك سيتم في هذا المحور التعرف على أشكال المقاولاتية.

**أهداف المحور:** تتمثل في:

- التعرف على الأشكال المختلفة لريادة الأعمال.
- تحديد الفرق بين كل شكل من الأشكال.
- تبيان متى ولماذا يتم اختيار كل شكل من الأشكال.
- تحديد مزايا وسلبيات كل شكل من الأشكال.



**أولاً- شراء عمل قائم:** يختلف عن إنشاء مؤسسة جديدة، في هذه الحالة المؤسسة موجودة أصلاً، وبالتالي يمكن الاعتماد على ما تمتلكه المؤسسة من إمكانيات في الوقت الحاضر، واعتماداً على نشاطها السابق وهيكلها التنظيمي ما يساعد على التقليل من درجة عدم التأكد والمخاطرة، ويمكن التمييز بين حالتين لهذا النوع من النشاط: شراء مؤسسة في حالة جيدة، وشراء مؤسسة تمر بصعوبات.<sup>1</sup>

### ثانياً- المقابولة الداخلية (ريادة الأعمال

**الداخلية):** هي ريادة أعمال داخل منظمة قائمة بمعنى أنها مجمل المبادرات الجديدة والإبداع والديناميكية التي تزيد من الكفاءة التنظيمية ويكون رائد الأعمال الداخلي عبارة عن رجل



أعمال توظفه الشركة وتشجعه على الابتكار والإبداع.<sup>2</sup>

### 1. أسباب الاهتمام بالريادة الداخلية:

- ظهور ثقافة اجتماعية تنادي "اعمل لنفسك شيئاً خاصاً بك".
- اشتداد المنافسة والحاجة إلى تطوير تكنولوجيا داخلية وتأمين منتجات جديدة وتطويرها.
- العمل على عدم خسارة العمال الخلاقين خاصة في التكنولوجيا والحاسب.
- تأمين المرونة في العمل من خلال الحرية في هياكل التنظيم (التنظيم المسطح).
- تأمين أشياء جديدة بواسطة العمال الموجودين داخل التنظيم.<sup>3</sup>



### 2. بيئة ريادة الأعمال الداخلية:

- تشجيع الأفكار الجديدة.

<sup>1</sup> محمد الأمين علون، وسيلة السبتي، المقابولاتية بين الفكرة وعوامل النجاح، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلد 2، العدد 1، 2019، ص 5.

<sup>2</sup> علي حلي وآخرون، من فكرة إلى شركة ناشئة، دليل تطوير الأعمال في العراق، وزارة التعليم العالي، العراق، نوفمبر 2020، ص 15.

<sup>3</sup> فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 50.

- تشجيع المحاولة والخطأ والسماح بالفشل.
- اعتماد مبدأ عدم وجود حد ثابت للفرص.
- توفير الموارد.
- استخدام طريقة مجموعات العمل.

- تأمين دعم الإدارة العليا لتمول الاقتراح، نظام المكافآت.<sup>1</sup>

### 3. تأسيس وإيجاد الريادة الداخلية في المنظمات:

- تشجيع الالتزام بالريادة الداخلية فيها بواسطة المديرين وعلى كافة المستويات الإدارية.
- تحديد وتعريف الأفكار ومناطق العمل المستهدفة التي تقع تحت اهتمام دعم المديرين وتقييمها بالطرق المختلفة.

- استخدام التكنولوجيا بنجاح في المنظمات الصغيرة والكبيرة وبمرونة أكبر.
- تأسيس ثقافة الريادة الداخلية عبر المجموعات بدعم من المديرين.
- توفير قاعدة بيانات عن المستهلكين والربط بينهم وبين المؤسسة والتجار.
- إنتاجية أكبر بأقل الموارد.

- تأسيس هياكل داعمة قوية للرياديين الداخليين.<sup>2</sup>

ثالثاً- إنشاء مؤسسة جديدة: تأخذ الأشكال التالية:

1. إنشاء مؤسسة من العدم: هذا هو الشكل الأكثر جذبا لزيادة مشاريع الشباب، يعتمد على تحقيق فكرة جديدة باستثمار أولي بقيمة تكاد لا تذكر، يمكن أن يكون الدافع وراء هذا الشكل من المشاريع هو ازدياد درجة ابتكار في المنتج أو استجابة للمشاكل التي يواجهها صاحب المشروع يوميا أو تحديد التغيير في البيئة المتواجدة بها التي قد تكون مواتية لمشروعه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 51.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 51-52.

<sup>3</sup> مليكة لخضر منصور، تفعيل الروح المقاولاتية في الجزائر، مقالة منشورة عبر الرابط:



2. إنشاء مؤسسة عن طريق التفريغ: أي تشجي المؤسسة لمجموعة من عمالها في فترة تتميز بالنمو والاستقرار على إنشاء مؤسساتهم الخاصة، ويتمتع هذا الشكل بمختلف أنواع الدعم والمرافقة وذلك بهدف التقليل من احتمال الفشل والمخاطر، ويكون الدعم في صورة:

- دور إعلامي: مسؤول المؤسسة يعلم الموظفين بمختلف الإجراءات والحلول وطريقة العمل...الخ.

- دور تدريبي: إتقان مهارات الإدارة والتسيير.

- دور لوجستي ومالي: منح المؤسسة عمالها قروضا وأموالا لدعم إطلاق مؤسستهم.<sup>1</sup>

3. الحصول على امتياز: بموجبه تمنح الجهة المانحة ترخيصا للمرخص له بقيادة عمل يملكه وفق شروط وفترة متفق عليها في العقد المبرم بين الجهة المانحة والمرخص له، في شكل نظام تسويقي. بمعنى آخر أن تقوم الشركة المانحة للامتياز بإعطاء الحق في الإنتاج والبيع والتوزيع لمنتجات الشركة الأصلية، واسمها وعلامتها التجارية مقابل دفع مبلغ مالي معين.

4. إنشاء فروع: يعمل المقاول لصالح مؤسسة قائمة توكل له مشروعاً ذو طبيعة مقاولاتية، يحظى المقاول بجملة من الامتيازات مقابل تحمله لدرجة مخاطر منخفضة.

5. تنمية وتطوير المؤسسة: تكون المقاول في حالة من الاستقرار والنضج، ويسعى المقاول للمزيد من النمو والتطور بالنظر لحبه للمخاطرة واكتشاف الفرص الجديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Fr.scribd.com/document/71620889/ أشكال-المقاولاتية 14/07/2025 14 :31

<sup>2</sup> صباح ترغيني، أشكال المقاولاتية، محاضرات في المقاولاتية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2020-2021، ص ص 10-

أسئلة المحور:

1. حدد مزايا وسلبيات إنشاء مؤسسة من العدم؟
2. ميز بين إنشاء مؤسسة عن طريق التفريغ والمقولة الداخلية؟
3. حدد مزايا وسلبيات الحصول على امتياز؟
4. وضح بأمثلة مؤسسات تمثل كل شكل من الأشكال سابقة الذكر؟
5. أي شكل من الأشكال يعتبر الأفضل لرائد الأعمال؟

# المحور الثالث: مراحل تأسيس مشروع مقاولاتي

## إيجاد الفكرة



**تمهيد:** لا يمكنك أن تصل وأنت لا تعرف أصلاً أين تريد الذهاب، مقولة ثمينة تعكس وضع كل شخص فينا، فالشخص المفكر المبدع يعرف متى يجب أن يبدأ ومن أين، وأين يجب عليه الوصول، فالفكرة تعتبر بمثابة خارطة طريق تحدد كل ما يجب توفيره للنجاح، والشخص دون فكرة أو تخطيط مسبق فهو لا يعرف متى وأين وكيف يجب عليه القيام بأي شيء.

سيتم في هذا المحور التعرف على:

- ماهية فكرة المشروع.
- مراحل إيجاد الفكرة.
- مصادر إيجاد الفكرة.
- طرق توليد الفكرة.

**أهداف المحور:** تكمن في:

- التعرف على مفهوم فكرة المشروع، خصائصها وشروط نجاحها.
- تحديد مراحل إيجاد الفكرة بالاعتماد على منهجية إيناس.
- ذكر مصادر توليد الأفكار.
- تحديد طرق توليد الأفكار.



## أولاً- فكرة المشروع

1. تعريف فكرة المشروع: هي وصف موجز ومنهجي لما يريد رائد الأعمال أن يقدمه من منتج أو خدمة تحل مشكلة ما، أو تلبي حاجة معينة في السوق، ولا يشترط بالفكرة أن تكون جديدة أو جيدة أو مبتكرة دوماً لب تكفي أن تقدم حلولاً لنقاط ضعف لا تغطيها مشاريع مشابهة. يجب أن تغطي فكرة المشروع:

- وصف المشروع.
- مميزات المشروع.
- فوائد المشروع.
- أهداف المشروع.
- الجوانب المحاسبية والمالية.
- السوق المستهدف.
- العملاء المستهدفون.<sup>1</sup>

إذا ففكرة المشروع تكون نابعة عن حاجة بشكل عام ومن الطبيعي الوصول إلى عدد من الأفكار التي تتم غربلتها للوصول إلى الصالح منها، والذي يسهل تنفيذه على أرض الواقع.

تعتبر فكرة المشروع أولى المراحل الخاصة به، حيث الشعور بمشكلة أو حاجة ما ثم محاولة تحليلها وصياغة فكرة المشروع، وتحديد أهدافه والمخرجات المتوقعة من تنفيذه من خلال خطة نشاطات تفصيلية تدرمج عمل المشروع.

تنشأ أفكار المشروع عادة من:

- الطلب والاحتياجات غير المشبعة.
- مشاكل عملية التنمية.
- وجود موارد مالية ومادية غير مستخدمة.
- نقص التسهيلات التسويقية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Get vom.com/فكرة-مشروع/ 24/07/2025 11 :15

<sup>2</sup> إسلام محمد الناقبة، مرجع سبق ذكره، ص 85.

عندما يفكر شخص م في إنشاء مشروع تتداعى عليه عدة أفكار لكن للأسف لا الوقت ولا الإمكانيات المادية تسمح بتنفيذها كلها، وربما تكون الفكرة غير مناسبة لقدرات الرائد.

لذا يجب من البداية التأكد من صلاحية الفكرة وإمكانية تطبيقها على الواقع حتى لا تبقى مجرد فكرة، ثم يتم تحديد الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق الهدف الذي يجب تحديده هو الآخر بدقة.<sup>1</sup>

## 2. خصائص فكرة المشروع: يتميز ب:

- الوضوح والتركيز.
- القابلية للتنفيذ.
- الابتكار.
- الاستدامة.
- الجدوى الاقتصادية.
- التكامل.
- التأثير الإيجابي.
- قابلية التوسع.
- القدرة على المنافسة.

## 3. شروط نجاح فكرة المشروع: لا بد من توفر الشروط التالية لنجاح فكرة المشروع:

- وضوح الفكرة.
- دراسة الجدوى.
- تحديد الأهداف.
- خطة العمل.
- الإدارة المالية الفعالة.
- التسويق.
- فريق عمل كفء.
- التكيف مع التغيرات.
- بناء علاقات قوية.
- الابتكار.

<sup>1</sup> هنادي نظير، إدارة المشروعات الصغيرة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 39.

- الصبر والمثابرة.

- اختيار الموقع المناسب.

ثانياً- منهجية إيناس لتحويل الفكرة إلى فرصة: ( المراحل مراحل إيجاد الفكرة).



1. مرحلة توليد الأفكار: من أهم مراحل الابتكار الإبداع وتحويل الأفكار إلى مشاريع حقيقية<sup>1</sup>، وتعد الخطوة الأهم في جلسة استراتيجية العصف الذهني لما لها من استمطار للأفكار، حيث يتم من خلالها إثارة فيض حر من الأفكار ولا بد من توفير الجو المناسب من أجل تهيئة الفرد، كما أن الاستماع الجيد من قبل الأفراد للأفكار المطروحة يساعدهم على بناء أفكار جديدة قائمة على أفكار الآخرين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الأعمال، العيكان للنشر والتوزيع، السعودية، 2025، ص 190.

<sup>2</sup> فاطمة أحمد العابد، العصف الذهني والتفكير المبدع، المنهل للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 2015، ص 160.



إيجاد فكرة جيدة يتطلب دراسة الأفكار المطروحة جيدا، ولا بد للريادي أن ينظر لهذه الفكرة من منظور الزبون، وليس من منظوره هو، فضلا عن معرفة إذا ما كانت هذه الفكرة مجدية أم لا، هل سيشتريها الزبون، وما مدى تفاعله معها،<sup>1</sup> قبل الاختيار النهائي لها.



2. مرحلة التعبير عن الفكرة: بمعنى القدرة على شرح لفكرة والتعبير عنها بشكل واضح وتحديد معالمها وشرح مكوناتها، ما يتطلب وضع تعريف لها والغرض منها ومشاركة الآخرين حتى تتضح ومنه يتم وضع الأهداف.

جدول رقم (3): يوضح مثال عن الفكرة والتعبير عنها.

الرقم	الفكرة	التعبير عنها
1	شاحن جوال متنقل	جهاز يتم من خلاله شحن بطارية الجوال دون الحاجة إلى مصدر كهرباء
2	سيارة كهربائية	سيارة تعمل بالبطارية وتستغني عن البنزين

المصدر: من إعداد الباحثة.

3. صياغة الفكرة: يتم فيها الاستعانة بمهارات التفكير:

أ- التصنيف: تصنيف المعلومات، تقويمها، تبويبها.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مسرعات الأعمال في إدارة المشاريع الريادية الصغيرة والناشئة، مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2007، ص 111.

ب-المقارنة: بين الأشياء، الأفكار، الأحداث، وفق أوجه الشبه والاختلاف والبحث عن نقطة

اتفاق-اختلاف ورؤية ما هو موجود في شيء ومفقود في شيء آخر (عرض أفكار مختلفة

للمشروعات وفقا لمعايير أولية عامة)<sup>1</sup> كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (4): يوضح معايير أولية عامة لتقييم فكرة المشروع.

الرقم	أفكار المشروعات	واقعي	قابلة للقياس	محددة

المصدر: من إعداد الباحثة.

4. تقييم الفكرة: تتضمن نوعين من التقييم:

3. تقييم نظري: يضم أساليب وتقنيات للحكم على الأفكار وتقييمها (الحكم الحدسي، جمع الأفكار

والترابط بينها، التصنيف ثم التصويت)

4. تقويم حسابي: تحويل التقييم النظري إلى حسابي وذلك بإعطاء كل معيار درجة معينة ومن ثم حساب

الدرجات الإجمالية لكل مشروع، والمشروع الحاصل على أعلى الدرجات هو الذي يقع عليه الاختيار.<sup>2</sup>

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدولين التاليين.

جدول رقم (5): يوضح تقييم الفكرة بشكل فردي.

الرقم	المعيار	الدرجة المقترحة
1	المعيار المالي (القدرة المالية لإنشاء المشروع)	25
2	المعيار البشري (توافر الكفاءات البشرية للمشروع)	40
3	المعيار التسويقي (وجود طلب كافي في السوق على المنتجات)	15
4	المعيار الشخصي (مدى الحماس والرغبة في القيام بالمشروع)	10
5	المعيار المعرفي (الخبرة والمعرفة في مجال المشروع)	10
	المجموع	100

المصدر: جمعية ريادة الأعمال، منهجية إيناس لتحويل الفكرة إلى فرصة، السعودية، 2023، ص 14.

<sup>1</sup> أحمد الشميمري، منهجية إيناس لتحويل الفكرة إلى فرصة، الرخصة الشاملة لريادة الأعمال ضمن دورة تدريبية في

منصة رواق، 28-30/08/2024.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

## جدول رقم (6): يوضح تقييم فكرة المشروع بشكل جماعي.

مقياس المقارنة	الفكرة (1)		الفكرة (2)		الفكرة (3)	
	المقياس	الدرجة	المقياس	الدرجة	المقياس	الدرجة
القدرات المعرفية	25	المستحقة	المستحقة	المستحقة	المستحقة	المستحقة
القدرات المالية	40					
القدرات التسويقية	15					
الرغبة الشخصية	10					
الإمكانيات البشرية	10					
الدرجات						

المصدر: جمعية ريادة الأعمال، منهجية إيناس لتحويل الفكرة إلى فرصة، السعودية، 2023، ص 15.  
5. اختيار الفكرة: تحديد الفكرة المناسبة، عبر تحديد الجمهور المستهدف وسماع استناراتهم ثم صياغة الحلول، فضلا عن زيارة أشخاص لهم نفس المشروعات.



ثالثا - مصادر مساعدة لإيجاد فكرة وترجمتها: عديدة ومتعددة، منها:

1. الأدلة التجارية المطبوعة: وكالات، مراكز البحث، مراكز الدراسات، موزعون، علامات تجارية، عناوين، استفسار عن مواد، مصادر توريد، دعائيات، مراكز تصميم، خارطات مواقع.
2. الجمعيات والنقابات المهنية: معلومات السوق، القوانين.
3. دوائر الإحصائيات الرسمية: إحصائيات رسمية حول المستهلكين.



4. المطبوعات الترويجية للمنافسين:  
الأسعار السائدة، أساليب المنافسة،  
الميزات التنافسية وطرق البيع، طرق  
التوزيع، المناطق المغطاة، خصائص  
السلع، لغة الإعلانات.

5. المستهلكون المباشرون: شكواهم، السلع التي يبحثون عنها، موقفهم من السلع الحالية، حاجاتهم،  
اقتراحاتهم، قراراتهم الشرائية، شرائحهم، أنماط حياتهم.

6. تجار الجملة: التشكيلات المطروحة، الحسومات، طرق البيع، الموزعين لديهم، طرق عرض  
البضائع، رؤوس الأموال السائدة، حاجاتهم، أماكن توزيعهم، الحسومات على المبيعات لديهم،  
تشكيلا ما يعرضون من بضائع.

7. الصحف والمجلات والدوريات المختصة بالأعمال: المواسم، عناوين الإعلانات، الشرائح  
المستهدفة، المواصفات المطروحة، عناصر التركيز في الإعلانات، السلع والخدمات غير المعلن  
عنها، القضايا الاقتصادية المطروحة، مشاكل السوق، اتجاهات السوق.

8. المعارض التجارية: ما هو الجديد؟ ما الذي لا تعرضه؟ ما الذي يمكن عرضه؟ كيف يمكن  
إضافة مزيد من السلع؟ ما الشرائح المستهدفة من المعرض؟ ماذا يختلف هذا المعرض عن  
سابقه؟ هل هناك وكالات يمكن الحصول عليها؟ هل يمكن عرض بدائل لما هو معروض؟

9. الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالأعمال: على ماذا تركز؟ كيف تعالج المعضلات المطروحة؟  
لماذا تعقد؟ ما الذي يمكنك أن تتسم به في سوق العمل؟

10. واجهات عرض المحلات التجارية: ما هي الأنماط والموديلات والعلامات التجارية السائدة؟ ما هي  
الألوان الأكثر عرضا؟ ما هي الأسعار الأقل؟ أمام أي الواجهات يقف المستهلكون أكثر؟ هل يدخلون  
المحل بعد استعراض الواجهة؟



11. غرف التجارة والصناعة: ماذا في الدوريات  
الصادرة عنها؟ هل هناك معارض تجارية؟ هل هناك  
قوانين جديدة؟ هل يقترحون مشاريع معينة للاستثمار؟

هل لديهم برامج مشجعة وأدوات تحفيز للمشاريع الصغيرة؟ هل هناك إعفاءات لبعض القطاعات من الرسوم؟ ما هي برامج الندوات والمحاضرات والتدريب المتوفرة لديهم؟ كيف يمكن الاستفادة من إحصاءاتهم وأدلتهم التجارية؟

12. دوائر التنمية الاقتصادية: برامج تدريب، تحفيز، تطوير، جودة، دعم.

13. السوق المالي: أين يمكن الاستثمار؟

14. موانئ الاستيراد والتصدير: مراقبتها أو التوصل لسجلاتها، الأسواق النشطة، اتجاهات السلع الأكثر طلبا، القطاعات الأكثر نشاطا.

15. أبحاث ودراسات وتقارير سابقة: أبحاث تسويقية.

16. أخبار السوق الشائعة: حوادث،

مواقف، معلومات تجارية.<sup>1</sup>

طرق توليد الأفكار: هناك العديد من

المستخدمة لتوليد الأفكار منها:



رابعاً -  
الطرق

1. أسلوب العصف الذهني: هو

أسلوب تدريسي يعتمد على استشارة المتعلمين وتفاعلهم، انطلاقاً من خلفيتهم العلمية، حيث يعمل

كل واحد منهم كمدخل لأفكار الآخرين ومنشط لهم في إعداد الطلبة لقراءة أو مناقشة أو كتابة

موضوع ما وذلك في وجود موجه لمسار التفكير وهو المعلم.<sup>2</sup>

كما يعرف على أنه موقف تعليمي يستعمل من أجل توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار للمشاركين في

حل مشكلة مفتوحة خلال مدة زمنية محددة في جو تسوده الحرية والأمان في طرح الأفكار بعيداً عن

المصادرة والتقييد والنقد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم خالد الباش، تأسيس وإدارة المشروع الصغير - دليل عملي لأصحاب المشاريع، شركة دار البيروني للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص ص 34-36.

<sup>2</sup> أمل الحردان، العصف الذهني وتطبيقاته في التعليم، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 30.

<sup>3</sup> ناهدة عبد زيد الديلمي، أساليب في التحكم الحركي، دار الكتب العلمية، لبنان، 2012، ص 124.



إذن فالعصف الذهني يعتبر من الطرق الحديثة التي تشجع على التفكير الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة عند المتعلمين في جو من الحرية والأمان وذلك من خلال جلسة قصيرة تسمح بظهور الآراء والأفكار ويكون فيها المتعلم في قمة التفاعل مع الموقف وتصلح في القضايا والموضوعات المفتوحة.<sup>1</sup>

2. **جماعات التركيز Focus Groups:** هي عملية يقوم بها أحد المديرين، حيث يقوم بمناقشة

موضوع ما مع مجموعة صغيرة مكونة من 8-14 شخصا، ذوي الخلفية الاجتماعية المتنوع، حيث يتم النقاش بطريقة مفتوحة دون قيد أو شرط، ودون طرح أسئلة محددة على الأفراد، وفي هذه الطريقة يقوم مدير الاجتماع بتركيز المناقشة مع المجموعة على الموضوع أو المشكلة بشكل مباشر أو غير مباشر، ثم يقوم أعضاء المجموعة بحث وتحفيز وتشجيع بعضهم بعضا لتطوير منتج جديد لتلبية حاجة السوق، وعلى سبيل المثال استطاعت إحدى الشركات أن تحصل على فكرة منتج جديد لأحذية نسائية بالاستعانة بمجموعة مناقشة مكونة من 12 سيدة من خلفيات وخبرات متنوعة، بل توصلت المجموعة إلى أسلوب ناجح لعملية الحملة التسويقية والإعلانية للمنتج ذاته من خلال النقاشات.<sup>2</sup>



<sup>1</sup> مجموعة خبراء، تنمية مهارات العصف الذهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص 11.

<sup>2</sup> جمعية ريادة الأعمال، مرجع سابق، ص 6.

3. **طريقة دلفي:** برنامج أو منهج مصمم بطريقة لاستطلاع رأي مجموعة من الخبراء حول موضوع ما للدراسة، وذلك من خلال عرض كل الاحتمالات لتطور ظاهرة معينة في المستقبل ثم الاستبعاد التدريجي عبر خطوات محددة لكل احتمال إلى أن تستقر إلى احتمال محدد، وبالتالي فالهدف الأساسي من هذه التقنية هو تحديد الاحتمال الأقوى للتطور المستقبلي من خلال التوافق بين المشاركين في التحليل.<sup>1</sup>



تستخدم تقنية ديلفي عندما تدعو الحاجة إلى جمع بيانات شخصية على أساس جماعي وحول مواضيع معقدة أو طارئة تنعدم أو تقل فيها البيانات التاريخية والآنية.<sup>2</sup>

4. **طريقة حل المشكلات:** هي عبارة عن عملية معرفية سلوكية تتطلب استخدام المهارات والخبرات السابقة في إيجاد حلول للمشكلات المطروحة، كما تتمر هذه الطريقة بخطوات محددة لتحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها.<sup>3</sup>

تمر هذه الطريقة ب 6 خطوات، هي: الإحساس أو الشعور بالمشكلة، حصر وتجميع المعلومات عن المشكلة، تحديد المشكلة، تجميع الفكر، حصر الحلول، قبول الحل.<sup>4</sup>



<sup>1</sup> خميسة عقابي، تقنية دلفي وأهميتها في الدراسات المستقبلية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 11، جويلية 2017، ص 99.

<sup>2</sup> فضيل دليلو، تقنية ديلفي عملية معيارية واستشرافية متجددة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 2، 2022، ص 567.

<sup>3</sup> نبيلة ين الزين، أسلوب حل المشكلات كتقنية إرشادية، مجلة المداد، المجلد 10، العدد 1، 2020، ص 198.

<sup>4</sup> نادية التازي، طبيعة العلاقة بين أسلوب حل المشكلات والمشكلات السلوكية لدى الأطفال ذوي صعوبات التعلم، المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة، المجلد 5، العدد 15، 2020، ص 211.

## إضافة

جدول رقم (7): يوضح عناصر تقويم الأفكار حسب فرص النجاح المتوقعة منها.

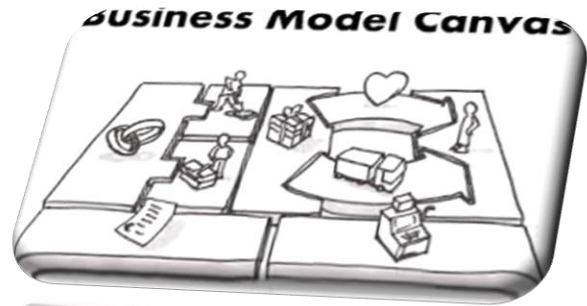
عناصر التقويم	الوزن النسبي	المشروع 1	المشروع 2	المشروع 3
1- السوق حجم طلب السوق نظام البيع والتوزيع إمكانية التصدير قوة المنافسة				
2- التكاليف مقارنة بسعر السوق مقارنة بالشركات المنافسة				
3- الجوانب الفنية حجم المشروع الاقتصادي المواد الخام ومدخلاته العمالة مدى توافر رأس المال الكوادر الإدارية				
مجموع الأوزان النسبية	100			

المصدر: محمد محمود العलगوني، سعيد سامي حلاق، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 62.

### أسئلة المحور

1. متى يمكن القول بأن فكرة المشروع هي فكرة ناجحة؟
2. هل كل فكرة تعتبر فرصة؟
3. ما هي أهم مرحلة من مراحل منهجية إيناس؟
4. في أي مرحلة من مراحل منهجية إيناس نستخدم طرق توليد الأفكار؟





# المحور الرابع: مراحل تأسيس مشروع عمقوا لاتي نموذج العمل التجاري - مخطط الأعمال

**تمهيد:** حتى تتجح عملية تجسيد الأفكار لا بد من وضع كل التصورات والأهداف والموارد نصب العين بشكل مختصر من شأنه تسهيل عملية التنفيذ على الرائد وفريقه، قبل التفصيل أكثر في كل جانب على حدى، وذلك يبدأ عملية التجسيد عبر نموذج العمل التجاري أولاً ثم تتم عملية التفصيل من خلال مخطط الأعمال كضرورة لنجاح المشروع.

سيتم في هذا المحور إبراز:

- نموذج العمل التجاري من حيث: تعريفه، أهميته، فوائده ومكوناته.
- مخطط الأعمال من حيث: تعريفه، أهدافه، أهميته وفوائده، وظائفه ومكوناته.
- الفرق بين نموذج العمل التجاري ومخطط الأعمال.

**أهداف المحور:** تتمثل في:

- التعرف على مفهوم كل من نموذج العمل التجاري ومخطط الأعمال.
- تحديد مكونات كلا منهما.
- التعرف على أهمية كليهما.
- التفريق بين كل واحد منهما.



## أولاً- نموذج العمل التجاري BMC

1. تعريفه: يمكن تعريفه على أنه:

أ- عبارة عن مخطط أو نموذج أولي يساعد على تحديد اتجاه المشروع، والأسلوب الذي تتبعه المنشأة في خلق قيمة ما وتحقيق الاستفادة منها.<sup>1</sup>

ب- هو عبارة عن نموذج بسيط في صفحة واحدة توفر لرائد الأعمال نظرة عامة عن المهام التي يؤديها وكيف يتم ذلك، مما يسهل له التخطيط السليم للبدء بالمشروع.<sup>2</sup>

2. أهميته: يمكن استخلاص أهميته من خلال عدة اعتبارات على النحو التالي:

- الاعتبار الاقتصادي: يبين كيفية تحقيق الشركات للإيرادات والحفاظ على التدفقات المالية بشكل مستمر مع إبراز عنصر التمويل، التكلفة وطرق التسعير وهيكل الإيرادات.

- اعتبار التموضع: يحدد المخطط الهيكلي لكيفية عمل الشركة، تحدد الشركة من خلاله عملائها،

مهامها، اسناد المهام، تكوين الموارد، توجيهها إلى السوق، كيفية إيجاد القيمة للعملاء وتحقيق الأرباح.

- الاعتبار الاستراتيجي: يعتبر إطاراً للأنظمة المترابطة الرئيسة، التي تنشئ وتقيم الأعمال التنافسية، هو يحدد للشركة مجموعة من الخيارات والنتائج ومدى تفاعلها مع القوى الأخرى في السوق.

- الاعتبار التشاركي: يحقق فرصة للتشارك بين الشركة وموظفيها من رسم وبناء الخيارات وتحقيق الشفافية ومن تطوير نموذج العمل التجاري.

3. فوائده: تتمثل في:

- تحديد العناصر الجوهرية.

- توليد الأفكار.

- الابتكار.

- النقاش.

- لغة مشتركة.

- سرعة الإعداد.

- ترابط المتغيرات.

<sup>1</sup> Fr.scribd.com/document/455232022/المحاضرة-الرابعة/24/07/2025 13 :00

<sup>2</sup> Monshaat.gov.sa/sites/default/files/7.pdf 24/07/2025 13 :02

- اكتشاف الأنماط.<sup>1</sup>

4. مكوناته: يضم مخطط نموذج العمل التجاري 9 عناصر أساسية، يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

## عناصر نموذج العمل التجاري



أ- شرائح العملاء Customer

Segment (Cs): تصف

المجموعات المختلفة من الناس

أو المؤسسات التي تستهدفها

المؤسسة، لتقدم منتجاً لها.



ب- القيم المقترحة (Value Propositions (Vp): تصف الفوائد التي يتوقعها العميل، فهي حزمة

المنتجات أو الخدمات التي توجد قيمة لشريحة محددة من العملاء، بمعنى أدق تمثل حلاً

لمشكلات الزبائن وتلبية احتياجاتهم.



ج- القنوات Channels (Ch): تمثل وصفاً لكيفية تواصل

بمعنى كيف تصل الشركة للزبائن



الشركة مع زبائنهم،

لإكسابهم القيم المقترحة.

2

<sup>1</sup> جمعية ريادة الأعمال، نماذج الأعمال مفاتيح الابتكارات الفائزة، السعودية، 2023، ص 13.

<sup>2</sup> محمد ثاقب، تنمية مهارات ريادة الأعمال والتواصل التجاري، مجتمع غوريلا للتعليم، 2024، ص 117.

ث- العلاقة مع الزبائن **Customer Relationship**: بعد تحديد شريحة العملاء ورصد

احتياجاتهم وتقديم القيمة المناسبة لهم، واختيار قنوات الاتصال المناسبة يتعين على المؤسسة معرفة أنواع العلاقات التي تؤسسها معهم قصد كسب ولأئهم.<sup>1</sup>



خ- مصادر الإيرادات **Revenue Stream**: تضع المؤسسة الطرق المستخدمة في تحقيق الإيرادات،

وقد تعتمد طريقة واحدة أو عدة طرق بحيث يتم استهداف كل شريحة عملاء بطريقة مختلفة لتحقيق مصادر الإيرادات.

د- الموارد الأساسية **key Resources**: كل مشروع يحتاج لموارد أساسية حتى يقوم، وهي تختلف

حسب طبيعتها، حيث يتم وضع أهم الموارد اللازمة لنجاح المشروع في نموذج العمل التجاري أي الموارد التي لا يمكن للمشروع أن يقوم من دونها.<sup>2</sup>

ذ- الأنشطة الأساسية **key activities**: تحدد أهم الأشياء التي ينبغي للمؤسسة القيام بها لإنجاح

نموذج العمل الخاص بها، حيث أن كل نموذج عمل تجاري يتطلب عددا من الأنشطة

الأساسية والتي تختلف من نموذج عمل لآخر، وتمثل هذه الأنشطة أهم الأعمال التي لا بد للمؤسسة القيام بها لتتجح.

ر- الشراكات الأساسية **key Partners**: تدخل المؤسسة في تحالفات بهدف تحسين أداء نموذج

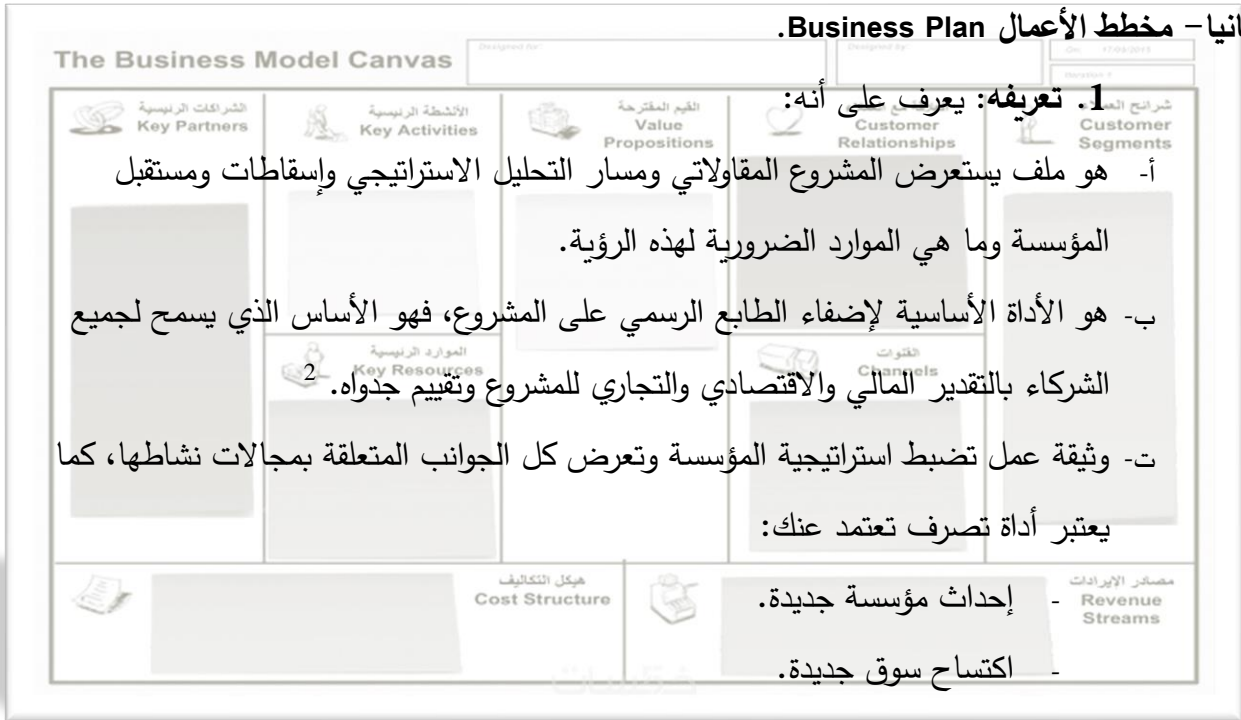
العمل التجاري الخاص بها للحد من المخاطر أو للحصول على موارد جديدة، حيث تدخل في شراكات استراتيجية أو تعاون.

<sup>1</sup> مراد مداح، دليلك إلى ريادة الأعمال-نموذج العمل التجاري، دار جودة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2023، ص 57.

<sup>2</sup> إلياس الحبيب قرار، مخطط نموذج العمل التجاري، مشروع محرك البحث العربي مفتوح المصدر، أبين للاستشارات، تونس، 2017، ص 13.

ز - هيكل التكاليف Cost Structure: حيث يبين مختلف التكاليف الناتجة عن تشغيل نموذج معين للعمل التجاري.<sup>1</sup>

### ثانيا - مخطط الأعمال Business Plan.



- عرض خدمة/ منتج جديد.



<sup>1</sup> ألكسندر أوستراقالدر، ابتكار نموذج العمل التجاري، ترجمة: إسماعيل صالح، جيل عمان ناشرون، 2013، ص ص 36-40.

<sup>2</sup> محمد رضا دباح، نجاة باشا، مخطط الأعمال - خطوات بسيطة لمشروع مقاولاتي ناجح، مجلة استراتيجيات التحقيقات الاقتصادية والمالية، المجلد 2، العدد 2، ديسمبر 2021، ص 72.

- أن يوضح ويرى كيف يحصل المستثمرون على عوائد خلال سنوات معينة مع تقديرات مناسبة لرأس المال.<sup>1</sup>
- 3. أهميته: تتمثل في:
  - دراسة وتحليل مختلف جوانب المشروع قبل البدء به.
  - توفير قدر مقبول من درجة التأكد في اتخاذ القرارات.
  - يؤكد الواقع الفعلي لممارسة المشروعات، حيث فشلت العديد منها بسبب غياب الدراسات.
  - رسم خطة مفصلة عن المشروعات من جوانب متعددة.
  - تحديد نقاط القوة والضعف.
- 4. فوائده: يعمل على:
  - تقليل المخاطر.
  - أداة تبرير الخطط والأنشطة.
  - يساعد على كشف الأخطاء وتجنبها.
  - يعتبر كمؤشر لدراسة المهارات ومدى الالتزام.<sup>2</sup>
- 5. أهدافه: يسعى مخطط الأعمال على:
  - تمكين المستثمر من القيام بعملية التأكد من جدوى مشروعه والتحقق من المردودية المالية.
  - إمكانية إعداد وثيقة عملية تبرز خصائص المشروع الاقتصادية والفنية والمالية.
  - تساعد هذه الوثيقة المستثمر على تقديم مشروعه وعرضه على الشركاء المرتقبين والمؤسسات التمويلية.
  - كسب الوقت عند إعداد مخطط الأعمال.
  - العمل على إنشاء مشروع استثماري ناجح.<sup>3</sup>
- 6. أنواعه: تنقسم حسب طبيعة الجانب المراد دراسته، الهيكل، المحتوى، عمق الخطط إلى:

<sup>1</sup> Fr.scribd.com/document/494890029/المطلب-الأول/28/07/2025 13 :23

<sup>2</sup> أبو بكر بوسالم وآخرون، مخطط الأعمال ضمان نجاح المشاريع المقاولاتية، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، المجلد، 1، العدد 2، 2018، ص 17.

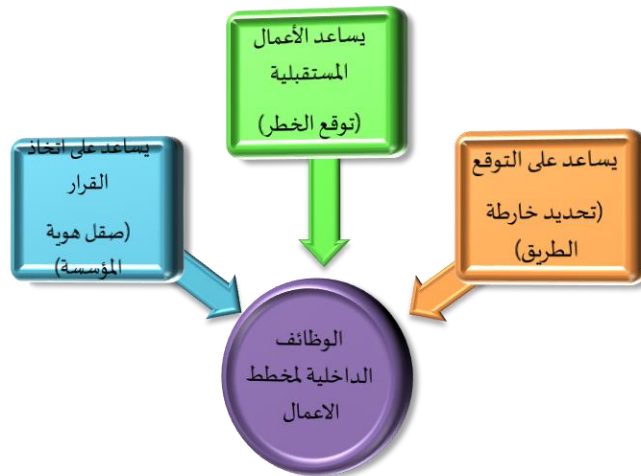
<sup>3</sup> بلال رحالية وآخرون، فعالية مخطط الأعمال كأداة محورية في نجاح المشاريع الناشئة-دراسة عينة من المشاريع الناشئة في مدينة سوق أهراس، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، المجلد 5، العدد 2، 2022، ص ص 139-140.

- **خطة مصغرة:** يحتوي على 10 صفحات ويضم الأمور الأساسية ( مفهوم العمل، الخطة التسويقية، الكشوف المالية، الاحتياجات، كشف التدفقات النقدية، العائد، كشف الموازنة).
- **خطة العمل:** هي الأداة المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع من قبل المقاول ويجب أن تكون مفصلة.
- **خطة التقديم:** نوع من خطط العمل تستخدم لتقديمها للبنوك والمستثمرين للحصول على تمويل.
- **الخطة الإلكترونية:** ما يتم تداوله في شكل وثائق إلكترونية.
- نوع الأعمال: تجارية أو صناعية.
- الملكية الفردية.
- مخطط أعمال الأقسام.
- الأعمال الجديدة.
- التنظيم المستمر للأعمال.
- مرحلة التمويل.<sup>1</sup>
- 7. وظائفه: وتشمل:

أ- الوظائف الداخلية (الاستراتيجية): من خلالها يركز المقاول على مشروعه وشروط الإنجاز.<sup>2</sup>

ويمكن توضيح الوظائف الداخلية من خلال الشكل التالي.

شكل رقم (2): يوضح الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال.



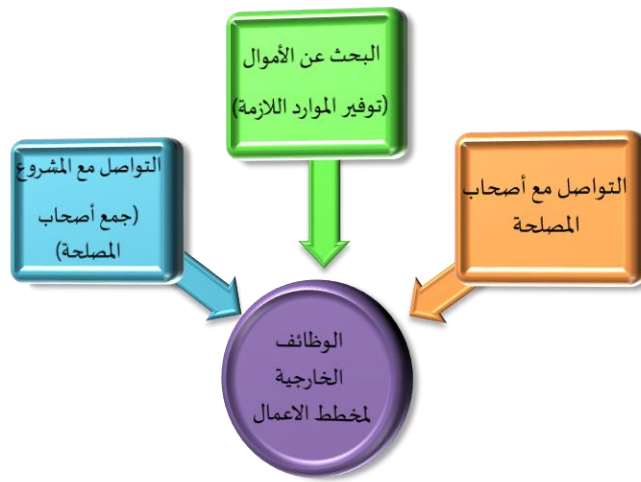
<sup>1</sup> محمد رضا دباح، نجاة باشا، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>2</sup> Fr.scribd.com/document/494890029/المطلب-الأول/28/07/2025 18 :02

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: محمد رضا دباح، نجاه باشا، مخطط الأعمال-خطوات بسيطة لمشروع مقاولاتي ناجح، مجلة استراتيجيات التحقيقات الاقتصادية والمالية، المجلد 2، العدد 2، ديسمبر 2021، ص 113.

ب-الوظائف الخارجية (وسيلة الاتصالات ومساعد البحث العلمي): وتتمثل وظيفته هنا في قدرته على الإشارة للمحيط بأن المشروع على وشك الحدوث بطريقة مستهدفة من ناحية تعبئة الطاقات أو لجلب الموارد.<sup>1</sup>

شكل رقم (3): يوضح الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: محمد رضا دباح، نجاه باشا، مخطط الأعمال-خطوات بسيطة لمشروع مقاولاتي ناجح، مجلة استراتيجيات التحقيقات الاقتصادية والمالية، المجلد 2، العدد 2، ديسمبر 2021، ص 113.

8. مكوناته: يحتوي على:

- أ- الصفحة الرئيسية: تتضمن كافة العناصر الأساسية: اسم، عنوان المؤسسة، طبيعة الأعمال، أرقام الهواتف، الموقع الإلكتروني، الحاجات المالية.
- ب- الملخص التنفيذي للأعمال: وثيقة قصيرة تلخص مقترحاً أو تقريراً مطولاً، بما يسمح للمدراء فهم محتوى هذا المقترح أو التقرير دون الحاجة لقراءة التفاصيل وبالتالي مساعدتهم على اتخاذ القرار. يعمل على تحليل المشكلة، استخلاص النتائج، وضع التوصيات اللازمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ibid

<sup>2</sup> Hbrarabic.com/المفاهيم-الإدارية/الملخص-التنفيذي/ 28/07/2025 18 :21

- ت- **وصف المنتج والبيئة المحيطة به:** من خلال كافة المتغيرات المتعلقة بالبيئة، يتم جمع المستلزمات التي تساعد في تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، والبيئة العامة، والبيئة التنافسية.
- ث- **وصف الأعمال:** توضيح مهام العمال، طبيعة المنتجات المقدمة.
- ج- **خطة الإنتاج أو العمليات:** تضم مختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف، المعدات، الآلات، التخزين، المواد الأولية، الموردين، خدمات ما بعد البيع.
- ح- **خطة التسويق:** تتضمن عمليات التوزيع، الترويج، التسعير، المنتج/الخدمة بحد ذاتها والتنبؤ بحجم الطلب والمبيعات المحتملة.
- خ- **الخطة التنظيمية:** وصف ملكية المشروع مع تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، الرقابة والأداء.
- د- **تقدير المخاطر:** تحديد المخاطر، نسبتها، طرق التعامل معها.
- ذ- **الخطة المالية:** أي الجدوى المالية والموازنات الأولية وبيانات الدخل والنفقات.
- ر- **الملاحق:** الوثائق المتعلقة بالخطة: رسائل من الزبائن، العقود، الأسعار، المزودين، المنافسين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 114-

**حوصلة:** تتم عملية تجسيد الأفكار المقاوالتية على أرض الواقع من خلال:

1. دراسة السوق والبحث عن المعلومات وهي وسيلة لجمع المعلومات المستخدمة في تحديد الخطة التسويقية، وتكون أولية وثانوية.
2. البحث عن الأموال: أحد الشروط اللازمة لانطلاق واستمرار المؤسسة، لذلك يجب تحديد مختلف مصادر المالية وفق احتياجات المؤسسة.
3. تحضير مخطط الأعمال: ملخص لمختلف نشاطات واستراتيجيات الرائد المراد تطبيقها لنجاح المشروع.
4. تحديد الجوانب القانونية للمؤسسة: ويتم فيها دراسة الضرائب والحقوق التي تخضع لها المؤسسة.
5. مرحلة الانطلاق في النشاط والمراقبة: بعد القيام بكل ما تم ذكره آنفاً يمكن للرائد بدأ نشاطه، حيث يعمل على مراجعة الأهداف، المخططات للكشف عن الانحرافات وتصحيحها، كما أنه يعمل على اختيار طاقم عمل كفء وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم والعمل على إقامة علاقات حسنة مع الشركاء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بسمة بن شريط، دور ومكانة مخطط الأعمال في تجسيد الأفكار المقاوالتية-دراسة لعينة من المقاولين ولاية الجلفة، الملتقى الوطني حول: المقاوالتية آلية محورية لتنوع المنتجات الاقتصادية الوطنية الجزائرية: التحديات والآفاق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2020/6/14، ص ص 6-7.

## الفرق بين نموذج العمل التجاري ومخطط العمل.

يمكن توضيح الفرق بين نموذج العمل التجاري، مخطط الأعمال ودراسة الجدوى من خلال ما يلي.

العنصر	دراسة الجدوى (Feasibility Study)	نموذج العمل (Business Model)	خطة العمل (Business Plan)
<b>التعريف</b>	تحليل شامل يحدد مدى إمكانية تنفيذ مشروع معين من حيث الجدوى الفنية، والمالية، والتسويقية، والقانونية قبل الاستثمار فيه.	مخطط استراتيجي يوضح كيفية إنشاء الشركة، وتقديم القيمة للعملاء، وتحقيق الإيرادات.	وثيقة تفصيلية تصف الأهداف، والاستراتيجيات، والعمليات، والتوقعات المالية لإدارة وتطوير المشروع.
<b>الهدف الأساسي</b>	تحديد ما إذا كان المشروع يستحق الاستثمار أم لا.	تقديم رؤية واضحة لكيفية تشغيل المشروع وتحقيق الربح ويقدم قيمة للعملاء.	وضع خارطة طريق تنفيذية لإدارة المشروع وتحقيق أهدافه التشغيلية والمالية.
<b>مرحلة الاستخدام</b>	يتم إعدادها قبل بدء المشروع لتقييم جدواه.	تستخدم عند التفكير في نموذج الإيرادات والقيمة المقدمة قبل بدء التنفيذ.	تستخدم بعد الموافقة على جدوى المشروع لتوجيه التنفيذ والإدارة اليومية.
<b>العناصر الأساسية</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دراسة السوق والمنافسة.</li> <li>التحليل المالي والتكلفة والعائد.</li> <li>الجدوى الفنية والقانونية والتنظيمية.</li> <li>تحليل المخاطر وتقييم البدائل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>القيمة المستهدفة.</li> <li>القيمة المقدمة للعملاء.</li> <li>القنوات التسويقية والتوزيع.</li> <li>هيكل الإيرادات والتكاليف.</li> <li>الشركاء والموارد الأساسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ملخص تنفيذي.</li> <li>تحليل السوق والاستراتيجية التسويقية.</li> <li>الهيكل التنظيمي والإدارة.</li> <li>المخطط التشغيلية والمالية.</li> <li>المخاطر وخطة الطوارئ.</li> </ul>
<b>المخرجات</b>	تقرير تفصيلي يوضح ما إذا كان المشروع قابلاً للتنفيذ أم لا.	مخطط يوضح كيفية تحقيق المشروع للعوائد.	وثيقة إدارية تحدد خطوات التنفيذ والتطوير.
<b>التركيز الأساسي</b>	قابلية تنفيذ المشروع وتأثيره المحتمل على الاستثمار.	الربحية للقيمة المقدمة للعملاء.	الإدارة التشغيلية للمشروع واستدامته المالية.
<b>منهجية الإعداد</b>	تحليل البيانات، البحث الميداني، التوقعات المالية، دراسة المخاطر.	تحديد مكونات النموذج باستخدام أدوات مثل Business Model Canvas.	تخطيط تفصيلي يتضمن أهدافاً وامتيازات المشروع مع جداول زمنية وتوقعات مالية.
<b>درجة التفصيل</b>	تفصيل عالي يشمل تحليل السوق، والمخاطر، والتمويل.	أكثر اختصاراً ويركز على القيمة والربحية.	متكامل وموسع ليطبق جميع جوانب الإدارة والتنفيذ.
<b>الجمهور المستهدف</b>	المستثمرين، والممولون، والجهات الحكومية.	رواد الأعمال، والشركاء الناشئة، والمستثمرون الأوائل.	الإدارة الداخلية، والمستثمرون، والبنوك.
<b>الزمن اللازم للإعداد</b>	عدة أسابيع إلى أشهر بسبب الحاجة إلى تحليلات دقيقة.	يمكن إعدادها بسرعة باستخدام أدوات مرنة.	يتطلب وقتاً أطول من نموذج العمل لأنه يتضمن تخطيطاً تفصيلياً.
<b>المرونة وقابلية التعديل</b>	أقل مرونة، لأن أي تغيير يتطلب إعادة التقييم بالكامل.	من للغاية، ويمكن تعديله بسهولة وفقاً لتطورات السوق.	متوسطة المرونة، لكنه يحتاج إلى إعادة صياغة لبعض الأجزاء عند التعديل.
<b>مثال عملي</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دراسة جدوى مشروع لمصنع مبتكر يعتمد على الطاقة المتجددة أو مشروع تقني.</li> <li>دراسة جدوى لمصنع إنتاج مستلزمات طبية تشمل تحليل السوق، الجدوى المالية، والتشريعات المطلوبة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>منصات التجارة الإلكترونية المبتكرة (مثل Hoon, Amazon).</li> <li>نموذج عمل لمنصة إلكترونية تعرض منتجات من تجار مختلفين مقابل عمولة على كل عملية بيع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خطة عمل لتطبيقات موبايل أو مطاعم متخصصة مثل 'مطعم بوبايز' أو 'ستاريكس'.</li> <li>خطة عمل لمطعم جديد توضح موقعه، استراتيجيته التسويقية، الموارد المطلوبة، والتوقعات المالية لخمس سنوات.</li> </ul>

أمثلة لمخطط نموذج العمل التجاري لبعض المؤسسات.

مخطط نموذج العمل التجاري لمنصة ترويج الوعي المالي.



مخطط نموذج العمل التجاري لشركة يسير.



## تطبيق:

انطلاقا مما تم تقديمه في المحور السابق، وعلى ضوء ما تم التطرق له في هذا المحور:

1. عرض فكرة مشروع؟
2. تجسيد فكرة المشروع باستخدام نموذج العمل التجاري؟





## المحور الخامس: البيئة الاقتصادية والاجتماعية هيكل الدعم والمرافقة في الجزائر



**تمهيد:** تواجه المشاريع الريادية العديد من المشاكل في مراحلها الأولى، حيث تعتبر مشكلة قلة الخبرة والدراية بالسوق من أهم المشاكل والتحديات التي تواجه رائد الأعمال، ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى موت المشروع في مرحلة الفكرة، لذلك سخرت الجزائر لمثل هذا النوع من المشاريع هيئات وهيكل مختصة لمرافقتها في مختلف مراحل المشروع لتفادي الخروج المبكر لها من السوق.

سيتم في هذا المحور التطرق ل:

ماهية المرافقة والدعم

هياكل دعم المشاريع المقاولاتية في الجزائر.

**أهداف المحور:** تتمثل في:

- التعرف على مفهوم المرافقة والدعم.
- التعرف الخدمات المقدمة في إطار عملية المرافقة.
- تحديد مراحل المرافقة.
- التعرف على هيئات دعم المقاولاتية في الجزائر.
- التمييز بين دور كل هيئة.



**أولاً-تعريف المرافقة والدعم المقاولاتي: تعرف على أنها:**

1. تجنيد الهياكل والاتصالات والوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المنشئ. أشمل تعريف<sup>1</sup>
2. ممارسة لمساعدة الأفراد على إنشاء مؤسساتهم وتقوم على وجود علاقات اجتماعيو بين صاحب المشروع والمرافق خلال فترة محددة، وينتج عن هذه العلاقة توفير تدريبات متعددة للمقاول والحصول على موارد تفيده في تطوير مهاراته، من أجل تجسيد المشروع على أرض الواقع.<sup>2</sup>

**ثانياً-مهام المرافقة: تشمل:**

1. التدريب: عبارة عن علاقة دعم مبنية على الثقة تربط المدرب بزبونه، تساعد هذا الأخير على تغيير نظرته للمشكلة التي تواجهه وتدفعه إلى تغييره طرق استغلاله لموارده.
2. التكوين: تعليم المقاول كيفية مواجهة صعوبات الأعمال، عبر تمرير دروس عملية تتماشى مع دوافع المقاول وأهدافه.
3. التوجيه: من مقاول ذو خبرة إلى مقاول آخر أقل خبرة من أجل مساعدته على تطوير مهاراته عن طريق التعلم.
4. الاستشارة: تقديم خدمات ذات محتوى فكري مكثف من قبل مستشار خارجي في مجالات محددة.
5. الخبرة: يقدم الخبراء المساعدة للمقاولين كل حسب مجال اختصاصه.
6. ملائكة الأعمال: مستثمرون خواص يستثمرون أموالهم في مشاريع حديثة ويرافقونها خلال السنوات الأولى من نموها مع تزويدهم بالمعارف والخبرات اللازمة، وإمكانية التدخل في وضع الاستراتيجية أو بناء علاقات شخصية وبالتالي يمكن اعتبارهم بمثابة شريك حقيقي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، صندرة سايب، دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد 4، العدد 4، 2006، ص 37.

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء غضبان، هيئات وبرامج الدعم والمرافقة والممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة بعض آليات الدعم والمرافقة لولايي المسيلة وبرج بوعريج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، منشورة، جامعة الجزائر 3، 2022، ص 12.

<sup>3</sup> سمرة فرحي، مديحة بخوش، تجارب دولية في دعم المقاولاتية، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، المجلد 4، العدد 7، 2021، ص 55.

7. الدعم المالي: معالجة مشكلة عدم كفاية الأموال اللازمة لانطلاق المشاريع.
  8. الدعم اللوجستي: توفير مقرات لنشاط المؤسسات في محلات متاحة، خدمات إدارية مختلفة.
  9. الإعلام المقاولاتي: نشر ثقافة المقاولاتية وتنمية روح المبادرة لدى الشباب.<sup>1</sup>
- ثالثا- أهمية المرافقة: تتجلى في:
1. تقليل المخاطر.
  2. تطوير المهارات والمعارف.
  3. تسهيل الوصول للتمويل.
  4. تعزيز الابتكار والإبداع.
  5. دعم النمو والتوسع.
  6. خلق فرص عمل.
  7. تحقيق التنمية الاقتصادية.
- رابعا- مراحل المرافقة المقاولاتية: ثلاثة هي:

1. مرحلة الاستقبال: تشمل كلا من الإعلام، التحسيس، التوجيه، إعادة توجيه حاملي المشاريع، أين يتم تقديم وعرض حامل المشروع لمشروعه، ثم بداية التصميم وجمع المعلومات ومن هنا يبدأ المرافق في مساعدة المقاول المحتمل على تحديد طبيعة المنتج/ الخدمة، ثم الاتفاق على طبيعة المرافقة اللازمة حسب احتياجات المقاول.<sup>2</sup>
2. مرحلة المرافقة خلال الإنشاء: تتضمن تركيب المشروع، تكوين حامل المشروع من الجانب التقني، التسيير، دراسة الجدوى عند التجسيد الفعلي للمشروع، بمعنى آخر مرافقة المقاول أثناء عملية إعداد مخطط الأعمال، ومرافقته ماليا عبر بنك (التقييم المالي، فحص الملف، القرار التمويلي الأولي، إعانة هيئات أخرى).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ياسين قويدر جلول، خليفة محمد بلكبير، أثر جودة خدمات المرافقة المقاولاتية على تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة في إطار وكالة anade عين الدفلى، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، جوان 2023، ص ص 354-355.

<sup>2</sup> أشرف مهني، المرافقة المقاولاتية أسلوب للنهوض بالمؤسسات الصغيرة في الجزائر، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 2، العدد 1، 2013، ص 115.

<sup>3</sup> فضيلة بوطولة وآخرون، أسلوب المرافقة كأداة لمتابعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 8، العدد 15، 2021، ص 68.

3. **المرافقة بعد الإنشاء (المتابعة):** القليل من الهيئات تقوم بمتابعة المؤسسات بعد إنشائها ورغم ذلك

تهتم بعض الهيئات المختصة في الدعم المالي بهذه العملية، طبعاً رغبة منها في استرجاع أموالها،

وتتضمن المتابعة بعد الإناء مواعيد شهرية لمتابعة ما يلي:

- الجانب التسييري: مالي.

- الجانب التجاري.

- الرؤية الاستراتيجية.

- العقود والمناقصات.

- وفي حالة وجود مشاكل فإنها تساعد على حلها من خلال تنظيم مواعيد دورية.<sup>1</sup>

**خامساً-برامج المرافقة المقاولاتية:** هي الأجهزة التنظيمية التي أنشأتها الدولة في إطار تنظيم مجال

الاستثمار الوطني الخاص، وتتنوع باختلاف طابعها والفئة المستهدفة من امتياز الدعم المالي، كما تعتمد

على إجراءات توفرها للمقاول الذي يرغب في إنشاء المقاول.<sup>2</sup>

**سادساً-هياكل الدعم والمرافقة المقاولاتية في الجزائر:** هناك العديد من هياكل الدعم والمرافقة للمشاريع

الريادية في الجزائر، منها:



الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة  
Caisse Nationale d'Assurance Chômage

1. **الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC:**

تأسس بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ

في 1994/7/6 تنفيذا لما جاء به المرسوم التشريعي

94-1 المؤرخ في 1994/5/11.

يتكفل الصندوق بدعم إنشاء وتوسيع المشاريع المخصصة

للشباب العاطل عن العمل بين 30-50 سنة، ويكونون في حالة بطالة فعلية ناجمة عن فقدان وظائفهم

بسبب اقتصادي، والحد الأقصى للمشروع لا يتجاوز 10 مليون دينار.

<sup>1</sup> محمد قوجيل، إشكالية تقييم هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية في الجزائر-دراسة تحليلية، المجلة الجزائرية للتنمية

الاقتصادية، العدد 7، ديسمبر 2017، ص ص 58-59.

<sup>2</sup> حمزة جغبو، المرافقة المقاولاتية كآلية لتطوير المقاول في الجزائر-محاولة لقراءة سوسيولوجية، مجلة المعيار،

المجلد 26، العدد 3، 2022، ص 1001.

أ- مهام الصندوق: يضطلع الصندوق بمجموعة من المهام على رأسها:

- المرافقة خلال جميع مراحل المشروع ووضع مخطط الأعمال.
- التخفيض في الفوائد البنكية.
- المساعدة على الحصول على تمويل بنكي بنسبة 70 في المئة من إجمالي تكلفة المشروع.
- منح إعفاء من الضريبة على القيمة المضافة.
- التخفيض من التعريفات الجمركية قيد الإنشاء والإعفاء الضريبي أثناء مرحلة الاستغلال.
- التدريب والتكوين في مجال التسيير أثناء وبعد قيام المشروع.
- يتم تمويل المشروع بصيغة التمويل الثلاثي ما يلي:
- 1-2 في المئة مساهمة شخصية.
- 28-29 في المئة تمويل الصندوق (هبة)
- 70 في المئة تمويل البنك بفوائد منخفضة.<sup>1</sup>



2. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI : مؤسسة عمومية تتمتع

بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تتكفل بالمستثمرين

الوطنيين والأجانب، عبر تقديم جملة من الخدمات، منها:

- ضمان ترقية الاستثمارات وتطويرها ومتابعتها.
- استقبال المستثمرين، إعلامهم ومساعدتهم.
- تسهيل القيام بالشكليات التأسيسية للمؤسسات.
- تجسيد المشاريع بواسطة خدمات الشباك الوحيد اللامركزي.<sup>2</sup>

3. الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME: مؤسسة عمومية ذات طابع

إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تأسست بموجب المرسوم التنفيذي 195-05

<sup>1</sup> محمد قوجيل، دراسة وتحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر-دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص 157.

<sup>2</sup> حليلة خراز، آليات الدعم والمرافقة المقاولاتية في الجزائر، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 4، العدد 6، ديسمبر 2019، ص 204.

الصادر في 2005/5/3، تخضع لرقابة الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من مهامها:

- تنفيذ استراتيجية القطاع في تعزيز وتطوير المشاريع.
  - تنفيذ البرنامج الوطني لتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
  - متابعة هذه المؤسسات من مرحلة الإنشاء، التوقيف، تغيير النشاط.
  - إنجاز دراسات حول فروع قطاعات النشاط الاقتصادي والمذكرات الظرفية الدورية.
  - جمع، استغلال ونشر معلومات محددة في مجال نشاط هذه المؤسسات.<sup>1</sup>
4. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM: هيئة ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تأسست بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 الصادر بتاريخ 2004/1/22، تابعة للوزير الأول وخاضعة لسلطته، يقوم بعملية متابعة نشاطاتها وزير التشغيل.



أ- هدفها: تسعى ل:

- ترقية النمو الاجتماعي عن طريق النشاط الاقتصادي.
- الاعتماد على النفس وتشجيع روح المقاومة.

ب- مهامها: تعمل على:

- توفير خدمات مالية تتماشى مع احتياجا المقاول.
- توفير نوعين من التمويل: الأول مخصص لتمويل شراء المواد الأولية، والثاني ثلاثي لإنشاء مشروع بنسبة 9.67 في المئة والقسم الأكبر لتمويل النوع الأول.
- منح قروض للفئات المعنية والتي تتميز ب:
- ذوي الدخل المحدود غير المستقر.

<sup>1</sup> آسيا بن عمر، هياكل دعم المقاولات لترقية مشاريعها في الجزائر، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 2، العدد 1، جوان 2018، ص 458.

- البطالين الذين ينشطون في القطاع غير الرسمي.

- المواطنين غير المؤهلين للحصول على قرض بنكي.<sup>1</sup>

5. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ: تأسست بموجب المرسوم التنفيذي 96-296

بتاريخ 1996/9/8، تحت سلطة رئيس الحكومة ويتابع نشاطها الوزير المكلف بالتشغيل، تتمتع

بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، لها فروع محلية ووطنية.<sup>2</sup>

أ- مهامها: تقوم ب:



- تدعيم تقديم الاستشارة ومراقبة الشباب أصحاب المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم.

- تسيير التخصيصات سيما الإعانات وتخفيض نسب الفوائد.

- تبليغ الشباب الذين تم قبول مشاريعهم للاستفادة من قروض بنكية وإعانات من مؤسسات مالية أخرى.

- متابعة المشاريع الاستثمارية المنجزة وفق البنود ومساعدتهم عند الحاجة.<sup>3</sup>

- تقدم الوكالة ثلاثة أنواع من التمويل:

• التمويل الذاتي: مساهمة كلية وشخصية للشباب، مع منحهم في هذه الحالة إعانات جبائية وشبه

جبائية، الإعفاء من الرسوم على القيمة المضافة لشراء التجهيزات.

• التمويل الثنائي: مساهمة شخصية مع قرض دون فائدة تمنحه الوكالة على النحو التالي:

الحالة الأولى: المبلغ أقل من مليون دج (مساهمة شخصية 75 في المئة، قرض دون فائدة 25 في

المنة).

الحالة الثانية: المبلغ 1000000-2000000 (80 في المئة مساهمة شخصية، 20 في المئة قرض

دون فائدة)

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 460.

<sup>2</sup> سلمى شيهب، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب كآلية دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة وكالة قالمّة، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 1، العدد 1، 2019، ص 109.

<sup>3</sup> نور الدين الشاذلي، هاجر ختال، النظام القانوني للاستثمار في إطار ANSEJ، مجلة المفكر، العدد 13، ص 111.

الحالة الثالثة: المبلغ 2000000-4000000 (85 في المئة مساهمة شخصية، 15 في المئة قرض دون فائدة).<sup>1</sup>

- التمويل الثلاثي: بنك-وكالة-مقاول: يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (8): يوضح صيغة التمويل الثلاثي لوكالة أونساج.

المستوى (1): قيمة الاستثمار أقل من 2000000 دج				
مساهمة شخصية		قرض دون فائدة	قرض بنكي	
5 %		25 %	70 %	
المستوى (2): قيمة الاستثمار 2000000-10000000 دج				
مساهمة شخصية		قرض دون فائدة	قرض بنكي	
المناطق الخاصة	المناطق الأخرى	20 %	المناطق الخاصة	المناطق الأخرى
8 %	10 %		72 %	70 %

المصدر: ياسمينه عامرة، وثام ملاح، تقييم تمويل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في إنشاء ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة وكالة أونساج لولاية تبسة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 3، العدد 4، 2020، ص 172.

6. مراكز التسهيل: مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تحت تصرف الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي 03-79 بتاريخ 2003/2/7.



تقدم المراكز جملة من الخدمات، منها:

<sup>1</sup> ياسمينه عامرة، وثام ملاح، تقييم تمويل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في إنشاء ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة وكالة ANSEJ لولاية تبسة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 3، العدد 4، 2020، ص 171.

- دراسة الملفات التي يقدمها المقاولون والإشراف على متابعتها.
- توجيه أصحاب المشاريع حسب مسارهم المهني.
- مساعدة أصحاب المشاريع للتغلب على عراقيل التأسيس.
- تكوين وتدريب المقاولين.
- الإعلام ونشر المعلومات.
- تقديم خدمات الاستشارات في مختلف الاختصاصات.<sup>1</sup>

#### 7. مشاتل المؤسسات: مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية

والاستقلال المالي، أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي 03-78 بتاريخ 25/2/2003 وتأخذ

الأشكال التالية:

- **المحضنة:** هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.
  - **ورشة الربط:** هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية.
  - **نزل المؤسسات:** هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.<sup>2</sup>
- تقدم المشاتل جملة من الخدمات:
- احتضان المشاريع بوضع المحلات تحت تصرفهم تتماشى مع حجم وطبيعة المشروع.
  - تقديم المساعدة التكنولوجية، الآلات والمعدات.
  - تقديم المشورة والدعم والتحسيس والاستشارات.
  - التوسط لهم للحصول على تمويل من مصادر مختلفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نادية صباح، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وآفاقها 2000-2009، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علة التسيير، منشورة، جامعة الجزائر 3، 2012، ص ص 68-69.

<sup>2</sup> عبد الكريم نعيجي، ياسين نشمة، مشاتل المؤسسات ودورها في مرافقة وترقية المؤسسات الناشئة-دراسة ميدانية لمشتلة المؤسسات لولاية عنابة، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 6، العدد 1، 2022، ص 168.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 171.

## نشاط توعوي:

1. حدد أنواع المرافقة المقاولاتية؟
2. ما هي المشاريع المدعمة في الجزائر؟



## المحور السادس: البيئة الاقتصادية والاجتماعية للمقاولاتية في الجزائر



## هيئات تمويل المشاريع المقاولاتية في الجزائر

**تمهيد:** إلى جانب المشاكل الفنية والإدارية وغيرها من المعوقات التي تواجه رائد الأعمال، يعتبر مشكل التمويل أكبر المشاكل التي تواجهه أثناء قيامه بتجسيد فكرته إلى مشروع على أرض الواقع، لذلك أنشأت الجزائر مجموعة من الهيئات التي تعمل على تقديم دعم مالي للمقاولين الشباب لدعمهم ومساندتهم لضمان تجسيد أفكارهم على مشاريع واقعية.

سيتم في هذا المحور ذكر أهم الهيئات الممولة للمشاريع الريادية في الجزائر.

**أهداف المحور:** تتمثل في:

- التعرف على هيئات/صناديق/وكالات تمويل المقاولاتية في الجزائر.
- تحديد نوع المشاريع التي تمولها كل هيئة.





## 1. صندوق ضمان قروض

استثمارات المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة CGCI-PME: أنشأ

بموجب مرسوم رئاسي 04-

134 بتاريخ 2004/4/19

بهدف دعم إنشاء وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة عن طريق تسهيل حصولها على قروض

بنكية عبر تقديم ضمانات لتغطية المخاطر المرتبطة بقروض الاستثمارات الممنوحة لهم، وهذا

الضمان يكون بشرط أن يوجه التمويل للاستثمارات المنتجة في السلع والخدمات.<sup>1</sup>

## 2. صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR: بتاريخ 2002/11/11 صدر

المرسوم التنفيذي 02-373 القاضي بإنشاء الصندوق لضمان القروض الضرورية للاستثمارات

في المشاريع الجديدة وفقا لما حدده القانون 01-18 بتاريخ 2001/12/12 والمتضمن القانون

التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>2</sup>

أ- الاستثمارات المعنية: يعنى الصندوق بتمويل:

- إنشاء مؤسسات جديدة.

- توسعة المؤسسات الموجودة.

- المرافقة لا سيما في عملية التصدير.

ب- المؤسسات المؤهلة: تتمثل في:

- المؤسسات الإنتاجية في ميدان الصناعات التحويلية باستثناء المؤسسات التجارية.

- تعطى الأولوية للمؤسسات المقدمة بمشاريع تتميز بالخصائص التالية:

- تنتج وتقدم خدمات غير موجودة في الجزائر.

- تعطي قيمة مضافة معتبرة للمنتجات المصنعة.

- تساهم في تخفيض الواردات أو زيادة الصادرات.

<sup>1</sup> كمال زموري، ربيع قرين، دراسة تحليلية لمساهمة هيئات الدعم المالي الحكومي في ترقية المشاريع المقاولاتية-واقع

التجربة الجزائرية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 17، العدد 2، جوان 2022، ص 365.

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء غضبان، مرجع سبق ذكره، ص 39.

- تنشأ في مناطق ذات معدلات بطالة مرتفعة.

- تسمح بتطوير التكنولوجيا الحديثة.<sup>1</sup>

ت- مبلغ الضمان: يكون على النحو التالي:

- 80 % من القرض البنكي تحدد النسبة المتعلقة بكل ملف حسب تكلفة القروض ودرجة المخاطرة.

- المبلغ الأقصى: 100 مليون دج.

- المدة القصوى 7 سنوات

- تحديد مبلغ الضمان لا يعني تحديد مبلغ القروض ولا كلفة المشروع.

- يأخذ البنك الأجهزة المكونة للمشروع كضمان.

- يأخذ الصندوق علاوة عن مبلغ القروض كتكلفة دراسة المشروع، وفي حالة عدم منح الضمان يرد هذا المبلغ لصاحبه.

- يأخذ الصندوق علاوة التزام من مبلغ القرض، تسدد هذه العلاوة في مرة واحدة عند منح الضمان.<sup>2</sup>

3. صندوق الكفالة المشتركة: بتاريخ 19/6/1998 صدر المرسوم التنفيذي 98-2000 القاضي

بإنشاء الصندوق للضمان أخطار القروض الممنوحة للشباب، يعمل في إطار أونساج يلعب دور الوسيط والضامن بين البنوك والمشاريع، شرط الاشتراك فيه إجباري للحصول وضمان دعمه، يعرض البنك في حدود 70 % من الأصول المستحقة الباقية للتسديد في حالة عجز المؤسسة عن الدفع، ويسترجع الصندوق قرضه من المؤسسة.<sup>3</sup>

4. الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية NESDA: هيئة حكومية ذات طابع خاص تتمتع

بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تعمل تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>1</sup> Industrie.gov.dz/fgar/ 31/07/2025 11 :07

<sup>2</sup> Fgar.dz/portal/ar/content/كيفية-التغطية 31/07/2025 12 :22

<sup>3</sup> محمد الصالح بلول وآخرون، دور هيئات المرافقة والدعم في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-دراسة

ميدانية للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لفرع البلدية، ملتقى وطني حول: إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 6-7/12/2017، ص 7.

أ- مهامها: تعمل على:

- دعم وتنمية المشاريع المقاولاتية.
- تشجيع إنشاء وتوسيع أنشطة السلع والخدمات.
- تعزيز روح المقاول.
- الإعلام، التوجيه، الإرشاد.
- لعب دور الوسيط مع الشركاء والبنوك.
- الإعانات.



- ب- التمويل: الذي يأخذ الأشكال التالية:
- ذاتي.
- ثنائي: 50-50.

ت- الشروط: يشترط توفر ما يلي:

- العمر 18-55 سنة.
- حمل شهادة/ وثيقة مهنية.
- أن يتابع التكوين المقدر له عن طريق مراكز تطوير المقاولاتية.
- أن يقدم مساهمة شخصية على شكل أموال خاصة بمستوى يطابق الحد الأدنى المحدد.<sup>1</sup>
- 5. البنوك العمومية: تعمل البنوك التجارية على تمويل المشروعات، وذلك في إطار الاتفاقيات المبرمة بينها وبين البرامج الحكومية الهادفة إلى تطوير وترقية منظومة المشروعات في الجزائر، مثل برامج الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وبرامج الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وغيرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعاد بوهلالة، هيئات التمويل المقاولاتي وتنمية الاقتصاد الجزائري، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، 2024، ص 90.

<sup>2</sup> صادق هادي، مختار عصماني، دور أجهزة التمويل المصغر في تطوير النشاط المقاولاتي في الجزائر-دراسة تجريبية الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 6، العدد 1، جوان 2021، ص 160.



6. صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة FGMMC في إطار ANGEM: طبقا لنص المادة 9 من المرسوم الرئاسي 04-13 بتاريخ 2004/1/22 تم استحداث الصندوق وهو تابع لوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.<sup>1</sup> يمنح قروضا في آجال سريعة تتكون من مبالغ صغيرة تسدد على المدى المتوسط أو الطويل مصحوبة بمساعدة الدولة في شكل تخفيض نسب الفوائد مع ضمان يتكفل به صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة.<sup>2</sup>

**طرق التمويل:** يمكن التمييز بين نوعين من التمويل في فترتين مختلفتين، قبل وبعد تعديل 2011:

- **التمويل الثنائي: الصندوق-المقاول.**
- **قبل التعديل:** قرض وحيد بقيمة 30000 دج: 10 % مساهمة صاحب المشروع و 90 % قرض دون فائدة.
- **بعد التعديل:** القرض 100000 دج دون مساهمة شخصية.
- كما جاء التعديل بقرض جديد بقيمة 40000 دج دون فوائد مقدم من الوكالة.
- **التمويل الثلاثي:** بين صاحب المشروع والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ويساهم بقرض متوسط الأجل لاقتناء عتاد ولوازم نشاط معين.
- **قبل التعديل:** قيمة القرض 50000-400000 دج
- مساهمة شخصية: 3 % أصحاب الشهادات.
- 5 % أصحاب العمل.
- الوكالة: 27 % و 25 % لأصحاب الشهادات وأصحاب العمل على التوالي، وهي قروض دون فائدة.

<sup>1</sup> Angem.dz/16-04-المرسوم-رقم-الوكالة/31/07/2025 12 :25

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء غضبان، مرجع سبق ذكره، ص 43.

- مساهمة البنك: 70 % للصنفين.
- بعد التعديل: قيمة القرض 1000000 دج
- مساهمة شخصية: 1 %
- مساهمة الوكالة: 29 % دون فائدة
- البنك: 70 % فائدة مخفضة بين 80-95 % لأصحاب المشاريع في المناطق الحضرية والخاصة ومناطق الجنوب والهضاب تواليا.
- مدة تسديد القرض سنة قابلة للتمديد ب 1-3 بالنسبة لدفع الفوائد المستحقة وتسديد القرض البنكي.<sup>1</sup>

#### 7. صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوحة في إطار CNAC: يمنح لتمويل

استثمارات الشباب البطال حاملي المشاريع الذين تتراوح أعمارهم بين 35-50 سنة بموجب المرسوم التنفيذي 03-04 بتاريخ 2003/1/3، حيث يقدم ضمانا مدعما لضمان المقترض من البنك في شكل تأمينات عينية أو شخصية ويغطي باقي الديون المستحقة من الأصول والفوائد عند تاريخ التصريح في حدود 70 %.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لمين مراد، صناديق الكفالة المشتركة ودورها في ضمان القروض المصرفية، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد

11، العدد 2، 2020، ص ص 242-243.

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء غضبان، مرجع سابق، ص 42.

**إضافة:**

ما هي المساهمة الشخصية لحامل المشروع؟

يتم تحديد المساهمة الشخصية لحامل المشروع والقرض بدون فائدة (PNR) من الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية وفقاً لفئة حامل المشروع والمنطقة الجغرافية على النحو التالي:

1. حالة الطلبة والشباب العاطلين عن العمل حاملي المشاريع:

- المساهمة الشخصية: 05 %
- (قرض بدون فائدة) الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية: 25 %

2. حالة الفئات الأخرى من حاملي المشاريع:

- المساهمة الشخصية: 15 %
- (قرض بدون فائدة) الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية : 15%

3. مناطق معينة وهضاب عليا:

- المساهمة الشخصية : 12 %
- (قرض بدون فائدة) الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية : 18 %

4. المناطق الجنوبية:

- المساهمة الشخصية : 10 %
- (قرض بدون فائدة) الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية: 20 %

ما هو معدل الفائدة المطبق؟

معدل الفائدة على القرض مدعم بنسبة 100%.



## المحور السابع: المؤسسات الناشئة في الجزائر

**تمهيد:** شهد عدد المؤسسات الناشئة على الصعيد العالمي تطوراً كبيراً، هذا النمو في العدد أتبعه نمو في حجم رأس المال وبالتالي ارتفاع في حجم التأثير الذي تحدثه هذه المؤسسات في الاقتصادات المحتضنة لها، فمن المؤسسات ما فاق رأس مالها المليار دولار، وبالتالي أصبح لها تأثير كبير على الاقتصاد الذي تنشط فيه، سواء من ناحية الابتكار، أو المنتجات المقدمة، أو العمالة الموظفة، أو حجم الأرباح، فضلاً عن الاستثمارات المستقطبة، وكثير من دول العالم باتت تعتمد عليها كركيزة لدفع عجلة الاقتصاد وتحقيق التنويع وقيادة قاطرة النمو.

سيتم في هذا المحور التطرق ل:

- تعريف المؤسسات الناشئة.
- النشأة والتطور.
- الخصائص والأهمية.
- شروط القيام ومتطلبات النجاح.
- المزايا والعيوب
- تجارب وطنية وعالمية.

**أهداف المحور:** تتمثل في:

- التعرف على مفهوم المؤسسات الناشئة وتمييز خصائصها.
- التمييز بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الأخرى.
- تحديد عيوبها وعرض مزاياها.
- التعرف على تجارب وطنية ودولية.

أولاً- تعريف المؤسسات الناشئة: يمكن تعريفها كما يلي:

1. Start: الانطلاق، up: النمو القوي (تعريف لغوي)
  2. مشروع بدأ للتو.
  3. قاموس La rouse: مؤسسة شابة إبداعية، في قطاع التكنولوجيات الحديثة.<sup>1</sup>
  4. يعرفها Eric Ries على أنها تلك المؤسسات التي تهدف إلى تطوير وتوزيع منتج جديد في ظل درجة عالية من حالة عدم التأكد.<sup>2</sup>
  5. تعرف أيضا على أنها شركات حديثة العهد تم تأسيسها بواسطة رائد الأعمال أو مجموعة منهم، بهدف تطوير منتج أو خدمة مميزة لإطلاقها في السوق.<sup>3</sup>
  6. تعرف أيضا على أنها مؤسسة مؤقتة مصممة لتنمو بسرعة، تقوم بطرح منتج أو خدمة جديدة مبتكرة، مستهدفة بها سوقا كبيرا بغية تغيير في العالم بناء مستقبل أفضل، في ظل ظروف المخاطرة العالية وعدم اليقين، مع احتمال تحقيقها لإيرادات ضعيفة في حالة نجاحها، بغض النظر عن حجمها أو قطاع نشاطها.<sup>4</sup>
- انطلاقا من التعريفات المقدمة يمكن تعريف المؤسسات الناشئة على أنها كيانات حديثة النشأة، مرتبطة بالابتكار هدفها تقديم منتجات مبتكرة لفئة معينة من الزبائن، تركز على التكنولوجيا والإبداع، تعمل في ظروف عدم التأكد وتحتمل مخاطر عالية في مقابل أرباح قليلة تحققها في بداية نشاطها.
- ثانيا- نشأة المؤسسات الناشئة: يمكن توضيح المراحل التاريخية لتطور المؤسسات الناشئة من خلال الجدول التالي.

<sup>1</sup> عبد الكريم نعيجي، ياسين نشمة، مرجع سبق ذكره، ص 169.

<sup>2</sup> فاطمة عيساوي، محمد الهزام، مدى مساهمة حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليا جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 3، 2020، ص 52.

<sup>3</sup> منى بسويح وآخرون، واقع وآفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 3، 2020، ص 405.

<sup>4</sup> سعيد بن لخضر، مفهوم المؤسسات الناشئة في الجزائر بين التبنّي والواقع، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، 2020، ص 29.

## جدول رقم (9): يوضح التطور التاريخي للمؤسسات الناشئة.

التاريخ	الحدث
1730	تأسيس شركة ناشئة في الطباعة المبتكرة على يد فرانكلز بنجامين إنشاء منصة للتداول بين التجار في الملابس، الطعام، الأدوات، بعض الخدمات المفقودة.
القرن 18 صعود ثقافة الشركات الناشئة	ظهور أشكال جديدة من الشركات الناشئة مع تطور التقنية في عصر الثورة الصناعية على غرار المطاحن والمصانع، وتغيير الأفكار القديمة حول الأعمال.
1970 التاريخ المبكر للشركات الناشئة	ظهور مصطلح الشركات الناشئة
1990 - القرن 20 والقرن 21 طفرة وكساد الإنترنت نظام شركة ناشئة حديث	ارتفاع استثمارات رأس المال الاستثماري والعروض العامة الأولية منصات الشركات الناشئة للوصول للعملاء ارتفاع كبير في عدد الشركات الناشئة مع طفرة الدوت كوم. ظهور رأس المال المغامر، المستثمرين الملائكة والنظام البيئي

Source : <https://fastercapital.com/arabpreneur/> تاريخ-الشركات-الناشئة-من الأيام-الأولى-إلى اليوم 01/08/2025 14:17 .html

ثالثاً - خصائص المؤسسات الناشئة: تتميز المؤسسات الناشئة ب:

1. الحدائثة والابتكار .
2. مؤسسة متنوعة تستهدف قطاعات معينة.
3. الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

4. تنمو بصفة تدريجية عبر مجموعة من المراحل.<sup>1</sup>
5. مؤسسات صغيرة الحجم.
6. عدم ثقل وتعقد الهيكل التنظيمي.<sup>2</sup>
7. الحصول على التمويل من خلال منصات المؤسسات الناشئة على الإنترنت ودعم الحاضنات.<sup>3</sup>

رابعا- الفرق بين المؤسسات الناشئة وباقي المؤسسات النمطية: يمكن إبراز أهم الاختلافات بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الكلاسيكية من خلال الجدول التالي.

#### جدول رقم (10): يوضح الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات النمطية.

المعيار	المؤسسات الناشئة	المؤسسات النمطية
الهدف من التأسيس	القابلية للتطوير	عدم التفكير في التطوير
خطوات التأسيس	الابتكار في العمل	خطة عمل واضحة الابتكار غير ضروري
السوق المحلي	فرص الدعم أقل	دعم أكبر من المجتمع الصناعي
التمويل	مختلفة	محددة
مدة المشروع	مؤقتة	غير معلومة
النمو	سريع	بطيء
العائد	كبير	مستمر ودوري

المصدر: عادل مختاري، أحمد بن البار، آليات دعم المؤسسات الناشئة كأحد الحلول لمحاربة البطالة-دراسة حالة الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 3، 2021، ص 378.

<sup>1</sup> جمال الدين بركات، محمد الأمين عسول، التوجه نحو المؤسسات الناشئة كهدف لتحقيق التنوع الاقتصادي في الجزائر-عرض بعض التجارب لمؤسسات ناشئة، ملتقى دولي حول: تحديات الاقتصاد الجزائري مع مطلع الألفية الثالثة: الرقمنة والاقتصاد الموازي، جامعة أم البواقي، الجزائر، 9-4-2024، ص 316.

<sup>2</sup> أحمد علاش، دور المؤسسات الناشئة في التنوع الاقتصادي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 14، العدد 1، 2023، ص 179.

<sup>3</sup> نورة راقم، الابتكار في المؤسسات الناشئة لدعم النشاط السياحي في الجزائر: بين الواقع والمأمول، مجلة الإبداع، المجلد 11، العدد 1، 2021، ص 284.

**خامسا- أهمية المؤسسات الناشئة:** تتبع أهمية المؤسسات الناشئة من كونها:

1. توفير فرص العمل الحقيقية المنتجة ومكافحة مشكلة البطالة.
2. الابتكار في البحث والتطوير خاصة التكنولوجيا.
3. زيادة الإنتاجية والحفاظ على التنافسية.
4. نشر القيم الإيجابية في المجتمع.
5. المساهمة في التطوير النسبي للاقتصاد.
6. استثمار المدخرات وتعزيز جذب المستثمرين ورأس المال الاجتماعي.
7. المساهمة في النمو الاقتصادي.
8. المرونة والقدرة على التأقلم والاستجابة السريعة.<sup>1</sup>

**رابعا- شروط قيام المؤسسات الناشئة:** حتى تتجح عملية إنشاء مؤسسة ناشئة لا بد من توفر جملة من الشروط:

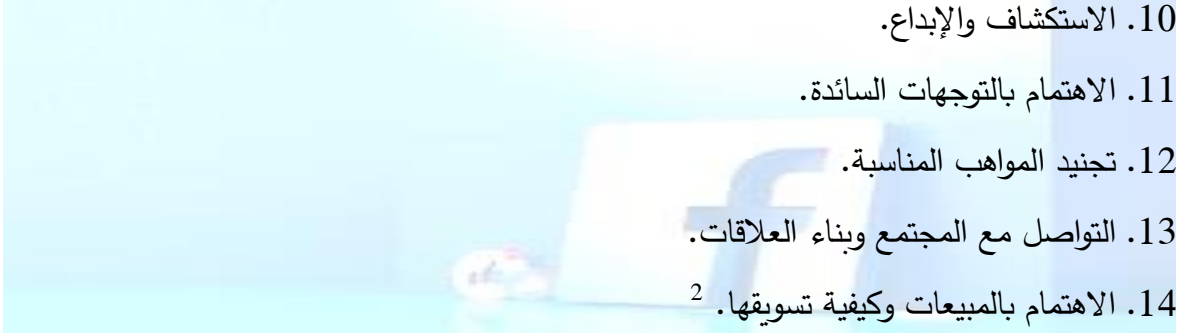
1. الابتكار.
  2. توفر البيئة القانونية والتشريعية المناسبة لنشاطها.
  3. توفر التمويل الكافي وتنوع مصادره.<sup>2</sup>
- خامسا- متطلبات نجاح المؤسسات الناشئة:** حتى تتجح المؤسسة الناشئة يجب عليها مراعاة التالي:

1. تحديد الهدف.
2. الفريق القوي.
3. استراتيجية وخطة عمل.
4. التسويق والمبيعات.
5. المرونة والتكيف.
6. خطة تمويل.

<sup>1</sup> حسين يوسف، إسماعيل صديقي، دراسة ميدانية لواقع إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، 2021، ص ص 72-73.

<sup>2</sup> جلييلة بن عياد، دور المؤسسات الناشئة في التنمية الاقتصادية، مجلة الدراسات القانونية، المجلد 8، العدد 1، 2022، ص ص 161-166.

7. المثابرة والاستمرارية.<sup>1</sup>
8. خلق قيمة وتنمية رأس المال الفكري.
9. البحث المستقبلي.
10. الاستكشاف والإبداع.
11. الاهتمام بالتوجهات السائدة.
12. تجنيد المواهب المناسبة.
13. التواصل مع المجتمع وبناء العلاقات.
14. الاهتمام بالمبيعات وكيفية تسويقها.<sup>2</sup>



سادسا- عيوب المؤسسات الناشئة: ينتج عن إنشاء مؤسسة ناشئة ما يلي:

1. المخاطرة العالية.
2. عدم الاستقرار الوظيفي.
3. العمل لساعات طويلة.
4. نقص الخبرة.<sup>3</sup>

سابعا- تحديات المؤسسات الناشئة: تواجه المؤسسات الناشئة:



1. عراقيل تسويقية.
2. عراقيل فنية.
3. عراقيل تمويلية.
4. عراقيل تشريعية وقانونية.
5. صغر حجم السوق.

<sup>1</sup> eccceg.com/ عوامل-نجاح-الشركات-الناشئة 01/08/2025 12 :56

<sup>2</sup> سارة بوعدلة، هديات خديجة بن طيب، قدرات وتحديات المؤسسات الناشئة ومتطلبات نجاحها مع الإشارة لحالة

الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 3، 2021، ص 73.

<sup>3</sup> سليم بوقنة وآخرون، حاضرات الأعمال كأداة لترقية المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 3، 2020، ص 223.

6. مشكلة تسويق المنتج واختيار السوق.<sup>1</sup>

ثامنا- تجارب وطنية وعالمية لمؤسسات ناشئة.

1. مؤسسة فاسبوك FB: يطلق عليها البعض الأب الروحي للمؤسسات الناشئة على اعتبار أن البداية كانت من غرفة صغيرة عام 2003 للطالب مارك زوكربورغ، هدفه تسهيل التواصل بين زملائه في جامعة هارفارد، عام 2011 تجاوز عدد مستخدمي فايسبوك المليار مستخدم، ليصل إلى 3.07 مليار مستخدم عام 2025 ويصبح بذلك في مقدمة مواقع التواصل الاجتماعي الأخرى من حيث عدد المستخدمين.<sup>2</sup>

2. شركة أرزو ARZOOO: واحدة من أسرع الشركات الناشئة في مجال تجارة التجزئة بين الشركات في الهند، يتم تمويلها من قبل 11 مستثمر.<sup>3</sup>



3. شركة إيكار EKAR: مختصة بخدمات تأجير السيارات عبر تطبيقها، تنشط في الإمارات العربية المتحدة، أسطول سياراتها مكون من 10000 سيارة، بلغ عدد مستخدمي التطبيق مليون شخص سنة 2021، يدفع المستخدم فقط دقائق الاستخدام دون الالتزام بدفع ثمن الوقود، الركن أو الصيانة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ناصر إسلام فراجي، رشا هادف، المؤسسات الناشئة وريادة الأعمال-الأساسيات والتحديات، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2024، ص 68.

<sup>2</sup> خداج ربيح، شوقي قبطان، واقع المؤسسات الناشئة-عرض تجارب دولية وعربية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2023، ص 122.

<sup>3</sup> مريم بوكابوس، دنيا مرسل، هيئات الدعم المالي للمؤسسات الناشئة بالإشارة إلى بعض التجارب الدولية، ملتقى وطني حول: الابتكار والتكنولوجيا الرقمية رهان لخلق وترقية المؤسسات الناشئة بالجزائر، 2024/4/30، ص 13.

<sup>4</sup> حسان بن موسى، تجارب دولية رائدة للمؤسسات الناشئة وأهميتها للجزائر، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية، المجلد 2، العدد 2، ص 123.

4. شركة ياسير Yassir: أنشأت سنة 2017 على يد نور الدين طايبي، وفي عام

2019 تمكنت من جمع 13 مليون دولار في إطار استثمارات أولية مكنتها من

دخول مجال التجارة الالكترونية وخدمات التوصيل، وفي عام 2021 حظيت

ekar

الشركة باهتمام أكبر حاضنة أعمال في العالم، وحصلت على تمويل قدره 30 مليون دولار من و.م.أ مما

ساعدتها على التوسع بشكل كبير، خاصة بعد حصولها على 150 مليون دولار عام 2022 ما مكنتها من

افتتاح مركز تكنولوجيا في أوروبا واستقطب أصحاب الخبرة والمهارة للمركز، بعد جهد مضني تمكنت

ياسير من استقطاب 6 مليون مستخدم و130000 شريك موزعين على 45 مدينة في: الجزائر، تونس،

جنوب إفريقيا، السنغال، كندا، فرنسا، المغرب، وتوظف 450 شخصا من 15 جنسية مختلفة.<sup>1</sup>



## أسئلة المحور:

1. ميز بين كل من:

الشركات الناشئة وحيدة القرن

الشركات الناشئة زيبرا

الشركات الناشئة جمال

2. الشركات الناشئة العادية - الشركات

التكنولوجية

3. أعط مثالا عن كل نوع من الأنواع

سابقة الذكر؟





## المحور الثامن: التوجه المقاولاتي في الوسط الجامعي



**تمهيد:** من خلال هذا المحور سيتم التطرق للتوجه المقاوالاتي من خلال استعراض مفاهيم أساسية حول التعليم المقاوالاتي، وهياكل الدعم المقاوالاتي داخل الجامعة، وذلك قصد تحقيق جملة من الأهداف: التعرف على مفهوم التعليم المقاوالاتي وتحديد أهم الاستراتيجيات المستخدمة فيه. التعرف على هياكل دعم المقاوالاتية داخل الجامعة الجزائرية.



## أولاً- التعليم المقاولاتي

1. تعريفه: مجموعة من الطرق والوسائل التي تنمي القدرات والمهارات الإبداعية لدى الطالب لتعزيز روح المقاولاتية التي تنتهي بإنشاء مؤسسات تدفع بعجلة الاقتصاد.<sup>1</sup>
  2. برامج وأنشطة التعليم المقاولاتي: يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي.
- جدول رقم (11): يوضح أنشطة التعليم المقاولاتي.

نمط البرنامج	أهداف البرنامج
التوعية والتحسين	معرفة المزيد عن المقاولاتية ومهنة المقاول
إنشاء المؤسسة	تشكيل مهارات: تقنية، إنسانية، توليد مداخيل، خلق مناصب الشغل.
تطوير المؤسسة	الاستجابة لاحتياجات المسيرين
تطوير المديرين	تطوير المهارات: تشاور، تعليم، متابعة المؤسسة

المصدر: مسعودة بلخضر، التعليم المقاولاتي بالجامعة ودوره في نشر ثقافة ريادة الأعمال-تجارب دولية ناجحة، دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 2، 2022، ص 199.

## 3. أهميته: تكمن في:

- غرس روح المبادرة وزيادة فرص نجاح الأعمال.
- خلق فرص عمل والتقليل من نسب البطالة.
- الرفع من نسب الأفكار الإبداعية.
- تحقيق استدامة المشاريع وتنمية الاقتصاد.

## 4. أهدافه: يسعى ل:

- تهيئة المقاولين لبدء / تطوير مشروعاتهم.
- تمكين الطلبة من إعداد مخطط العمل لمشاريعهم، ومنه خلق مشاريع متطورة.

<sup>1</sup> رشيد بوطرفة، عماد صغير، أهمية التعليم المقاولاتي في تعزيز الثقافة المقاولاتية-عرض تجارب دولية ناجحة، الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2020، ص 201.

- إقامة مشاريع ذات أثر.<sup>1</sup>

5. **مراحله:** وتشمل:

- تعلم أساسيات المقاولاتية.

- الوعي بالكفاءة.

- التطبيقات الإبداعية.

- بدء المشروع.

- النمو.<sup>2</sup>

6. **متطلبات التعليم المقاولاتي:** حتى ينجح التعليم المقاولاتي لا بد من:

- توفير البنية التحتية.

- موارد بشرية مؤهلة.

- توفير البيئة الممكنة.

- الاستفادة من التجارب العالمية. الاستجابة من الضغوط والتحديات الكبيرة.<sup>3</sup>

7. **استراتيجيات التعليم المقاولاتي:** يمكن التمييز بين العديد من الاستراتيجيات، من بينها:

أ- **نموذج العرض:** من المعلم إلى المتعلم، أين يقدم المعلم المعلومات ويتلقاها المتعلم على

شكل توصيل المعلومة أو حكاية قصة.

ب- **نموذج الطلب:** عكس النموذج الأول، يركز على المناقشات، الاستكشاف والتجارب والبحوث

الميدانية، التجريبية... الخ، حيث يلعب كل من المعلم والمتعلم دورا في تنشيط عملية التعلم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ليلي بن عيسى، الزهرة ناصري، التعليم المقاولاتي وأثره على التوجه المقاولاتي لدى الطلبة : دراسة استطلاعية لآراء طلبة المقاولاتية بجامعة بسكرة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 2، ديسمبر 2019، ص 234.

<sup>2</sup> فضيلة بوطورة وآخرون، دار المقاولاتية في الجامعة الجزائرية بين الضرورة والأهمية، مجلة الإبداع، المجلد 9، العدد 1، 2019، ص 187.

<sup>3</sup> مسعودة بلخضر، التعليم المقاولاتي بالجامعة ودوره في نشر ثقافة ريادة الأعمال-تجارب دولية ناجحة، دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 2، 2022، ص 198.

<sup>4</sup> رباب زارع، إيمان كشرود، استراتيجيات وبرامج التعليم المقاولاتي لتعزيز روح المقاولاتية، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 1، العدد 1، 2018، ص 97.

ت- **نموذج الكفاءة:** يستخدم المعارف المكتسبة لدى الطلبة لتطوير قدراتهم على حل المشاكل،

يكون فيه المعلم مدرباً ومطوراً، والمتعلم مناقشاً ومقترحاً، وينجم عن هذا التفاعل تحديد

مستوى المعرفة وتدعيمها من قبل المعلم بمشاكل وحلول لها.

ث- **دراسة حالة:** يتم تقسيم المتعلمين إلى مجموعات وتعطى لهم مشكلات تحتاج إلى حل ثم يتم

مناقشة حل كل مجموعة، ودراسة الحالة تعتبر الحل الأمثل لتطبيق المعارف والاستفادة من

المناقشات.<sup>1</sup>

ج- **المحاكاة والألعاب:** تسمح للمشاركين بتجريب أوضاع غير متوقعة والتعلم لمواجهة الفشل

ولتطوير المرونة المساعدة على التطور.

ح- **استخدام أشرطة الفيديو:** عرض الفيديوهات يسمح للطلبة بملاحظة سلوك المسيرين، منحهم

أفكاراً ومجالات للنقاش.<sup>2</sup>

خ- **هناك استراتيجيات أخرى:** استعمال قصص الحياة، التعليم بالتجربة والممارسة، العروض

التقديمية، أسلوب حل المشكلات... الخ.



<sup>1</sup> أحمد مصنوعة وآخرون، استراتيجيات التعليم المقاوالاتي ودورها في تعزيز المقاوالاتية النسائية في الجزائر، مجلة

المقاوالاتية والتنمية المستدامة، المجلد 1، العدد 1، 2019، ص ص 31-32.

<sup>2</sup> محمد علي الجودي، نحو تطوير المقاوالاتية من خلال التعليم المقاوالاتي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم

التسيير، منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص 156-157.



ثانيا - هياكل الدعم المقاولاتي داخل الجامعة: يمكن التمييز بين:

1. مركز الدعم التكنولوجي والابتكار cati: عبارة عن شراكة بين الجامعة والمعهد الوطني

للملكية الصناعية، وظيفته حماية حقوق الملكية الصناعية: براءة اختراع، علامة تجارية، نماذج صناعية... الخ<sup>1</sup>، من مهامه:

- تسجيل براءات الاختراع.
- تقديم الاستشارات التقنية لكيفية تسجيل براءات الاختراع.
- إعداد، تقديم ومتابعة آليات الإيداع الوطنية والدولية.
- توفير المعلومة العامة حول القانون الذي يتضمن حماية الملكية الفكرية والصناعية والتسويق الالكتروني.
- توفير الخدمات المعلوماتية التي تتعلق ببراءات الاختراع.<sup>2</sup>
- كما أنه يعمل على تحقيق جملة من الأهداف:
- تفعيل دور الجامعة في تشجيع وتنمية القدرات الإبداعية والابتكار.
- الحث على تجسيد نتائج البحث العلمي والعمل الإبداعي بالجامعة على أرض الواقع.
- تهيئة بيئة تدعم الابتكار والتطور التكنولوجي.
- تقديم خدمات المرافقة والدعم لحاملي المشاريع ونشر ثقافة تسجيل العلامات التجارية وحمايتها بالإضافة إلى الوصول إلى الموارد العلمية والتقنية.
- دعم النشاطات المرتبطة بنقل التكنولوجيا والتكوين.
- المشاركة في تامين نتائج البحوث العلمية والابتكارات بالتنسيق بين الجامعة ومختلف المؤسسات والهيئات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Univ-khenchela.dz/ هيئات-الدعم/مراكز-دعم-الابتكار-والتكنولوجيا/ 02/01/2025 13 :15

<sup>2</sup> Cuihizi.dz/entre-de-soutien-a-la-technologie-et-a-l'innovation.cati 02/08/2025 13 :19

<sup>3</sup> Univ-msila.dz/مركز-دعم-التكنولوجياوالابتكار/ 02/08/2025 13 :24

2. مركز الربط بين الجامعة والمؤسسة BLUE: هو المكتب المسؤول عن الربط بين

الجامعة والمؤسسات الاقتصادية، يضم مجموعة من الأعضاء الذين ينتمون إلى الجامعة.<sup>1</sup>

أ- هدفه: يعمل على:

- خلق شبكة تعاون وتنسيق بين المؤسسات السوسيو اقتصادية والجامعة.
- تجسيد عملية انفتاح الجامعة على المحيط الاقتصادي والاجتماعي.
- متابعة مسارات المتخرجين بعد التكوين الجامعي.
- مساعدة مسؤولي الجامعة على اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالتكوين.
- موازنة التكوين مع سوق الشغل.<sup>2</sup>

ب- مهامه: يعني ب:

- تعزيز العلاقات بين الجامعة والمحيط الاقتصادي-الاجتماعي.
  - تحديد المسؤوليات المترتبة عن كل طرف.
  - إضفاء الطابع المؤسسي على العلاقة بين الجامعة والمحيط.
  - متابعة خريجي الجامعات القدامى.
  - التعاون مع مختلف اللجان الرائدة.
  - تعزيز قابلية التوظيف.
  - تشجيع الابتكار وريادة الأعمال.<sup>3</sup>
3. دار المقاولاتية: هيئة مرنة، مقرها الجامعة لها جملة من الأهداف والعديد من المهام التي تقوم بها لتحقيق هذه الأهداف.<sup>4</sup>

أ- المهام: تعمل على:

- الاهتمام بانشغالات الطلبة والإصغاء لأصحاب الأفكار والمشاريع.
- مساعدة الطلبة حاملي المشاريع على ترجمة أفكارهم إلى مشاريع على أرض الواقع.

<sup>1</sup> Cuillizi.dz/bureau-deliason-universite-etablissement-bleu/ 02/08/2025 13 :29

<sup>2</sup> Univ-setif.dz/index/php?option=com\_content&view=article&id=4104&hemid=1068&long=ar 2/8/2025 13:33

<sup>3</sup> Univ-oeb.dz/vrlex/المكتب-الربط-بين-الجامعات-و-المؤسسات-الاق/ 2/8/2025 13 :37

<sup>4</sup> Edc.univ-ghardaia.edu/التعريف-ب-دار-المقاولاتية/ 2/8/2025 14 :00

- مكان لتبادل الأفكار والآراء والتجارب.
  - ترسيخ ثقافة المقاولاتية.
  - تدريب الطلاب على روح المبادرة.
  - ضمان مرافقة أصحاب المشاريع من البداية إلى غاية تجسيد المشاريع على أرض الواقع.
  - ربط أصحاب المشاريع بهيئات الدعم والمرافقة.<sup>1</sup>
- ب- أهدافها: تسعى ل:**
- تنمية الفكر المقاولاتي لدى الطلبة الجامعيين.
  - تشجيع الطلبة على الاستثمار وخلق أفكار إبداعية.
  - ربط الطلبة بمختلف هيئات الدعم والمرافقة.<sup>2</sup>
- 4. حاضنات الأعمال الجامعية:** مؤسسات خدمية تابعة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، لها شخصية معنوية واستقلال مالي، تقدم خزمة من المساعدات للمقاولين لمساعدتهم على تجسيد مشاريعهم على أرض الواقع.<sup>3</sup>
- أ- دورها: منوطة ب:**
- مرافقة الطلبة.
  - احتضان المشاريع الابتكارية.<sup>4</sup>
- ب- أهميتها: تساهم في:**
- دعم إنشاء وتطوير المشاريع القائمة على التكنولوجيا المتقدمة والخبرة داخل الجامعة.

<sup>1</sup> أمنة جعني، خديجة البرج، دور دار المقاولاتية في نشر الفكر المقاولاتي في أوساط الطلبة- دار المقاولاتية لجامعة غرداية أنموذجاً، ملتقى دولي حول: التحديات الحديثة للمقاولاتية في الجزائر الواقع والآفاق، جامعة سوق أهراس، الجزائر، 2024/11/19.

<sup>2</sup> فضيلة بوطورة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 191.

<sup>3</sup> حورية بن عطية، عادل مياح، دور حاضنات الأعمال الجامعية في دعم المؤسسات الناشئة-حاضنة الأعمال الجامعية المسيلة نموذجا، مجلة السلام للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 2، 2022، ص 62.

<sup>4</sup> فضيلة بشروف، تقييم برامج التعليم والتدريب لحاضنات الأعمال الجامعية-دراسة عينة من الطلبة الحاصلين على شهادة تخرج مؤسسة ناشئة-براءة اختراع ضمن القرار الوزاري 1275 في جامعة أم البواقي 2022-2023، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 8، العدد 1، جوان 2024، ص 357.

- تقوية أواصر التعاون بين القطاع العام والقطاع الخاص والجامعة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- تقليل من احتمال فشل المشاريع الجديدة.<sup>1</sup>

ت-أهدافها: تعمل على:

- تعزيز ظهور الشركات المبتكرة من خلال الدعم المستمر.

- مرافقة أصحاب المشاريع.

- خلق فرص عمل ودعم التنمية الاقتصادية.

- تعزيز الروابط بين البحث العلمي وعالم الأعمال.<sup>2</sup>

- شهادة جامعية مؤسسة ناشئة.

- شهادة جامعية براءة اختراع.

<sup>1</sup> عبد الحكيم بيسار، دور حاضنات الأعمال الجامعية في مرافقة المشاريع الابتكارية وإنشاء المؤسسات الناشئة-دراسة

حالة حاضنة أعمال جامعة محمد بوضياف-المسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والتنمية الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2،

2022، ص 389.

<sup>2</sup> Univ-sba.dz/حاضنة-الأعمال-الجامعية/ 2/8/2025 14 :29

### أسئلة المحور:

1. ميز بين:

التوجه المقاولاتي

الثقافة المقاولاتية

التعليم المقاولاتي

2. ناقش:

شهادة جامعية/ مؤسسة ناشئة

شهادة جامعية/ براءة اختراع



# المحور التاسع: عرض المشروع

pitching  
pitching



**تمهيد:** تعتبر عملية إيجاد فكرة وتجسيدها على أرض الواقع أول وأهم عملية بالنسبة للمقاول، لكن المرحلة الأصعب هي عملية إقناع المستثمرين بالاستثمار في الفكرة، أو إقناع الممولين لتقديم تمويل لهم، لذلك تعتبر مرحلة تقديم عرض عن فكرة المشروع بكل مفاصله حجر الزاوية الذي من شأنه أن يحدث الفرق بالنسبة لصاحب المشروع والمستثمرين.

سيتم في هذا المحور التطرق ل:

التعريف بعرض المشروع.

أهمية العرض التقديمي.

أنواع العرض التقديمي.

أساسياته.

وعناصر أخرى

والهدف من تقديم العناصر سالفة الذكر:

- التعرف على ماهية العرض التقديمي.
- التمييز بين كل نوع من أنواعه.
- تحديد العناصر الأساسية اللازمة لنجاح العرض التقديمي.
- إبراز النقاط الواجب تغطيتها أثناء العرض التقديمي.
- التدريب على كيفية إعداد عرض تقديمي.



**أولاً-تعريف pitching:** تقديم المقاول للمحة مختصرة عن خطة العمل والمنتجات أمام المستثمرين، العملاء المحتملين قصد الحصول إما على التمويل، أو التقدم لبرنامج مسرعات الأعمال.<sup>1</sup> يرجع استعمال كلمة عرض المشروع للميدان الرياضي (كرة السلة)، حيث يقوم المدرب بإعطاء أهم التعليمات خلال الوقت المستقطع.

في مجال السينما يقصد به الافتتاحية بنص قصيرة حول شريط سينمائي لجذب الانتباه. في مجال ريادة الأعمال قصد بها عملية تقديم الذات خلال وقت قصير (مشروع ما).<sup>2</sup>

**ثانياً-أهمية pitching:** يستقي العرض التقديمي أهميته من خلال:

1. جذب عملاء لشراء منتجات وخدمات الشركة.
2. جذب مستثمرين جدد ليساهموا في أعمال الشركة.
3. إيصال فكرة العمل الجديد للعملاء والمساهمين.
4. بناء علاقة مباشرة بين الشخص العارض للفكرة والمتلقي لها.
5. إمكانية معرفة ردود الأفعال والإجابة على الأسئلة.<sup>3</sup>

**ثالثاً- أنواع pitching**

1. **حديث المصعد pitching elevator:** هو حديث سريع يصف باختصار فكرة أو منتج أو شركة (توضيح المفهوم-طريقة العمل) ليفهمها المستمع خلال فترة زمنية قصيرة تتراوح بين 30 ثانية و3 دقائق.<sup>4</sup>

**خطوات إعداد حديث المصعد:** لا بد من:

- قدم نفسك: 30-60 ثانية.
- اشرح ما تفعله وما الذي يجعلك مميزاً: اختصر مهاراتك، ماذا يريد أن يعرف هذا الشخص عنك.
- قل لهم ما تريد: السبب الذي يجعلك مناسباً لهذا الدور الوظيفي.

<sup>1</sup> Hbrarabic.com/المفاهيم-الإدارية/عرض-تقديمي-لمشروع-ريادي/ 03/08/2025 10:32

<sup>2</sup> برنامج أغريبرونور 20، دليل عرض المشروع: خطاب مقابلة عرض المشروع، التعاون السنوي التونسي الألماني، تونس، 2019، ص 5.

<sup>3</sup> Meemapps.com/term/pitch-preparation 03/08/2025 10:40

<sup>4</sup> Hbaraabic.com/المفاهيم-الإدارية/حديث-المصعد/ 03/08/2025 11:14

- إضافة في دعوة للعمل: اغلق عرضك بسؤال عما تشعر به (نهاية قوية).
  - الممارسة والتحرير مرة أخرى، تكرر العرض عن طريق تكراره.<sup>1</sup>
  - يجب أن يغطي هذا العرض النقاط التالية:
    - المشكلة.
    - الحل.
    - السوق المستهدف.
    - المنافسين والميزة التنافسية.
    - فريق العمل ومؤهلاته.
    - الوضع المالي (الحالي والمستقبلي).
    - الإنجازات التي تم تحقيقها.<sup>2</sup>
  - 2. عرض المنافسة **pitching competition**: هي فعاليات يعرض فيها الرائد أفكاره التجارية على لجنة التحكيم (لجنة من الخبراء والمستثمرين)، قد الحصول على التمويل أو التقدير لمشروعه.<sup>3</sup>
  - 3. التغريدة **the twitter pitching**: هي عرض مختصر والذي يمكن استخدامه عند بدء نوع من أنواع العرض، وهو أسرع طريقة لعرض الفكرة، ولا تتجاوز 280 حرفاً.<sup>4</sup>
  - 4. عرض المستثمر **the investor pitching**: مشابه لعرض المنافسة، ولكن في عرض المستثمر يتوقع من مؤسسي المؤسسات الناشئة استخدام عرض إعلامي للحصول على التمويل والدعم من الرؤساء التنفيذيين والشركاء وملائكة الأعمال لتوسيع نطاق أعمالهم.<sup>5</sup>
- رابعاً - أساسيات **pitching**: لا بد من مراعاة ما يلي أثناء تحضير العرض التقديمي:
1. حدد رسالتك: ما هي القيمة المقترحة لمشروعك؟
  2. صمم رسالتك: هيكل العرض مع تحديد ما الذي يرغب المستثمرون بسماعه.
  3. أسرد قصتك في عرض شخصي: رواية القصص والتكيف مع الجمهور مع نصائح وحيل.
  4. صمم عرضك.

<sup>1</sup> Marjeting-byai.com/elevator-pitch 03/08/2025 11:22

<sup>2</sup> Meemapps.com/term/elevator-pitch 03/08/2025 11:25

<sup>3</sup> Library.fireable.me/key-terms/entrepreneurship/pitch.competitions 03/08/2025 11:32

<sup>4</sup> Co-funded by erasmus+ programme of t uve, usual pitch format, p 8

<sup>5</sup> Lukman raini ;pitch & elements of successful pitch for funding, 21/05/2021, p 12 visit the site:

<https://www.researchgate.net/publication/315879708>

5. دعوة واضحة للعمل.<sup>1</sup>

## خامسا- ما الذي يجعل عرضك التقديمي ناجحا؟

1. حدد هدفك.
  2. قدم عرضا بمستوى مناسبك لجمهورك.
  3. توقع أسئلة الجمهور وأجب عليها.
  4. أثر لجمهورك ذكرى إيجابية يتذكرونها.<sup>2</sup>
- سادسا- القواعد الذهبية للعرض التقديمي: لا بد من توفر:

1. مظهر أنيق.
2. الثقة بالنفس والتحكم في الأعصاب.
3. احترام وقت الجمهور، شرائح قليلة دقائق قليلة.
4. كن مسموعا.
5. جعل العرض التقديمي شخويا وعاطفيا.
6. الصدق في النماذج والافتراضات.
7. جعل العروض التقديمية بسيطة.
8. عرض البيانات المالية.<sup>3</sup>

## سابعا- الأخطاء الأكثر شيوعا عند تصميم عرض تقديمي: لا بد من تلافي ما يلي:

1. إدراج العديد من الصفحات والكثير من المعلومات أو النصوص في كل صفحة.
  2. الاستخفاف بالمنافسين.
  3. الافتراضات السيئة.<sup>4</sup>
- وفيما يلي يوضح ما يجب فعله وتحضيره قبل، أثناء وبعد العرض التقديمي.

<sup>1</sup> Iban, the five essentials of successful pitching: an overview of available resources & tools, giz, p 1.

<sup>2</sup> Pitching project ideas, cse 403, spring 2006, alverson. Cources.cs.washinton.edu/cources/cs 403/06 sp/lectures/product pitched.pdf 03/08/2025 12 :36

<sup>3</sup> Lukman raimi, op.cit, p 15.

<sup>4</sup> Fraslidesshre.net/slideshow/pitch-deck-arabic-template/15811444 03/08/2025 10:21

جدول رقم (12): يوضح ما يجب فعله وتحضيره قبل، أثناء وبعد العرض التقديمي.

البيان	الإيضاح
مدة الجلسة	الحد الأقصى 7 دقائق - الحد الأمثل 3 دقائق المناقشة: 12-15 دقيقة
قبل العرض	لا مجال للارتجال التنسيق واحترام الوقت تقسيم الوقت على مختلف عناصر العرض التدرب قبل العرض تمارين جماعية تحديد أهم الحجج التدرب على أدوات العرض
خلال العرض	السيطرة على المساحة الخاصة بالملقي مع اتصال العين مع الخبراء أن تكون مؤثرا ومقنعا أروي وأقول أفضل من السرد التحرك أفضل من الثبات الكلام: 7 % الصوت ولغة الجسد: 93 %: 38 % للصوت و 55 % للغة الجسد إظهار روح القيادة احترام الوقت إتقان أساليب العرض عرض مميزات المنتج أو النموذج الأولي
بعد العرض ردود الفعل	طرح الأسئلة والإجابة عليها وتسجيل الأسئلة كتابيا وتجنب المراوغة والالتفاف عند الإجابة تدوين الملاحظات الرد بإعطاء الحجج

المصدر: برنامج أغريبيرونور 20، دليل عرض المشروع: خطاب مقابلة عرض المشروع، التعاون السنوي التونسي الألماني، تونس، 2019، ص 13.



### تطبيق

على ضوء ما تم تقديمه في المحورين الثالث والرابع،  
وعلى ضوء ما تم طلب القيام به في تطبيق المحور  
الرابع:

قم بتحويل فكرة مشروعك إلى عرض تقديمي لا يتجاوز  
3 دقائق، توضح فيه المهارات الشخصية التي تتمتع  
بها، المشكلة التي عالجتها بفكرة مشروعك، السوق  
المستهدف، وشرح كل عناصر مخطط نموذج العمل  
التجاري الخاص بمشروعك؟

مصادر مساعدة:

[https://www.youtube.com/watch?v=WF2\\_\\_uUtrtU](https://www.youtube.com/watch?v=WF2__uUtrtU)  
<https://www.youtube.com/watch?v=aAaHWITz0kE>  
<https://www.youtube.com/watch?v=6Gdksw73Q4E>  
<https://www.youtube.com/watch?v=qYWyMwU2YiA>  
<https://www.youtube.com/watch?v=FC4IRJu6om0>  
<https://www.youtube.com/watch?v=bQ1aCjytpZI>  
<https://www.youtube.com/watch?v=NhZnI9JBDmA>  
<https://www.youtube.com/watch?v=1nxIkG2No40>



المحور الحاشرة: وسم [لايل] براءة اختراع،

مؤسسة ناشئة، صندوق تمويل المؤسسات الناشئة، مسرع الجيريا



**تمهيد:** إضافة للدعم والمرافقة التي تحصل عليها الأفكار الريادية للشباب الجزائري، وفضلا عن التمويل الذي يحصل عليه المقاول الجزائري، تعمل الدولة كذلك على تفعيل دور الجامعة من خلال تشجيع الطلبة على إنشاء مؤسساتهم عبر تقديمه لابل مؤسسة ناشئة-براءة اختراع، والذي يساعدهم على الحصول على شتى أنواع الدعم والمرافقة منذ بداية المشروع حتى قيامه وبداية تحقيقه للأرباح، مع توفير دعم مالي متمثل في العديد من الهيئات والصناديق وعلى رأسها صندوق تمويل المؤسسات الناشئة، عدا عن إنشاء مسرع ألبيريا فانتور قصد مرافقة هذه المشاريع ودعمها، دون إغفال ربطها بالمؤسسات الأخرى القائمة المحلية والدولية، واستفادتهم من الاتفاقات المبرمة ف إطار هذا المسرع.

سيتم في هذا المحور التطرق ل:

مفاهيم أساسية حول الوسم، لابل براءة اختراع، مؤسسة ناشئة وشروط الحصول على كليهما.

صندوق تمويل المؤسسات الناشئة من حيث النشأة، الشركاء والخدمات المقدمة.

مسرع ألبيريا فانتور من حيث الاستحداث، أهميه ودوره والاتفاقيات المبرمة في كنفه.

الهدف من هذا المحور:

- التعرف على مضامين المراسيم والقوانين المختصة بالحصول على الوسم (القرار 1275)
- التعرف على شروط الحصول على الوسم في كلا المجالين.
- التعرف على دور كلا من صندوق تمويل المؤسسات الناشئة والمسرع الجزائري.



أولاً- وسم (لابل) براءة اختراع: يعرف على أنه:

1. تعريف الوسم: العلامة أو الشيء المميز.
2. تعريف براءة الاختراع: وفقا للمشرع الجزائري في نص المادة 2 الفقرة 1 من الأمر 03-07 تعرف براءة الاختراع على أنها فكرة لمخترع تسمح عمليا بإيجاد حل لمشكل محدد في مجال التقنية.<sup>1</sup>
3. أهمية براءة الاختراع: يعتبر:
  - مصدر المعلومات.
  - تحقق مردودية تجارية.
  - مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات.
  - استرجاع المداخل الناتجة عن الإبداع التكنولوجي.
  - تحفيز إجراء البحوث والتطوير.
  - زيادة المبيعات.
  - التأثير على نوع الإنتاج.
  - تخفيض التكاليف والاستخدام الأمثل للموارد.<sup>2</sup>
4. شروط الحصول على وسم (لابل) براءة الاختراع: لا بد من توفر جملة من الشروط حتى يحصل المخترع على براءة اختراع:
  - أ- الشروط الموضوعية: تتمثل في:
    - الابتكار: وفقا لنص المادة 7 و8 من الأمر 3-7: إيجاد مهارة الأفكار والحلول للمشكلات على ان تكون الاختراعات نادرة وفريدة من نوعها وان لا تكون مستبعدة من مجال الاختراعات.
    - الجودة: أي اختراع أو ابتكار تم نشره أو استخدامه علنا أو كان معروفا للجمهور قبل تاريخ تقييم الطلب فهو يفتقر إلى الجودة وفقا لنص المادة 4 من الأمر 3-7.

<sup>1</sup> نبيل ونوغي، شروط منح براءة الاختراع وفق التشريع الجزائري، المجلة العلمية لجامعة الإمام المهدي، العدد 7، جويلية 2016، ص 101.

<sup>2</sup> خالد زواتين، كوثر زهدور، براءة الاختراع كأداة لدعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة الجزائر، مجلة قانون العمل والتشغيل، العدد 4، جوان 2017، ص 79.

- الصيغة الصناعية: أي لا بد أن يكون قابلا للتطبيق (الاستغلال الصناعي) وذلك حسب ما نص عليه المشرع الجزائري في قانون براءات الاختراع.<sup>1</sup>
  - مشروعية الاختراع: أي عدم مخالفة النظام العام.<sup>2</sup>
  - ب- الشروط الشكلية: تتمثل في:
  - الطلب: حسب نص المادة 1-20 من الأمر 03-07 والمرسوم التنفيذي 5-275: يتوجب على كل من يرغب في الحصول على براءة اختراع أن يتقدم بطلب لذلك وفقا للكيفيات المحددة في المرسوم التنفيذي سابق الذكر<sup>3</sup>، مصحوبا بالوثائق المبينة في الجدول التالي.
- جدول رقم (13): يوضح الوثائق المطلوبة للحصول على براءة اختراع.**

العربية	Français
مذكرة وصفية للاختراع : 02 نسخة بالعربية و 02 بالفرنسية	Mémoire descriptif de l'invention : 02 exemplaires en arabe et 02 en français
ملخص وصفي للاختراع : 02 نسخة بالعربية و 02 بالفرنسية	Abrégé descriptif de l'invention : 02 exemplaires en arabe et 02 en français
استمارة طلب براءة الاختراع في 04 نسخ	Formulaire de demande de brevet en 04 exemplaires
الرسومات في نسختين (02) إذا كانت ضرورية لفهم الاختراع.	Dessins en 02 exemplaires, s'ils sont nécessaires à l'intelligence de l'invention
نسخة من بطاقة التعريف الوطنية لمقدم الطلب	Photocopie de la carte d'identité du déposant

<sup>1</sup> محمد قبائلي، متطلبات الحصول على براءة اختراع في التشريع الجزائري، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 7، العدد 1، 2023، ص ص 3601-3605.

<sup>2</sup> نعيمة قويدى قوشيح، عاشور مزريق، أهمية براءات الاختراع وخصائصها كمصدر من مصادر الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية، دراسات اقتصادية، المجلد 10، العدد 1، 2016، ص 28.

<sup>3</sup> شريفة قراش، الشروط الشكلية الواجبة لمنح براءة الاختراع في التشريع الجزائري، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 1، 2022، ص 721.

Un listing des pieces (documents) à fournir	قائمة لكل الوثائق المطلوبة
Un CD contenant tout les documents à fournir en format pdf	قرص مضغوط CD يحتوي على كل الوثائق المطلوبة في صيغة PDF

Source : <https://incubateur.univ-batna2.dz/%D9%85%D9%84%D9%81-%D8%B7%D9%84%D8%A8-%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D8%A1%D8%A9-%D8%A7%D8%AE%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%B9> 5/8/2025 14 :23

- الفحص: شكلا وموضوعا، من قبل المختصين في المعهد الوطني للملكية الصناعية.
  - التسجيل والنشر: بعد استيفاء الشروط اللازمة وعدم وجود أي عارض، تسلم المصلحة المختصة براءة الاختراع لصاحبها وتعد بمثابة سند ملكية على الاختراع.<sup>1</sup>
  - 5. ممنوعات الحصول على براءة اختراع: وفقا لنص الأمر 03-07 بتاريخ 2003/07/19 بشأن براءات الاختراع: لا يمكن الحصول على براءة اختراع بالنسبة لما يلي:
    - الأنواع النباتية أو الأجناس الحيوانية وكذلك الطرق البيولوجية المحضة للحصول على نبات أو حيوان.
    - الاختراعات التي يكون تطبيقها على الإقليم الجزائري مخلا بالنظام العام أو الآداب العامة.
    - الاختراعات التي يكون استغلالها على الإقليم الجزائري مضرًا بصحة وحياة الأشخاص والحيوانات أو يكون مضرًا بحفظ النباتات أو يشكل خطرا جسيما على حماية البيئة.<sup>2</sup>
- ثانيا - وسم (الابل) مؤسسة ناشئة.



### 1. شروط الحصول على وسم (الابل)

مؤسسة ناشئة: تتمثل في:

- العمر: لا يجب أن يتعدى عمر المؤسسة 8 سنوات.
- الابتكار: منتجات مبتكرة.
- إمكانات النمو: يجب أن تكون ذات إمكانات نمو كبيرة.

<sup>1</sup> محمد قبائلي، مرجع سابق، ص ص 3610-3612.

<sup>2</sup> DGRSDT، دليل الملكية الفكرية، المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، الجزائر، 2018، ص 9.

- رقم الأعمال: يكون مبلغا محددًا حسب اللجنة الوطنية وهو 50 مليار سنتيم.
- رأس المال الاجتماعي: 50 في المئة من أسهما تكون مملوكة لأفراد، صناديق استثمار معتمدة، شركات لها علامة مؤسسة ناشئة.
- الحجم: لا يتعدى عدد الموظفين 250 موظفا.<sup>1</sup>
- تمنح علامة لابل مؤسسة ناشئة للمؤسسة لمدة 4 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، حيث تمكن صاحبها من الحصول على تدابير مساعدة ودعم الدولة لغرض المرافقة والاحتضان.<sup>2</sup>
- يتم الحصول على علامة مؤسسة ناشئة من اللجنة الوطنية المكلفة بمنحها، والتي تم استحداثها بموجب المرسوم التنفيذي 20-254، ويتم تقديم الطلب عبر البوابة الالكترونية للمؤسسات الناشئة<sup>3</sup> مرفوقا بالوثائق التالية:
- مستخرج من السجل التجاري وبطاقة التعريف الضريبية والإحصائية.
- نسخة من النظام القانوني للشركة.
- شهادة عضوية في الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي مع قائمة بأسماء الموظفين.
- شهادة عضوية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير العاملين.
- نسخة من البيانات المالية للسنة الحالية.
- خطة عمل مفصلة.
- المؤهلات والخبرات العلمية والفنية لموظفي الشركة.
- أي سند ملكية فكرية/جوائز.<sup>4</sup>
- 2. معايير إثبات الطابع الابتكاري للمؤسسات الناشئة: تتجسد من خلال:
  - الإنفاق على البحث والتطوير: 15 في المئة من رقم الأعمال.
  - الأعضاء المؤسسون: 50 في المئة دكتوراه أو أكثر.
  - النموذج المبدئي: منصة الكترونية كاملة/ demo، prototype، رابط نحو تطبيق، فيديو تجريبي.

<sup>1</sup> Startup.dz/pour-les-startups/ 5/8/2025 12 :01

<sup>2</sup> مريم بن جيمة وآخرون، آليات دعم وتمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 3، 2020، ص 528.

<sup>3</sup> عائشة زرواق، تمويل المؤسسات الناشئة في القانون الجزائري-صندوق دعم وتطوير المنظومة الاقتصادية للمؤسسات الناشئة نموذجا، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد 7، العدد 1، 2022، ص 983.

<sup>4</sup> <https://moukawil.dz/beta/knowledgebase/labelisation/> 17/07/2023 14 :30

- ملكية فكرية: براءة اختراع/ مسجل على المستوى الوطني-الدولي.<sup>1</sup>

ثالثا- صندوق تمويل المؤسسات الناشئة ASF: هو شركة استثمارية خاصة، أنشأ في أكتوبر 2020 لمساعدة أصحاب المشاريع المبتكرة على إنشاء مؤسساتهم بعيدا عن العراقيل البيروقراطية، بالاعتماد على طرق تمويل حديثة على غرار التمويل عن طريق آلية رأس المال المخاطر.

يعمل الصندوق مع 6 بنوك: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، بنك الجزائر الخارجي، القرض الشعبي الجزائري، البنك الوطني الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، وبالتعاون مع الخزينة العمومية في إطار اتفاقية لتعزيز مصادره المالية، يمنح الصندوق تمويلا يصل إلى 150 مليون دج، حسب ما يلي:

- تمويل ب 5 مليون دج للشركات في مرحلة الانطلاق.

- 20 مليون دج للشركات الموجودة حاليا في السوق.

- 150 مليون دج للشركات الناشئة.<sup>2</sup>

بالنسبة للأداء: تمكن الصندوق من:

- معالجة 350 طلب مؤسسة ناشئة.

- معالجة 139 طلب تمويل.

- تمويل مؤسسات ناشئة من 22 ولاية.<sup>3</sup>

الخدمات المقدمة (المهام): عديدة منها:

- تمويل المؤسسات الناشئة عن طريق آلية رأس المال المخاطر.

- تقديم الدعم للمؤسسات الناشئة عن طريق مساعدتها في العثور على آليات التمويل التي تناسب احتياجاتها.

- تقديم الدعم لحاملي الأفكار المبتكرة من خلال مساعدتهم على تجسيد مشاريعهم على أرض الواقع.

<sup>1</sup> [https:// www.univ-alger3.dz/?p=9963](https://www.univ-alger3.dz/?p=9963) 3/8/2025 14 :23

<sup>2</sup> دنيا كرازبي، زوليخة سامية كرازبي، إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 15، العدد 1، 2024، ص 162.

<sup>3</sup> Asf.dz 5/8/2025 11 :25

- تطوير النظام البيئي لريادة الأعمال والابتكار في الجزائر من خلال تقديم خدمات التمويل الآلي تلبي احتياجات المؤسسات الناشئة.<sup>1</sup>

#### رابعاً - مسرع Algeria Venture.

1. تعريف المسرع: كيان اقتصادي/ مؤسسة تهدف إلى مساعدة الشركات الناشئة في الانطلاق والنمو عبر تقديم المساعدة والمشورة في مختلف المجالات وتعزيز العلاقة مع المستثمرين وتقديم دعم مالي مباشر.<sup>2</sup>
2. تعريف مسرع ألبيريا فانثور: أول مسرع أعمال عام يتم استحداثه في سبيل تعزيز النظام البيئي للمؤسسات الناشئة في الجزائر، حيث تم استحداثه بموجب المرسوم 20-356 بتاريخ 2020/11/30، المتضمن إنشاء مؤسسة ترقية هياكل دعم المؤسسات الناشئة ويحدد مهامها وتنظيمها وسيرها.<sup>3</sup>
3. دواعي استحداثه: تم استحداثه قصد:
  - تعزيز النظام البيئي للمؤسسات الناشئة في الجزائر.
  - ترقية المؤسسات الناشئة وتدعيم الكفاءات الوطنية في مجال الابتكار.
  - تمكين أصحاب المؤسسات الناشئة من التواصل مع رواد الأعمال.<sup>4</sup>
4. مهامه وصلاحياته: يعمل على:
  - المشاركة في دعم وتطوير المؤسسات الناشئة.
  - إبرام الصفقات التي تخدم هدفها محليا ودوليا.
  - تنظيم مصادر التمويل.
  - تنظيم الإدارة والرقابة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Asf.dz/services 5/8/2025 11 :29

<sup>2</sup> Hbrarabic.com /المفاهيم-الإدارية/مسرعات-الأعمال 5/8/2025 10 :50

<sup>3</sup> [https://carci.dz/?page\\_id=3159&long=ar](https://carci.dz/?page_id=3159&long=ar)

<sup>4</sup> فاتح خلاف، أثر مسرعات الأعمال على دور المؤسسات الناشئة ألبيريا فانثور نموذجا-قراءة تحليلية في المرسوم التنفيذي 20-356، مجلة البحوث في العقود والأعمال، المجلد 6، العدد 4، 2021، ص ص 163-164.

<sup>5</sup> خيرة بورزيق، مؤسسة ألبيريا فانثور كجهاز جديد لترقية وتسيير هياكل دعم الشركات الناشئة، مجلة الدراسات الأكاديمية، المجلد 3، العدد 4، 2021، ص ص 6-9.

## 5. دور أليجيريا فانتور في دعم المؤسسات الناشئة من خلال الاتفاقيات.

- اتفاقية أليجيريا فانتور-مؤسسة شلومبرغ: في مجال الطاقة بهدف دعم المؤسسات الناشئة العاملة في مجال الطاقة، ومساعدتها على تمويل نشاطها، فضلا عن دعمهم في مجال رقمنة الطاقة، وتخصيص المؤسسة (شلومبرغ) جزءا من نفقاتها للمؤسسات الجزائرية.
- برنامج سبارك للمؤسسات الناشئة: عبارة عن اتفاقية بين المسرع الجزائري ومؤسسة هواوي الجزائر، الهدف منه هو دعم ومساعدة المؤسسات الناشئة على النمو السريع من خلال تقديم الدعم التقني لها، وفتح المجال لها للمشاركة في التظاهرات الدولية في شكل معارض مثلا لاكتساب الخبرة والتجربة.
- دعم الاقتصاد الأخضر: أطلق المسرع برنامجا لدعم المؤسسات الناشئة الناشطة في مجال الاقتصاد الأخضر بالتعاون مع مكتب منظمة العمل الدولية بالجزائر، هدف هذا البرنامج هو مرافقة 15 مؤسسة ناشطة في مجالات مثل: الطاقات المتجددة، تدوير النفايات، الزراعة المستدامة.
- دعم الاقتصاد الرقمي: من خلال إبرام اتفاقية مع الشركة السويدية لتصنيع المعدات إيريكون الجزائر، حيث تتعلق الاتفاقية بدعم 20 مؤسسة ناشئة بهدف تطوير قدرات المقاولين الشباب في المجال الرقمي.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> كريمة سلطان، دور مسرعات الأعمال في تفعيل الابتكار المفتوح-أليجيريا فانتور نموذجا، مجلة الباحث الاقتصادي،

المجلد 12، العدد 2، ديسمبر 2024، ص ص 89-90.

## تقويم

من خلال فهمك والمأمك بخطوات إنشاء  
المشروع المقاولاتي، هيئات الدعم والمرافقة وكذا  
مضمون القرار الوزاري 1275:

1. حدد الفرق بين عمل المسرع والحاضنة؟
2. وضح التعديلات التي مست القرار  
الوزاري 1275؟
3. وضح أوجه القصور في أداء كل من  
المسرع الجزائري وصندوق تمويل  
المؤسسات الناشئة؟





**تمهيد:** وجه آخر من أوجه دعم الدولة للمشاريع الفردية ومحاولة دمج النشاطات غير الرسمية ضمن الاقتصاد الرسمي، هو استحداث ما يعرف بالمقاولة الذاتية او المقاول الذاتي، وذلك بهدف تشجيع كل شخص يمارس نشاطا خفيا بممارسته في العلن مع الحصول على دعم الدولة عبر جملة من الامتيازات.

سيتم في هذا المحور التعرف على:

مفهوم المقاول الذاتي.

التمييز بين المقاولة الذاتية والمفاهيم المشابهة.

أهمية نظام المقاولة الذاتية.

شروط الحصول على بطاقة المقاول الذاتي.

الأنشطة المسموح بها.

مراحل التسجيل.

الحقوق، الامتيازات والواجبات.

الوكالة الوطنية للمقاول الذاتي.

بهدف تثقيف الطالب وجعله على دراية بمختلف الخيارات المتاحة أمامه في سبيل ممارسة نشاطه، ومعرفة حقوقه وواجباته.



أولاً- تعريف المقاول الذاتي: عرفت المادة 2 من القانون 22-23 المقاول الذاتي على أنه: شخص طبيعي يزاول نشاطا مدرا للأرباح بشكل فردي، شريطة ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي الرقم المحدد قانونا، وأن يكون النشاط المزاول يدخل ضمن قائمة الأنشطة القانونية المحددة.

وتتمثل هذه الشروط فيما يلي:

1. يكون شخصا طبيعيا.
  2. يعمل بمفرده.
  3. في نشاط مربح.
  4. لا يتجاوز رقم الأعمال 5 ملايين دج.
  5. ألا يكون النشاط من المهن الحرة والنشاطات المقننة.
  6. أن يكون النشاط الممارس يدخل ضمن قائمة الأنشطة المسموحة للمقاول الذاتي.<sup>1</sup>
- ثانيا- التمييز بين المقاول الذاتية والمفاهيم المشابهة: يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (14): يوضح الفرق بين المقاول الذاتية والمفاهيم المشابهة.

المعيار	المقاول الذاتية	المفاهيم المشابهة
عدد العمال	يعمل بمفرده، ولا يمكن اعتباره عاملا يعمل لحسابه الخاص	تشغل عددا من العمال، ولو كان عاملا واحدا، يعمل تحت إمرة رب العمل
رقم الأعمال	5 مليون دج	40 مليون دج
الحجم	نشاط ذاتي صغير ومتوسط الحجم	أكبر من المقاول الذاتية، أعمال كبيرة ومتوسطة برأس مال مخاطر كبير
نوع النشاط	لا تعتبر شركة تجارية	شركة تجارية حسب المشرع الجزائري
الابتكار	مطالب بمشروع مبتكر ولا يشترط أن ينمو بسرعة	الابتكار موجود مع النمو السريع
الأرباح	شخص واحد يدير العمل ويتحمل	مسؤولية مشتركة بين الشركاء

<sup>1</sup> زهية بن طيب، أمال بن رجدال، قراءة في القانون 22-23 المتضمن القانون الأساسي للمقاول الذاتي، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 38، العدد 4، 2024، ص 68.

الخسائر ويحقق الأرباح	والخسائر
تكاليف التأسيس منخفضة نسبيا	التكاليف
مرتفعة	الشخصية
شخصية معنوية واستقلال مالي	المسؤولية
يتحملها المقاول كامل	تختلف حسب نوع الشركة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

أحمد أمين مناجلي، القانون الأساسي للمقاول الذاتي-إطار قانوني جديد للمقاولاتية في الجزائر، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد 7، العدد 1، 2023، ص ص 1133-1134.

<https://oujda-consulting.com> 7/8/2025 14 :50

ثالثا - أهمية نظام المقاولاتية الذاتية: تتجلى في:

1. وسيلة للحد من الفوارق الاجتماعية.
2. وسيلة لخلق الثروة.<sup>1</sup>

رابعا - الشروط القانونية للاستفادة من نظام المقاولاتية الذاتية: لا بد من توفر جملة من الشروط:

1. الشروط العامة: وهي:
  - بلوغ السن القانونية للعمل 16 سنة.
  - الجنسية الجزائرية.
  - ممارسة نشاط مدرج ضمن قائمة الأنشطة المؤهلة للاستفادة.
2. الشروط الخاصة: تتمثل في:
  - لا يحق للتوظيف العمومي ممارسة نشاط آخر مربح.
  - لا يحق لصاحب بطاقة حرفي التسجيل في المقاول الذاتي.
  - أن لا يكون لديه ديون متراكمة في الضرائب والتأمين من نشاط آخر.
  - المهن المقننة لا يحق لها ممارسة نشاط المقاول الذاتي.<sup>2</sup>

خامسا - أنشطة المقاول الذاتي في الجزائر: نشاطات مفردة ولكل نشاط ترميز خاص به:

1. الاستشارة، الخبرة، التكوين.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 69.

2. الخدمات الرقمية والأنشطة ذات الصلة.
3. الخدمات المنزلية.
4. الخدمات الموجهة للأشخاص.
5. خدمات الترفيه والتسلية.
6. الخدمات الموجهة للمؤسسات.
7. الخدمات الثقافية، الاتصال والسمعي البصري.
8. الاستيراد المصغر.<sup>1</sup>

سادسا- مراحل التسجيل في المقاول الذاتي: تكون على النحو التالي:

1. إنشاء حساب على منصة المقاول الذاتي anae.dz
2. اختيار النشاط وإدخال المعلومات الشخصية ورفع الوثائق اللازمة.
3. استلام البطاقة في البريد وبداية النشاط (رسوم الحصول على البطاقة 1200 دج).
4. الحصول على الرقم الجبائي NIF أوتوماتيكيا في المنصة.
5. التصريح بالوجود والتصديق على الرقم الجبائي في مصلحة الضرائب.
6. رفع نسخة من رقم التسجيل الجبائي وهي مختومة على موقع المقاول الذاتي.
7. صناعة الختم.
8. الحصول على رقم التأمين في المنصة NSS
9. وصول إشعار casnos عبر الهاتف لدفع حقوق الاشتراك وكلمة المرور في الضمان الاجتماعي واستلام بطاقة الشفاء.
10. التصريح برقم الأعمال التقديري قبل 30 جوان والمحقق قبل 20 جانفي.<sup>2</sup>

سابعا- الشطب: يتم الشطب في الحالات التالية:

1. وفاة المقاول الذاتي.
2. إيداع طلب لدى الوكالة الوطنية للمقاول الذاتي.
3. تجاوز رقم الأعمال 5 مليون دج لثلاث سنوات متتالية.
4. القيام بنشاط غير مسموح به للمقاول الذاتي.

<sup>1</sup> <https://anae-dz/#a> propos 5/8/2025 15 :20

<sup>2</sup> Ibid

5. عدم التصريح برقم الأعمال أو دفع الضريبة.<sup>1</sup>

**ثامنا- حقوق المقاول الذاتي:** وفقا للقانون 22-23، يمكن توضيح حقوق المقاول الذاتي كما يلي:

1. الحق في الحصول على بطاقة المقاول الذاتي، مسلمة من قبل الوكالة الوطنية للمقاول الذاتي مدتها 5 سنوات.

2. إقامة نشاطه في محله الخاص.

3. الاستفادة من الضمان الاجتماعي، و casnos.

4. الحق في الاستفادة من الامتيازات الممنوحة للمقاول الذاتي.

**تاسعا- الامتيازات الممنوحة للمقاول الذاتي:** وفقا لنص المادة 9 من المرسوم 22-23، يمكن توضيحها في النقاط التالية:

1. مسك محاسبة بسيط على سجل مرقم ومؤشر عليه من قبل مصالح الضرائب المختصة إقليميا.

2. الإعفاء من إلزامية القيد في السجل التجاري.

3. نظام ضريبي تفضيلي 0.5 % .

4. ضرورة فتح حساب بنكي تجاري.<sup>2</sup>

**عاشرا- التزامات المقاول الذاتي:** وفقا للقانون 22-23، يمكن توضيح أبرز الالتزامات كما يلي:



1. التصريح لدى casnos للاستفادة من

الضمان الاجتماعي.

2. التصريح بالوجود لدى مصالح الضرائب

الإقليمية للحصول على رقم تعريف

ضريبي خلال 30 يوما ابتداء من تاريخ الحصول على بطاقة المقاول الذاتي.

3. إيداع شهادة إدارية سنويا لدى الوكالة الوطنية للمقاول الذاتي مسلمة من مصلحة الضرائب.

4. التصريح لدى المصالح الجبائية برقم الأعمال وتسديد الضرائب المستحقة.

<sup>1</sup> Ibid

<sup>2</sup> قدور بضياف، صالح لمشونشي، حرية المقاول الذاتي في ظل مناخ الاستثمار في الجزائر، مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، المجلد 8، العدد 1، 2024، ص 161.

5. الخضوع للأحكام التشريعية والتنظيمات سارية المفعول في إطار ممارسة نشاطاته.
6. يلزم إجباريا التسجيل في السجل التجاري واكتساب صفة التاجر إذا تجاوز رقم الأعمال 5 مليون دج ل3 سنوات متتالية.<sup>1</sup>

**إحدى عشر - الوكالة الوطنية للمقاول الذاتي:** مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تحت وصاية وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة، هدفها تنظيم النشاطات الاقتصادية الجديدة (مجال الرقمنة) وتعزيز روح المبادرة والابتكار لدى الشباب وتشجيعهم على العمل الحر والاندماج في الاقتصاد الرسمي.<sup>2</sup>

**مهامها:** تضطلع الوكالة ب:



الوكالة الوطنية  
للمقاول الذاتي

1. تنظيم الأنشطة الاقتصادية الجديدة.
2. تشجيع العمل الحر.<sup>3</sup>
3. تنمية روح المبادرة.
4. دعم المقاولين الذاتيين.
5. التسجيل في السجل الوطني للمقاول الذاتي.
6. إلغاء بطاقة المقاول الذاتي.
7. المرافقة والتكوين.
8. التبليغ عن قرار الشطب.
9. إعادة التسجيل في السجل الوطني.
10. توسيع قائمة الأنشطة المؤهلة.
11. دعم تمويل المقاول الذاتي.
12. تطوير الشراكات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نصيرة بوعزة، عن استحداث صفة المقاول الذاتي في القانون الجزائري، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد

11، العدد 1، 2024، ص 571.

<sup>2</sup> Anae.dz 7/8/2025 15 :34

<sup>3</sup> Linkdin.com/anae.link/?original subdomain=dz

<sup>4</sup> <https://moukawil.dz/knowledgebase/nesda>

## إضافة

1. المقاول الذاتي في السنة الأولى من النشاط معفى من التصريح التقديري.
2. التصريح التقديري للضرائب يكون قبل 30 جوان من كل سنة.
3. الحد الأدنى للضريبة الجزافية التي يدفعها هي 10000 دج.
4. الحد الأقصى للتصريح برقم الأعمال هو 500 مليون سنتيم في النظام الضريبي الجزافي.
5. يتم احتساب 0.5 في المئة على المقاول الذاتي عند تجاوز رقم الأعمال السنوي 200 مليون سنتيم.
6. 24000 دج للاشتراك الثابت في casnos ولا يزيد بعدها، أما الاشتراكي العادي فهو يتزايد في السنة الثانية حسب رقم الأعمال المصرح به لدى الضرائب.
7. التصريح النهائي للضرائب يكون قبل 20 جانفي من كل سنة.

# المراجع



## المراجع باللغة العربية

## أولا-الكتب:

1. سعدي علي الريحان المحمدي، الريادة الالكترونية وتقنيات التحول الرقمي للأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2025.
2. سعد علي الريحان المحمدي، الريادة والإبداع، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2023.
3. حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، الريادة منظور استراتيجي، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2021.
4. وفاء بنت ناصر المبيريك، أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، ريادة الأعمال، ط 2، شركة العبيكان للطباعة والنشر، السعودية، 2025.
5. مصطفى يوسف الكافي، ريادة الأعمال في المنشآت السياحية، ألفا للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.
6. مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال-المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
7. علي العابدي، إدارة رأس المال الفكري في المنظمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2025، ص 114.
8. هاجر بوزيان الرحماني، المقاولاتية، كتاب بيداغوجي موجه لطلبة السنة الأولى ماستر، جميع التخصصات، العالم يقرأ للنشر والتوزيع، عين تيموشنت، الجزائر، 2022.
9. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
10. وفاء بنت ناصر المبيريك، أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، ريادة الأعمال-المفاهيم والتطبيقات الأساسية لغير المتخصصين، العبيكان للطباعة والنشر، السعودية، 2019.
11. إسلام محمد الناقة، ريادة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2023.
12. راکز الزعاير، غسان الطالب، الإدارة الالكترونية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
13. محمد ثاقب، ريادة الأعمال وتطوير الأعمال الصغيرة، مجتمع غوريلا التعليمي، 2022.

14. سعيد أوكيل، ريادة الأعمال أو المقاولاتية مقارنة شاملة وعملية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
15. سيد سالم عرفة، الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
16. أحمد الخولي، ريادة الأعمال ببساطة، دار الجندي للنشر والتوزيع، مصر، 2022.
17. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
18. هنادي نظير، إدارة المشروعات الصغيرة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
19. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الأعمال، العبيكان للنشر والتوزيع، السعودية، 2025.
20. فاطمة أحمد العابد، العصف الذهني والتفكير المبدع، المنهل للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 2015.
21. مصطفى يوسف كافي، مسرعات الأعمال في إدارة المشاريع الريادية الصغيرة والناشئة، مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2007.
22. جمعية ريادة الأعمال، منهجية إيناس لتحويل الفكرة إلى فرصة، السعودية، 2023.
23. إبراهيم خالد الباش، تأسيس وإدارة المشروع الصغير - دليل عملي لأصحاب المشاريع، شركة دار البيروني للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
24. أمل الحردان، العصف الذهني وتطبيقاته في التعليم، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
25. ناهدة عبد زيد الديلمي، أساليب في التحكم الحركي، دار الكتب العلمية، لبنان، 2012.
26. مجموعة خبراء، تنمية مهارات العصف الذهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
27. محمد محمود العلجوني، سعيد سامي حلاق، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
28. جمعية ريادة الأعمال، نماذج الأعمال مفاتيح الابتكارات الفائزة، السعودية، 2023.
29. محمد ثاقب، تنمية مهارات ريادة الأعمال والتواصل التجاري، مجتمع غوريلا للتعليم، 2024.
30. مراد مداح، دليلك إلى ريادة الأعمال - نموذج العمل التجاري، دار جودة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2023.

31. ألكسندر أوستراقالدر، ابتكار نموذج العمل التجاري، ترجمة: إسماعيل صالح، جيل عمان ناشرون، 2013.

32. بلال خلف سكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008. ثانياً-الرسائل والأطروحات:

1. رنا خليل التعمري، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الأعمال-دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، جامعة الإسراء، 2021.
2. فاطمة الزهراء غضبان، هيئات وبرامج الدعم والمرافقة والممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة بعض آليات الدعم والمرافقة لولايي المسيلة وبرج بوعريريج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، منشورة، جامعة الجزائر 3، 2022.
3. محمد قوجيل، دراسة وتحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر-دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016.
4. نادية صباح، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وآفاقها 2000-2009، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، منشورة، جامعة الجزائر 3، 2012.
5. محمد علي الجودي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

### ثالثاً-المقالات والمجلات:

1. ناصر إسلام فراحي، المؤسسات الناشئة وريادة الأعمال: الأساسيات والتحديات، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2024.
2. سعيدة ضيف وآخرون، نحو تحقيق تنمية اقتصادية من خلال تعزيز دور ريادة منظمات الأعمال مع الإشارة إلى تجربة الجزائر، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 5، العدد 2، 2020.
3. يوسف محمد أبو ختالة، رمضان محمد حمودة، دور ريادة الأعمال في تحقيق المسؤولية الاجتماعية-دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة مصراتة، مجلة البحوث المستدامة في العلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد، جويلية 2024.
4. حسن علوان ذو الفقار وآخرون، المهارات السياسية وأثرها على ريادة الأعمال من خلال المرونة المعرفية، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العدد 77، الجزء 3، 2024.

5. مراد شريف، آمال شتراوي، الإبداع والابتكار مدخل لتعزيز الفكر المقاولاتي-دراسة استكشافية للمشاريع المقاولاتية المقدمة لوكالة دعم وتشغيل الشباب لولاية المسيلة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، العدد 33، جانفي 2018.
6. أحلام قزال، عيسى بهدي، دراسة تحليلية لأثر المقاولاتية على تعزيز الابتكار في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 5، العدد 2، 2019.
7. جابر مهدي، أثر حاضنات المشروعات في تعزيز ريادة الأعمال بمدينة عنابة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 2، 2015.
8. عبد الله عياشي، دور ريادة الأعمال في تحسين جودة الحياة لدى المجتمع الجزائري-دراسة تحليلية لتأثير الابتكار والمشاريع الصغيرة، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، المجلد 8، العدد 4، 2024.
9. خميسة عقابي، تقنية دلفي وأهميتها في الدراسات المستقبلية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 11، جويلية 2017.
10. فضيل دليلو، تقنية ديلفي عملية معيارية واستشرافية متجددة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 2، 2022.
11. نبيلة ين الزين، أسلوب حل المشكلات كتقنية إرشادية، مجلة المداد، المجلد 10، العدد 1، 2020.
12. نادية التازي، طبيعة العلاقة بين أسلوب حل المشكلات والمشكلات السلوكية لدى الأطفال ذوي صعوبات التعلم، المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة، المجلد 5، العدد 15، 2020.
13. محمد الأمين علون، وسيلة السبتي، المقاولاتية بين الفكرة وعوامل النجاح، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلد 2، العدد 1، 2019.
14. محمد رضا دباح، نجاه باشا، مخطط الأعمال-خطوات بسيطة لمشروع مقاولاتي ناجح، مجلة استراتيجيات التحقيقات الاقتصادية والمالية، المجلد 2، العدد 2، ديسمبر 2021.
15. أبو بكر بوسالم وآخرون، مخطط الأعمال ضمان نجاح المشاريع المقاولاتية، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، المجلد 1، العدد 2، 2018.
16. بلال رحالية وآخرون، فعالية مخطط الأعمال كأداة محورية في نجاح المشاريع الناشئة-دراسة عينة من المشاريع الناشئة في مدينة سوق أهراس، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، المجلد 5، العدد 2، 2022.

17. محمد رضا دباح، نجاة باشا، مخطط الأعمال-خطوات بسيطة لمشروع مقاولاتي ناجح، مجلة استراتيجيات التحقيقات الاقتصادية والمالية، المجلد 2، العدد 2، ديسمبر 2021.
18. عبد الفتاح بوخمخ، صندرة سايب، دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد 4، العدد 4، 2006.
19. سمرة فرحي، مديحة بخوش، تجارب دولية في دعم المقاولاتية، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، المجلد 4، العدد 7، 2021.
20. ياسين قويدر جلول، خليفة محمد بلكبير، أثر جودة خدمات المرافقة المقاولاتية على تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة في إطار وكالة anade عين الدفلى، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، جوان 2023.
21. أشرف مهني، المرافقة المقاولاتية أسلوب للنهوض بالمؤسسات الصغيرة في الجزائر، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 2، العدد 1، 2013.
22. فضيلة بوطولة وآخرون، أسلوب المرافقة كأداة لمتابعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 8، العدد 15، 2021.
23. محمد قوجيل، إشكالية تقييم هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية في الجزائر-دراسة تحليلية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 7، ديسمبر 2017.
24. حمزة جغبو، المرافقة المقاولاتية كآلية لتطوير المقاولات في الجزائر-محاولة لقراءة سوسيولوجية، مجلة المعيار، المجلد 26، العدد 3، 2022.
25. حليلة خراز، آليات الدعم والمرافقة المقاولاتية في الجزائر، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 4، العدد 6، ديسمبر 2019.
26. آسيا بن عمر، هياكل دعم المقاولاتية لترقية مشاريعها في الجزائر، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 2، العدد 1، جوان 2018.
27. سلمى شيهب، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب كآلية دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة وكالة قالم، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 1، العدد 1، 2019.
28. نور الدين الشاذلي، هاجر ختال، النظام القانوني للاستثمار في إطار ANSEJ، مجلة المفكر، العدد 13.

29. ياسمينه عمامرة، وئام ملاح، تقييم تمويل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في إنشاء ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة وكالة أنساج لولاية تبسة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 3، العدد 4، 2020.
30. عبد الكريم نعيجي، ياسين نشمة، مشاتل المؤسسات ودورها في مرافقة وترقية المؤسسات الناشئة-دراسة ميدانية لمشتلة المؤسسات لولاية عنابة، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 6، العدد 1، 2022.
31. كمال زموري، ربيع قرين، دراسة تحليلية لمساهمة هيئات الدعم المالي الحكومي في ترقية المشاريع المقاولاتية-واقع التجربة الجزائرية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 17، العدد 2، جوان 2022.
32. سعاد بوهلالة، هيئات التمويل المقاولاتي وتنمية الاقتصاد الجزائري، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، 2024.
33. صادق هادي، مختار عصماني، دور أجهزة التمويل المصغر في تطوير النشاط المقاولاتي في الجزائر-دراسة تجربة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 6، العدد 1، جوان 2021.
34. لمين مراد، صناديق الكفالة المشتركة ودورها في ضمان القروض المصرفية، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد 11، العدد 2، 2020.
35. فاطمة عيساوي، محمد الهزام، مدى مساهمة حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليا جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 3، 2020.
36. منى بسويح وآخرون، واقع وآفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 3، 2020.
37. سعيد بن لخضر، مفهوم المؤسسات الناشئة في الجزائر بين التبنّي والواقع، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، 2020.
38. عادل مختاري، أمحمد بن البار، آليات دعم المؤسسات الناشئة كأحد الحلول لمحاربة البطالة-دراسة حالة الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 3، 2021.
39. نورة راقم، الابتكار في المؤسسات الناشئة لدعم النشاط السياحي في الجزائر: بين الواقع والمأمول، مجلة الإبداع، المجلد 11، العدد 1، 2021.

40. حسين يوسف، إسماعيل صديقي، دراسة ميدانية لواقع إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، 2021.
41. جليلة بن عياد، دور المؤسسات الناشئة في التنمية الاقتصادية، مجلة الدراسات القانونية، المجلد 8، العدد 1، 2022.
42. سارة بوعدلة، هديات خديجة بن طيب، قدرات وتحديات المؤسسات الناشئة ومتطلبات نجاحها مع الإشارة لحالة الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 3، 2021.
43. سليم بوقنة وآخرون، حاضنات الأعمال كأداة لترقية المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 3، 2020.
44. ناصر إسلام فراحي، رشا هادف، المؤسسات الناشئة وريادة الأعمال-الأساسيات والتحديات، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2024.
45. خداج ربيع، شوقي قبطان، واقع المؤسسات الناشئة-عرض تجارب دولية وعربية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2023.
46. حسان بن موسى، تجارب دولية رائدة للمؤسسات الناشئة وأهميتها للجزائر، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية، المجلد 2، العدد 2.
47. مسعودة بلخضر، التعليم المقاولاتي بالجامعة ودوره في نشر ثقافة ريادة الأعمال-تجارب دولية ناجحة، دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 2، 2022.
48. رشيد بوطرفة، عماد صغير، أهمية التعليم المقاولاتي في تعزيز الثقافة المقاولاتية-عرض تجارب دولية ناجحة، الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2020.
49. ليلي بن عيسى، الزهرة ناصري، التعليم المقاولاتي وأثره على التوجه المقاولاتي لدى الطلبة: دراسة استطلاعية لآراء طلبة المقاولاتية بجامعة بسكرة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 2، ديسمبر 2019.
50. فضيلة بوطورة وآخرون، دار المقاولاتية في الجامعة الجزائرية بين الضرورة والأهمية، مجلة الإبداع، المجلد 9، العدد 1، 2019.
51. مسعودة بلخضر، التعليم المقاولاتي بالجامعة ودوره في نشر ثقافة ريادة الأعمال-تجارب دولية ناجحة، دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 2، 2022.

52. رباب زارع، إيمان كشرود، استراتيجيات وبرامج التعليم المقاولاتي لتعزيز روح المقاولاتية، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 1، العدد 1، 2018.
53. أحمد مصنوعة وآخرون، استراتيجيات التعليم المقاولاتي ودورها في تعزيز المقاولاتية النسائية في الجزائر، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد 1، العدد 1، 2019، ص ص 31-32.
54. حورية بن عطية، عادل مياح، دور حاضنات الأعمال الجامعية في دعم المؤسسات الناشئة- حاضنة الأعمال الجامعية المسيلة نموذجا، مجلة السلام للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 2، 2022.
55. فضيلة بشروف، تقييم برامج التعليم والتدريب لحاضنات الأعمال الجامعية-دراسة عينة من الطلبة الحاصلين على شهادة تخرج مؤسسة ناشئة-براءة اختراع ضمن القرار الوزاري 1275 في جامعة أم البواقي 2022-2023، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 8، العدد 1، جوان 2024.
56. عبد الحكيم ببيصار، دور حاضنات الأعمال الجامعية في مرافقة المشاريع الابتكارية وإنشاء المؤسسات الناشئة-دراسة حالة حاضنة أعمال جامعة محمد بوضياف-المسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والتنمية الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2022.
57. نبيل ونوغي، شروط منح براءة الاختراع وفق التشريع الجزائري، المجلة العلمية لجامعة الإمام المهدي، العدد 7، جويلية 2016.
58. خالد زواتين، كوثر زهدور، براءة الاختراع كأداة لدعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة الجزائر، مجلة قانون العمل والتشغيل، العدد 4، جوان 2017.
59. محمد قبائلي، متطلبات الحصول على براءة اختراع في التشريع الجزائري، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 7، العدد 1، 2023.
60. نعيمة قويدي قوشيح، عاشور مزريق، أهمية براءات الاختراع وخصائصها كمصدر من مصادر الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية، دراسات اقتصادية، المجلد 10، العدد 1، 2016.
61. شريفة قراش، الشروط الشكلية الواجبة لمنح براءة الاختراع في التشريع الجزائري، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 1، 2022.
62. مريم بن جيمة وآخرون، آليات دعم وتمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 3، 2020.

63. عائشة زروق، تمويل المؤسسات الناشئة في القانون الجزائري-صندوق دعم وتطوير المنظومة الاقتصادية للمؤسسات الناشئة نموذجا، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد 7، العدد 1، 2022.
64. دنيا كرازبي، زوليخة سامية كرازبي، إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 15، العدد 1، 2024.
65. فاتح خلاف، أثر مسرعات الأعمال على دور المؤسسات الناشئة ألبيريا فاننور نموذجا-قراءة تحليلية في المرسوم التنفيذي 20-356، مجلة البحوث في العقود والأعمال، المجلد 6، العدد 4، 2021.
66. خيرة بورزيق، مؤسسة ألبيريا فاننور كجهاز جديد لترقية وتسيير هياكل دعم الشركات الناشئة، مجلة الدراسات الأكاديمية، المجلد 3، العدد 4، 2021.
67. كريمة سلطان، دور مسرعات الأعمال في تفعيل الابتكار المفتوح-ألبيريا فاننور نموذجا، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 12، العدد 2، ديسمبر 2024.
68. زهية بن طيب، آمال بن رجدال، قراءة في القانون 22-23 المتضمن القانون الأساسي للمقاول الذاتي، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 38، العدد 4، 2024.
69. أحمد أمين مناجلي، القانون الأساسي للمقاول الذاتي-إطار قانوني جديد للمقاولاتية في الجزائر، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد 7، العدد 1، 2023.
70. قدور بضياف، صالح لمشونشي، حرية المقاولاتية في ظل مناخ الاستثمار في الجزائر، مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، المجلد 8، العدد 1، 2024.
71. نصيرة بوعزة، عن استحداث صفة المقاول الذاتي في القانون الجزائري، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 11، العدد 1، 2024.
72. أحمد علاش، دور المؤسسات الناشئة في التنوع الاقتصادي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 14، العدد 1، 2023.

#### رابعا-الملتقيات:

1. خضرة خملول، ريادة الأعمال الاجتماعية، ملتقى علمي حول: ريادة الأعمال في العلوم الاجتماعية- نظرة استشرافية لإمكانيات التطبيق، جامعة المسيلة، الجزائر.

2. بسمة بن شريط، دور ومكانة مخطط الأعمال في تجسيد الأفكار المقاولاتية-دراسة لعينة من المقاولين ولاية الجلفة، الملتقى الوطني حول: المقاولاتية آلية محورية لتنوع المنتجات الاقتصادية الوطنية الجزائرية: التحديات والآفاق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2020/6/14.
  3. محمد الصالح بلول وآخرون، دور هيئات المرافقة والدعم في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-دراسة ميدانية للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لفرع البليدة، ملتقى وطني حول: إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 6-2017/12/7.
  4. جمال الدين بركات، محمد الأمين عسول، التوجه نحو المؤسسات الناشئة كهدف لتحقيق التنوع الاقتصادي في الجزائر-عرض بعض التجارب لمؤسسات ناشئة، ملتقى دولي حول: تحديات الاقتصاد الجزائري مع مطلع الألفية الثالثة: الرقمنة والاقتصاد الموازي، جامعة أم البواقي، الجزائر، 9-4-2024.
  5. مريم بوكابوس، دنيا مرسللي، هيئات الدعم المالي للمؤسسات الناشئة بالإشارة إلى بعض التجارب الدولية، ملتقى وطني حول: الابتكار والتكنولوجيا الرقمية رهان لخلق وترقية المؤسسات الناشئة بالجزائر، 2024/4/30.
  6. أمينة جعني، خديجة البرج، دور دار المقاولاتية في نشر الفكر المقاولاتي في أوساط الطلبة-دار المقاولاتية لجامعة غرداية أنموذجا، ملتقى دولي حول: التحديات الحديثة للمقاولاتية في الجزائر الواقع والآفاق، جامعة سوق أهراس، الجزائر، 2024/11/19.
- خامسا-أخرى:**
1. ليلي زقار وآخرون، الإطار الفكري والنظري لريادة الأعمال، منشورات مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019.
  2. علي حلي وآخرون، من فكرة إلى شركة ناشئة، دليل تطوير الأعمال في العراق، وزارة التعليم العالي، العراق، نوفمبر 2020.
  3. صباح ترغيني، أشكال المقاولاتية، محاضرات في المقاولاتية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2020-2021.
  4. أحمد الشميمري، منهجية إيناس لتحويل الفكرة إلى فرصة، الرخصة الشاملة لريادة الأعمال ضمن دورة تدريبية في منصة رواق، 28-2024/08/30.
  5. إلياس الحبيب قرار، مخطط نموذج العمل التجاري، مشروع محرك البحث العربي مفتوح المصدر، أبين للاستشارات، تونس، 2017.

6. برنامج أغريبرونور 20، دليل عرض المشروع: خطاب مقابلة عرض المشروع، التعاون السنوي التونسي الألماني، تونس، 2019.
7. DGRSDT، دليل الملكية الفكرية، المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، الجزائر، 2018.
8. محمد بن موسى، السياق العام للعلاقة التفاعلية بين ريادة الأعمال والبيئة الاقتصادية والاجتماعية المحيطة، منشورات مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019.
9. رانيا الشيخ طه، الابتكار وريادة الأعمال، سلسلة كتيبات تعريفية، العدد 31، صندوق النقد العربي، 2022.

## سادسا-مواقع الإنترنت:

1. مليكة لخضر منصور، تفعيل الروح المقاولاتية في الجزائر، مقالة منشورة عبر الرابط:  
لتفعيل-الروح-المقاولاتية-في-الجزائر / diwanalarab.com تاريخ زيارة الموقع: 2025/07/14 14:19
2. Fr.scribd.com/document/71620889/ أشكال-المقاولاتية / 14/07/2025 14 :31
3. Get vom.com/فكرة-مشروع/ 24/07/2025 11 :15
4. Fr.scribd.com/document/455232022/ المحاضرة-الرابعة/ 24/07/2025 13 :00
5. Monshaat.gov.sa/sites/default/files/7.pdf 24/07/2025 13 :02
6. Fr.scribd.com/document/494890029/المطلب-الأول/ 28/07/2025 13 :23
7. Fr.scribd.com/document/494890029/المطلب-الأول/ 28/07/2025 18 :02
8. Hbrarabic.com/ المفاهيم-الإدارية/الملخص-التفصيلي/ 28/07/2025 18 :21
9. Industrie.gov.dz/fgar/ 31/07/2025 11 :07
10. Fgar.dz/portal/ar/content/كيفية-التغطية/ 31/07/2025 12 :22
11. Angem.dz/16-04-الوكالة/المرسوم-رقم-04- 31/07/2025 12 :25
12. <https://fastercapital.com/arabpreneur/> تاريخ-الشركات-الناشئة-من-الأيام-الأولى-إلى-اليوم 01/08/2025 14:17 .html
13. eccceg.com/ عوامل-نجاح-الشركات-الناشئة / 01/08/2025 12 :56
14. Yassir.com/ar/about-us 01/08/2025 14:49
15. Univ-khenchela.dz/ هيئات-الدعم/مراكز-دعم-الابتكار-والتكنولوجيا / 02/01/2025 13 :15
16. Cuihizi.dz/entre-de-soutien-a-la-technologie-et-a-l'innovation.cati 02/08/2025 13 :19
17. Univ-msila.dz/ مركز-دعم-التكنولوجيا-والابتكار / 02/08/2025 13 :24
18. Cuillizi.dz/bureau-deliason-universite-etablissement-bleu/ 02/08/2025 13 :29
19. Univ-etif.dz/index/php?option=com\_content&view=article&id=4104&hemid=1068&long=ar 2/8/2025 13:33
20. Univ-oeb.dz/vrlex/ مكتب-الربط-بين-الجامعات-والمؤسسات-الاق / 2/8/2025 13 :37
21. Edc.univ-ghardaia.edu/ التعريف-بدار-المقاولاتية/ 2/8/2025 14 :00

22. Univ-sba.dz/حاضنة-الأعمال-الجامعية/ 2/8/2025 14 :29
23. Hbrarabic.com/المفاهيم-الإدارية/عرض-تقديمي-لمشروع-ريادي/ 03/08/2025 10 :32
24. Meemapps.com/term/pitch-preparation 03/08/2025 10:40
25. Hbaraabic.com/المفاهيم-الإدارية/حديث-المصعد/ 03/08/2025 11 :14
26. Marjeting-byai.com/elevator-pitch 03/08/2025 11:22
27. Meemapps.com/term/elevator-pitch 03/08/2025 11:25
28. Library.fireable.me/key-terms/entrepreneurship/pitch.competitions 03/08/2025 11:32
29. Co-funded by erasmus+ programme of t uve, usual pitch format
30. Lukman raimi ;pitch & elements of successful pitch for funding, 21/05/2021 visit the site: <https://www.researchgate.net/publication/315879708>
31. Iban, the five essentials of successful pitching: an overview of available resources & tools, giz,
32. Pitching project ideas, cse 403, spring 2006, alverson.  
Cources.cs.washinton.edu/cources/cs 403/06 sp/lectures/product pitched.pdf 03/08/2025 12 :36
33. Fraslidesshre.net/slideshow/pitch-deck-arabic-template/15811444 03/08/2025 10:21
34. <https://incubateur.univ-batna2.dz/%D9%85%D9%84%D9%81-%D8%B7%D9%84%D8%A8-%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D8%A1%D8%A9-%D8%A7%D8%AE%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%B9> 5/8/2025 14 :23
35. Startup.dz/pour-les-startups/ 5/8/2025 12 :01
36. <https://moukawil.dz/beta/knowledgebase/labelisation/> 17/07/2023 14 :30
37. [https:// www.univ-alger3.dz/?p=9963](https://www.univ-alger3.dz/?p=9963) 3/8/2025 14 :23
38. Asf.dz 5/8/2025 11 :25
39. Asf.dz/services 5/8/2025 11 :29
40. Hbrarabic.com/المفاهيم-الإدارية/مسرات-الأعمال/ 5/8/2025 10 :50
41. [https://carci.dz/?page\\_id=3159dlong=ar](https://carci.dz/?page_id=3159dlong=ar)
42. <https://oujda-consulting.com> 7/8/2025 14 :50
43. Moukawil.info/register 5/8/2025 15 :07
44. <https://anae-dz/#a> propos 5/8/2025 15 :20
45. Anae.dz 7/8/2025 15 :34
46. Linkdin.com/anae.link/ ?original subdomaim=dz
47. <https://moukawil.dz/knowledgebase/nesda>