

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
كلية الحقوق و العلوم السياسية - جامعة سطيف 2-

ملخص محاضرات في مقياس

المقاولاتية

القيت على طلبة السنة الثالثة قانون عام - نظام LMD

إعداد الدكتورة: مهني وردة

السنة الجامعية: 2025/2026م

## المحور الأول

### الاطار المفاهيمي للمقاولاتية

تُعد المقاولاتية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إذ تمثل خياراً استراتيجياً يتيح للمقاولين بناء مكانة اقتصادية قوية، ويساهم في تعزيز روح الإبداع والابتكار لضمان نمو المقاولات واستمراريتها وديمومتها.

### المطلب الأول: مفهوم المقاولاتية

#### أولاً: تعريف المقاولاتية فقهيا

تأخذ المقاولاتية في العلوم الاقتصادية والادارية طابعاً حديثاً يركز على الابتكار و التنمية. من التعريفات التي قيلت بشأن المقاولاتية نذكر تعريف جوزيف شومبيتر (Joseph Schumpeter) بأنها:

"عملية إحداث توليفات جديدة تشمل ابتكار منتج جديد، أو أسلوب إنتاج جديد، أو فتح سوق جديدة، أو اكتشاف موارد جديدة، أو إنشاء تنظيم صناعي جديد".

كما عرفت على أنها: "نوع من السلوك يتمثل في السعي نحو الابتكار تنظيم وإعادة تنظيم آليات اقتصادية واجتماعية من أجل استغلال موارد وحالات معينة، تحمل المخاطرة وقبول الفشل، أنه مسار يعمل على خلق شيء ما مختلف والحصول على قيمة بتخصيص الوقت والعمل الضروري مع تحمل الأخطار المالية النفسية والاجتماعية المصاحبة لذلك والحصول على نتائج في شكل رضا مالي وشخصي".

يشير هذا التعريف صراحة إلى فكرة تحمل المخاطر التي تنتج عن المغامرة باقتراح منتج جديد على المستهلك قد يلقى القبول كما قد يلقى الرفض.

و تجدر الاشارة إلى أن المقاولاتية حظيت باهتمام الكثير من الكتاب في أدبيات التسليرو و الاقتصاد، هذا ما جعل المفاهيم تختلف باختلاف كل مفكر، فيعود مصطلح المقاولاتية إلى الكاتب الايرلندي Cantillon في القرن الثامن عشر، ليعبر عن عملية شراء المنتجات و إعادة تغليفها ثم تسويقها بسعر غير مؤكّد و غير قابل للتنبؤ به، فحسب هذا الكاتب يعتبر هذا المصطلح قلب الحركة الاقتصادية ترتكز على عامل المخاطرة و ظروف عدم التأكّد التي يصعب قياسها.

كما قام الفرنسي Say في اواخر القرن التاسع عشر باثراء افكار Cantillon و اعتبر المقاولاتية نشاط يتحمل من خلاله المقاول المخاطرة و هي عملية انشاء شيء جديد ذو قيمة و تخصيص الوقت و الجهد و المال.

### ثانياً: موقف المشرع من تعريف المقاولاتية

قانونيا ينظر للمقاولة بأنها وحدة اقتصادية تشغله نشاطا تجاريا أو صناعيا أو خدماتيا بصفة منظمة ، كيانا قانونيا قائما بذاته أو نشاطا يمارسه شخص طبيعي أو معنوي متى التزم الشروط و الاجراءات القانونية المطلوبة.

و تجدر الاشارة الى انه لا يوجد تعريف في النصوص القانونية الجزائرية سواء في القانون المدني أو القانون التجاري او قانون الاستثمار او اي قانون اخر للمقاولاتية، و انما وردت عبارة المقاولة في نصوص مواد القانون المدني و التجاري و هي تحمل في دلالاتها مضمون مختلف عن معنى المقاولاتية محل الدراسة، و لتوسيع ذلك ، نفصل فيما هو اتي كما يلي:

#### أ- المقاولة في القانون المدني:

عرف المشرع الجزائري **عقد المقاولة** بموجب المادة 549 من القانون المدني على أنها: "عقد يتعهد بمقتضاه أحد المتعاقدين أن يضع شيئا أو أن يؤدي عملا مقابل اجر يتعهد به المتعاقد الآخر.

ب - **القانون التجاري الجزائري 75/59** المعدل و المتمم ذكر المقاولة و تصنيفاتها: دون ان يورد تعريفا صريحا لها، بل عرف التاجر و بين الاعمال التجارية في المادة الاولى منه، وذكرت المادة الثانية منه عدة أنواع من المقاولات إلى جوار طائفة الأعمال التجارية المنفردة، حيث توجد هناك طائفة أخرى من الأعمال، ولم يعتبرها تجارية إلا إذا تمت على وجه المقاولة.

### ثالثاً: خصائص المقاولاتية

تتسم المقاولاتية بأنها إنشاء مؤسسة غير نمطية فهي تتميز بالإبداع و تتسم المقاولاتية بالخصائص التالية :

- 1- المخاطرة: ارتفاع نسبة المخاطرة في المقاولاتية لأنها تأتي بالجديد ، و بمعدلات عوائد مرتفعة ، في حالة قبول المنتج في السوق.
- 2- إمكانية النمو: تملك المقاولات قدرة قوية و إمكانية النمو.
- 3- الأهداف الاستراتيجية: إن المشروع المقاولاتي عادة يذهب إلى بعد كبير حيث يرتبط

بتطوير السوق.

4- تتميز المقاولاتية بالفردية النسبية، المبادرة وتمكن المقاول من ممارسة التسيير بشكل

مباشر ومستقل بدل الاعتماد على مجلس الإدارة، وهو ما يسمح له بتجسيد أفكاره على الواقع.

5- زيادة متوسط دخل الفرد والتغيير في هيكل الأعمال والمجتمع، تعمل المقاولة على زيادة متوسط

الدخل الفردي.

6- تسمح بتشكيل الثروة للأفراد عن طريق زيادة عدد المشاركين في مكاسب التنمية، مما يحقق

العدالة في توزيع مكاسب التنمية.

7- توجيه الأنشطة في المناطق المستهدفة، تستطيع الدولة أن الاتجاه المقاولاتي في أعمال معينة

الأعمال التكنولوجيا.

### **المطلب الثاني: دوافع المقاولاتية و علاقتها بالمفاهيم ذات الصلة**

#### **أولاً: دوافع المقاولاتية**

تعرف الدوافع بأنها مجموع العوامل الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والقانونية التي

تدفع الفرد إلى إنشاء مشروع خاص به و تحمل المخاطر من أجل تحقيق الربح أو اشباع

دوافع ذاتية.

#### **أولاً: الدوافع المحفزة للفعل المقاولاتي**

##### **1- الدوافع النفسية:**

- تحقيق الذات أي الرغبة في الابتكار والابداع و تحدي الذات.

- حب الاستقلالية و السعي المتحرر من سلطة الرؤساء أو القيود الادارية.

- المخاطرة و التحدي حيث يتصرف المقاول بمبول عالية لل GAMMA.

##### **2- الدوافع الاجتماعية و الثقافية**

و تنتج من العادات والتقاليد و العرف و الدين و المعتقد و العائلة، فالثقافة و الدين يمنحان الفرد

راس مال روحي و ميول لإنشاء مؤسسة صغيرة خاصة اذا كان احد الوالدين مقاول.

كما تتمثل الدوافع الاجتماعية في تحقيق ذاتية اجتماعية حيث ان بعض المقاولات تنشأ لخدمة

المجتمع مثل المقاولات الاجتماعية .

##### **3- الدوافع الاقتصادية**

تتمثل في تحقيق الربح و مردودي مالية من خلال استغلال الفرص الاقتصادية ، و الاستقلال المالي و الرغبة في الاستقلالية من الوظيفة العامة، اضافة الى تحسين مستوى المعيشة و تلبية الحاجات الأساسية المتعلقة بالبقاء و الاستمرارية و الحصول على دخل مرتفع و رفع القدرة الشرائية.

#### **4- الدوافع القانونية السياسية**

مثل القوانين التي تدعم المقاولات الناشئة و المقاول الذاتي ، اضافة الى الدعم العمومي حيث ان الدولة باتت تقدم تسهيلات جبائية و تمويلية، كما وضعت نصوصا قانونية متعلقة بالملكية الفكرية و الابتكار تشجع الابتكار و روح المبادرة.

ثانيا: مفاهيم ذات صلة بمصطلح المقاولاتية

**1- روح المقاولاتية:** هي مجموعة من المواقف و الخصائص النفسية و السلوكية التي تتجسد في قدرة الفرد على المبادرة و الاستباق و تحمل المخاطر المحسوبة و الابتكار و التفكير الابداعي مع رؤية مستقبلية و مسؤولية قيادية تهدف الى اكتشاف و استغلال الفرص لإحداث قيمة مضافة و تحقيق التميز .

و هي جملة من السمات العقلية و السلوكية و الابداعية التي تعبّر عن استعداد الفرد أو المؤسسة لاستشعار الفرص و استغلالها بجرأة و ابتكار، من خلال القدرة على المبادرة و التصرف في بيوت يسودها عدم اليقين و تحريك الموارد بكفاءة لتحقيق قيمة مضافة اقتصادية و اجتماعية.

**2- ثقافة المقاولاتية :** هي منظومة من القيم و المعتقدات و الاتجاهات و السلوكيات الاجتماعية و التنظيمية تشجع على الابتكار و المبادرة و تحمل المخاطر و تحقيق الاستقلالية و المسؤولية و توفر بنية فكرية و اجتماعية داعمة لخلق القيمة و التنمية المستدامة، فهي الاساس الذي يجعل روح المقاولة ممكنة في الواقع، لأنها تمثل البيئة الفكرية و الاجتماعية التي تقوم على قيم الابتكار و المبادرة و تحمل المخاطر و تشجع الافراد على خلق المشاريع و تحقيق التنمية من خلال الاعتماد على الذات و المسؤولية و الابتكار المستمر.

#### **3- المؤسسات الناشئة:**

تشكل المقاولات والمؤسسات الناشئة عنصرا أساسيا في النسيج الاقتصادي للدول، إذ تعتبر في كثير من الدول المكان المفضل للتشغيل على صعيد الاقتصاد ككل، كما تنتج في دول أخرى الحصة الكبرى من القيمة المضافة، التي تحدد في نهاية المطاف معدل النمو الاقتصادي .

معنى المؤسسة الناشئة حرفياً ومصطلح إنجليزي الأصل هو start-up والذي يتكون من كلمتين مجازتين إلى: Start التي تعني الانطلاق و up بمعنى النمو، وهو ما يفيد عند تركيب المعنى أن هذه المؤسسة عبارة عن مشروع صغير بدأ للحظة أو للتو وانطلق نموه

وتعرف أيضاً على أنها: "مؤسسة شابة وديناميكية مبنية على التكنولوجيا والإبتكار حيث يحاول مؤسسوها الإستفادة من تطوير منتج أو خدمة غير معروفة من أجل إنشاء أسواق جديدة".

وقد نص المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المتعلق بإنشاء مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنة الأعمال مع تحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها؛ وكذا شروط منح كل علامة، وحدد المشرع الجزائري بموجبه المقصود من المؤسسة الناشئة في أحكام المادة 11 منه في الفصل الرابع المعنون بـ "شروط منح علامة "مؤسسة ناشئة" بذكر مجموعة من المعايير على سبيل الحصر لا المثال كالتالي:

- يجب أن تكون المؤسسة الناشئة خاضعة للقانون الجزائري .

- يجب أن لا يتجاوز عمر المؤسسة ثمانية 8 سنوات.

- يجب أن يعتمد أن نموذج أعمال المؤسسة منصب على المنتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو فكرة مبتكرة.

- يجب أن لا يتجاوز رقم الاعمال السنوي للمؤسسة المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية.

- يجب أن تكون رأس مال الشركة مملوكاً بنسبة 50% بالمائة على الأقل من قبل أشخاص طبيعية أو صناديق الاستثمار معتمده أو من طرف مؤسسات أخرى حاصله على علامة مؤسسه ناشئة.

- يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية .

- يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عامل.

#### 4- المقاول ( حامل المشروع المقاولاتي )

• **تعريف المقاول:** المقاول إنسان غير تقليدي، يقوم بالأعمال بطريقة مميزة ومبتكرة والأهم من ذلك أنه قادر على اتخاذ القرار في ظروف غامضة ترتفع فيها نسبة المخاطرة . والمقاول ذو سلوك اقتصادي ولديه دافعية قوية لبلوغ الهدف، إنه الإنسان ذو الأداء المميز والخيال الواسع.

والمقاول حسب تعريف "Schumpeter" هو ذلك الشخص المبدع والمجدد، حيث عرفه على أنه المبتكر الذي يعلم كيف يستغل الفرص ويتتبأ بالمستقبل لعرض منتجات ابتكارية، وهو ذلك الشخص الذي لديه القدرة والطاقة الكافية للقضاء على الميل نحو الروتين من جهة وتحقيق الإبداعات و الابتكارات من جهة أخرى.

#### • مقومات المقاول

## 1- المقومات الشخصية للمقاول

يحتاج الشخص إلى مواصفات ومقومات معينة لجعل منه المقاول الناجح، وذلك عن طريق الدمج بين المقومات الشخصية وأخرى بيئة وادارية، وتمثل الخصائص الشخصية للمقاول في العناصر التالية:

- الثقة في النفس-الطاقة والحركية** - القدرة على حل مختلف المشاكل - تقبل الفشل
- قياس المخاطر**: أي ينبغي أن يكون المقاول قد قدر المخاطر التي ستواجهه في المستقبل سواء كانت على المدى المتوسط أو البعيد.
- الابتكار والإبداع** اي ضرورة لانفتاح على الابتكار والتطوير، وهذا ما يتطلب قدرة على التحليل واستعداد لتوفير الطاقة اللازمة للاستجابة للتوجهات الجديدة التي ستكون مفاتيح تطوير المؤسسة.
- الحاجة للإنجاز**: أي تقديم أفضل أداء والسعى إلى إنجاز الأهداف وتحمل المسؤولية والعمل على الابتكار والتطوير المستمر والتميز، ولذلك فال مقاول دائماً يقيم أداؤه وإنجازه في ضوء معايير قياسية وغير اعتيادية.
- الرؤية المستقبلية** :أي التطلع إلى المستقبل بنظرة تفاؤلية وامكانية تحقيق مركز متميز ومستويات ربحية متزايدة.
- التضحية والمثابرة** أي المثابرة والصبر والتضحية برغبات آنية من أجل تحقيق آمال وغايات مستقبلية.
- الرغبة في الاستقلالية**: ويقصد بها الاعتماد على الذات في تحقيق الغايات والأهداف، والسعى باستمرار لإنشاء مشروعات مستقلة

## 2: المقومات السلوكية للمقاول:

يمتلك المقاول نوعين من المهارات نلخصها كالتالي:

-**المهارات التفاعلية** : وتمثل مجموعة من المهارات من حيث بناء وتكوين علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة والمشرفين على الأنشطة والعملية الإنتاجية، والسعى لخلق بيئة تفاعلية تستند إلى التقدير والاحترام والمشاركة.

-**المهارات التكاملية** : المقاولون يسعون باستمرار إلى تطوير مهاراتهم التكاملية بين العاملين، حيث تصبح المؤسسة أو المشروع وكأنه خلية عمل متكاملة وتتضمن إنسانية الأعمال والفعاليات بين الوحدات والأقسام.

## 3-المقومات الإدارية للمقاول:

تشتمل على تشكيلة أو توليفة متنوعة من المهارات ذكر منها ما يلي :

- \* **المهارات الإنسانية:** تتمثل بالمهارات الخاصة بالتعامل الإنساني والتركيز على إنسانية العاملين، ظروفهم الإنسانية والاجتماعية وتهيئة الأجواء الخاصة بتقدير واحتراز الذات.
- \* **المهارات الفكرية:** وتتطلب إدارة المشروعات مجموعة المهارات الفكرية وامتلاك المعرفة والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤيا لإدارة مشروعه وقدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف على أسس الرشد والعلقانية.
- \* **المهارات التحليلية:** وتهتم بتفسير العلاقات بين العوامل و المتغيرات المؤثرة حالياً ومستقبلياً على أداء المشروع وتحليل الأسباب وتحديد عناصر القوة والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية للمشروع.
- \* **المهارات الفنية (الفنية) :** وتمثل في المهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية، و المهارات التصميمية للسلع ومعرفة كيفية أداء العديد من الأعمال الفنية ..

### المطلب الثالث

#### الدور الاقتصادي والاجتماعي للمقاولاتية و أشكالها

##### أولاً: الدور الاقتصادي والاجتماعي للمقاولاتية

لاشك أن للمقاولاتية دوراً يتعدى مجرد التأثير على ميكانيزمات الاقتصاد الكلي و التوازنات المرتبطة به، مروراً بالبيئة الاجتماعية التي لها علاقة قوية بالحالة الاقتصادية، ومن بعض آثار الاقتصادية و الاجتماعية للمقاولة.

##### 1- الدور الاقتصادي للمقاولاتية.

**زيادة متوسط دخل الفرد والتغيير في هيكل الأعمال و المجتمع:** تعمل المقاولة على زيادة متوسط الدخل الفردي، وتسمح بتشكيل الثروة للأفراد عن طريق زيادة عدد المشاركين في مكاسب التنمية.

**- توجيه الأنشطة للمناطق التنموية المستهدفة:** تستطيع الدولة أن تشجع الاتجاه المقاولاتي في أعمال معينة مثل: الأعمال التكنولوجية، أو تشجيع التوجه نحو مناطق معينة وذلك عن طريق بعض الحوافز التشجيعية لرياديي إقامة مشاريعهم في تلك التخصصات أو تلك المناطق.

**- تنمية الصادرات والمحافظة على استمرارية المنافسة:** من خلال تغذيتها للمؤسسات الكبيرة المختلفة بالمواد الوسيطة التي تحتاج إليها.

**- المساهمة في النمو السليم للاقتصاد :** فهي مصدر مهم لاستمرار المنافسة وتمكين الشركات الكبيرة من التركيز على النشاطات التي تستدعي رأس المال كبير، أيضاً المقاولات تساعد على إيصال الخدمات الأساسية للسكان في المناطق النائية، كما أنها مهمة للإبداع ولتطوير سلع أو خدمات، بالإضافة لدورها

الكبير في تطوير القدرات الإدارية الفردية ولتوفير الفرص للأفراد الذين يتمتعون بنزعة للاستقلالية والعمل الخاص الحر لتنمية حاجاتهم هذه.

## 2- الدور الاجتماعي للمقاولاتية :

-**تحقيق عدالة التنمية الاجتماعية وتوزيع الثروة:** تعمل المقاولة على تحقيق التوازن الإقليمي في ربوع المجتمع لعملية التنمية الاقتصادية صناعة، تجارة، خدمات، مقاولات وفي الانتشار الجغرافي، وزيادة فرص العمل وإزالة الفوارق الإقليمية الناتجة عن تركيز الأنشطة الاقتصادية في إقليم معين.

-**المساهمة في تشغيل المرأة:** تلعب المقاولة والأعمال الصغيرة دوراً كبيراً في الاهتمام بالمرأة العاملة من خلال دورها الفاعل في إدخال العديد من الأشغال التي تتناسب مع عمل المرأة كالعمل على الحاسب، الخياطة.... الخ

-**الحد من هجرة السكان من الريف إلى المدن:** يعد وجود المقاولين والمؤسسات الصغيرة في الاقتصاد الوطني إحدى الدعائم الأساسية في تثبيت السكان، وعدم الهجرة من الأرياف إلى المدن والتي تتركز فيها عادة المؤسسات الكبيرة، لذا لابد من وجود برامج تنموية تساعد التخفيف من الفقر والبطالة.

## ثانياً: أشكال المقاولاتية

تنوع المقاولاتية تبعاً للمعيار المعتمد في تشكيلها و يمكن تسطير ثلاث معايير مهمة :

### 1- المعيار الوظيفي: تصنف المقاولاتية إلى:

#### أ- خلق مؤسسة جديدة

يعتبر هذا الخيار الأكثر شيوعاً بحيث يتيح للمقاول الحرية في اختيار مجال النشاط، السلع، الخدمات، اختيار موقع المؤسسة، عملية الإنشاء قد تأخذ الأشكال التالية:

- إنشاء مؤسسة (مقاولة) من العدم: وهي مؤسسة ذات النشاط الجديد، فحسب هذا الاتجاه تشمل المقاولاتية مجموع الأعمال التي يقوم من خلالها الفرد بتجنيد وتنسيق الموارد المختلفة من معلومات، موارد مالية، بشرية، وغيرها وذلك من أجل تجسيد الفرصة في شكل مجسد على أرض الواقع.
- إنشاء مؤسسة (مقاولة) عن طريق المراقبة أو التفريغ:

ويقصد بإنشاء مؤسسة (مقاولة) بالتفريغ بتشجيع مجموعة من عمالها في فترة تتميز بالنمو، أو الاستقرار، على إنشاء مؤسسات (مقاولاتهم) خاصة وتعتبر هذه العملية سهلة إذا ما قورنت بالسابقة، حيث أن هذا الاختيار يعد أشكال مختلفة من الدعم والمراقبة وذلك بهدف التقليل من احتمال الفشل والمخاطر.

• الحصول على امتياز: يعني أن تقوم من خلاله الشركة المانحة للامتياز بمنح أفراد آخرين مشتري الامتياز الحق في إنتاج، بيع، توزيع وتسويق منتجات أو خدمات الشركة الأصلية بما في ذلك قيام الشركة المشترية للامتياز باستخدام اسم الشركة المانحة للامتياز وعلامتها التجارية وسمعتها، فهو اتفاق تجاري بين مؤسستين مستقلتين ماليا و قانونيا، ويستفيد المقاول من دعم من طرف المؤسسة المانحة للامتياز مقابل دفع مبلغ معين.

#### **ب- شراء مؤسسة موجودة**

يعتبر خيار شراء مؤسسة موجودة من بين المواقف المقاولاتية المختلفة التي تتيح لصاحب هذا الخيار امتلاك مؤسسة موجودة، بحيث يكون الأمر أكثر سهولة بالمقارنة مع الخيار الأول بحيث يتميز هذا الخيار امتلاك مؤسسة موجودة.

#### **ج- المقاولة الداخلية**

تعني المقاولة الداخلية تنظيم المشاريع داخل المنظمات القائمة، تستطيع المؤسسة مواكبة هذه المستجدات والتكيف معها وبشكل سريع، كما يمكنها أيضا العمل على تطوير وتنوع منتجات بشكل دائم ومستمر عن طريق الإبداع والابتكار.

#### **2- المعيار العضوي:**

و تقسم المقاولاتية وفقه إلى :

أ- المقاولاتية الانفرادية: هي شكل من أشكال المؤسسات أين يقوم فرد واحد بإنشاء مشروعه الخاص و يتولى وحده التمويل و الادارة و المسؤلية.

ب-المقاولاتية الجماعية: تعني اجتماع مجموعة من الاشخاص كفرقة مقاولاتية و يتجدون حول مشروع انشاء مؤسسة بطريقة دائمة و طوعية مع تخصيص وقتهم و جهدهم للنشاط المقاولاتي و موارده المالية ، و بعد الانشاء الفعلي تصبح الفرقة المقاولاتية هي المالكة للمؤسسة بحيث تمتلك مزايا خصوصية تجعلها مختلفة عن فرقة التسيير العادية، حيث انها تعرف و تدرك كيف تحدد و تستغل الفرص و تعمل بتنسيق للمصالح و الانشطة و لها قدرات تقنية عالية في مجال نشاط المؤسسة.

3- المعيار المالي: و تقسم وفقه المقاولاتية الى مؤسسات صغيرة و متوسطة و مصغرة، و قد نظمها القانون 17-02 القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

**أ- المؤسسات المصغرة:** عدد عمالها بين 1-9 عمال، رقم اعمالها السنوي اقل من 40 مليون دينار جزائري ، مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز 20 مليون دينار جزائري، تتمتع بالاستقلالية في التسيير .

**ب- المؤسسات الصغيرة:** عدد عمالها بين 10-49 عامل، رقم اعمالها السنوي اقل من 400 مليون دينار جزائري، مجموع الحصيلة السنوية لا يتجاوز 200 مليون دينار جزائري، و تتمتع بالاستقلالية في التسيير .

**ت- المؤسسات المتوسطة:** عدد عمالها بين 50-250 عامل، رقم اعمالها السنوي بين 400 مليون و 4 مليارات دينار جزائري، مجموع الحصيلة السنوية بين 400 مليون و 1 مليار دينار جزائري، و تتمتع بالاستقلالية في التسيير .

## **المحور الثاني**

### **الاطار القانوني للمقاولاتية في الجزائر**

يمكن تحديد اهم النصوص القانونية المؤطرة للمشاريع المقاولاتية فيما يلي:

#### **المطلب الاول: النظام القانوني للمقاولاتية في الجزائر**

##### **أولا: القوانين العامة المنظمة للنشاط التجاري**

- الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون التجاري، الذي يحدد:
- أشكال الشركات (شركة ذات مسؤولية محدودة، مساهمة، تضامن...).
  - إجراءات التسجيل في السجل .
  - القواعد العامة للمسؤولية والتصرف.

##### **ثانيا: القانون الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 جانفي 2017 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

**ثالثا: القوانين الخاصة بترقية الاستثمار**

- القانون رقم 22-18 المؤرخ في 24 جويلية 2022 المتعلق بالاستثمار (الذي ألغى قانون 16-09 و 18-01)، و الذي يهدف إلى:
- تبسيط إجراءات إنشاء المشاريع عبر الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار (AAPI).
  - منح امتيازات جبائية وجمالية للمستثمرين.

- وضع مبدأ حرية الاستثمار والمساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب.

#### رابعاً: القوانين الداعمة للابتكار والمشاريع الناشئة

1- القانون رقم 02-20 المؤرخ في 28 مارس 2020 المتعلق بالمؤسسات الناشئة (Startups)، أبرز مضمونه:

- تعريف المؤسسة الناشئة والمقاول المبتكر.
- إنشاء صندوق تمويل المؤسسات الناشئة.
- توفير إعفاءات جبائية وتشجيع الاستثمار في التكنولوجيا.

2- القرار الوزاري المشترك 1275: صدر القرار الوزاري رقم 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022 الهدف إلى مساعدة طلبة الأطوار النهائية لمؤسسات التعليم العالي من إنجاز وتحويل مذكرات تخرجهم إلى مؤسسات ناشئة، وتسجيل براءات اختراع تمهدًا لاستغلالها، وتشجيع الطلبة على الابتكار وتطوير أفكار مشاريع ريادية، -دعم الطلبة في إنشاء مؤسسات ناشئة وتسجيل براءات الاختراع وفق التشريعات المعمول بها، -منح شهادات مؤسسة ناشئة / شهادة - براءة اختراع للمنخرطين في القرار 1275، حماية الملكية الفكرية والصناعية للاختراعات والابتكارات الطلبة والباحثين.

3- القرار 008 المؤرخ في 24 فيفري 2025 المعدل للقرار السابق و الذي اضاف اصطلاح المؤسسة الاقتصادية في سياق الحديث عن منح شهادة-شهادة مؤسسة ناشئة/مؤسسة اقتصادية.

#### المطلب الثاني

##### تطور النظام القانوني للمقاولاتية في الجزائر

يمكن تسطير اربع مراحل مهمة لتطور المقاولاتية في الجزائر على النحو المبين أدناه:

##### أولاً: مرحلة الاقتصاد الموجه (1962-1988)

بعد الاستقلال، تبنت الجزائر النظام الاشتراكي الذي يقوم على هيمنة الدولة على وسائل الإنتاج، و ألغت المبادرة الخاصة تقريرًا، كما ركزت القوانين على المؤسسات العمومية الوطنية.

أهم النصوص في تلك الفترة الأمر 74-71 المتعلق بالتسخير الذاتي للمؤسسات، ولتحقيق ذلك، تبنت الدولة ما يُعرف بـ نظام التسخير الذاتي والتأميمات، وهو نظام يقوم على احتكار الدولة لأنشطة الاقتصادية الأساسية (الصناعة، الزراعة، التجارة الخارجية، البنوك...).

من خصائص هذا المرحلة:

- هيمنة القطاع العام على جميع القطاعات الاقتصادية.
- إلغاء أو تهميش المبادرة الفردية والخاصة بحجة أنها تمثل الرأسمالية والاستغلال.
- تخطيط مركزي للاقتصاد من خلال المخططات التنموية الخمسية (مثل مخطط 1970-1973، وخطط 1980-1984).

- تدخل الدولة المباشر في إنشاء وإدارة المؤسسات من خلال مؤسسات عمومية وطنية ومحليّة.
- تسعيّرة الدولة للمنتجات والخدمات، وعدم وجود حرية للمنافسة.
- غياب السوق الحرة وآليات العرض والطلب.

• **أثر هذه السياسة على المقاولاتية:**

بسبب هذه الترسانة القانونية ذات التوجه الاشتراكي:

- أُلغيت تقريرًا روح المقاولاتية الفردية ولم يكن للأفراد الحق في إنشاء مؤسسات خاصة كبيرة.
- المشاريع الصغيرة كانت محدودة في مجالات بسيطة (تجارة، حرف، خدمات بسيطة).
- كانت تُعتبر المبادرة الخاصة عملاً "رأسماليًا" غير مرغوب فيه.

- التمويل البنكي موجّه بالكامل نحو القطاع العام، فالمستثمر الفردي لم يكن يجد دعماً أو تمويلاً.

**ثانيًا: مرحلة الانفتاح الاقتصادي والتحول نحو اقتصاد السوق (1988-1991)**

شهدت الجزائر في منتصف الثمانينيات أزمة اقتصادية حادة بسبب الانخفاض الكبير في أسعار النفط سنة 1986، مما أدى إلى تراجع عائدات الدولة بالعملة الصعبة بنسبة تفوق 50%， مع ارتفاع حجم المديونية الخارجية الذي تجاوز 25 مليار دولار في نهاية الثمانينيات، إضافة إلى ضعف مردودية القطاع العام نتيجة البيروقراطية وسوء التسيير، وارتفاع البطالة وتراجع القدرة الشرائية للمواطنين.

أمام هذه الأزمة، أدركت السلطات أن النموذج الاشتراكي المركزي لم يعد فعالاً، فشرعت في تنفيذ إصلاحات اقتصادية وهيكلية عميقة تهدف إلى الانتقال نحو اقتصاد السوق تدريجياً، أي السماح للمبادرة الخاصة وآليات السوق بالعمل بحرية أكبر.

## • الإطار القانوني للإصلاحات الاقتصادية (1988-2001)

أنشئت في هذه المرحلة قاعدة قانونية جديدة تعيد التوازن بين الدولة والسوق، وتفتح الباب أمام ظهور المقاولاتية كفاعل اقتصادي.

أ- القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جويلية 1988 المتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية، والذي يُعد نقطة الانطلاق الحقيقة للتحرر الاقتصادي، تضمن:

- منح المؤسسات العمومية الاستقلالية القانونية والمالية والإدارية في التسيير.

- تحويلها إلى شركات تجارية خاضعة لأحكام القانون التجاري بدل التسيير البيروقراطي.

- إخضاعها لمبدأ الربحية والمساءلة مثلها مثل أي مؤسسة خاصة.

- إنشاء نظام جديد للمحاسبة التجارية وفقاً للمعايير الدولية.

و بالنسبة لأنثر ذلك على المقاولاتية:

- تحولت المؤسسات العمومية إلى وحدات اقتصادية تافسية.

- بدأ ظهور مفهوم "المسيير المقاول" داخل القطاع العام.

- تمهيد الطريق للمنافسة مع القطاع الخاص لاحقاً.

ب- دستور 23 فيفري 1989 الذي شكل التحول السياسي والاقتصادي الجزائري في تاريخ الجزائر، وأهم ما جاء فيه التخلص عن النظام الاشتراكي رسمياً، وإقرار حرية المبادرة الاقتصادية.

- صدور الأمر رقم 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض، الذي حرر النظام المالي والمصرفي من هيمنة الدولة، وأهم ما تضمنه:

- إنشاء بنك الجزائر كبنك مركزي مستقل.

- السماح بإنشاء بنوك تجارية خاصة.

- فتح الباب أمام تمويل المؤسسات الخاصة والقروض الاستثمارية.

## ثالثاً: مرحلة دعم المقاولاتية وإنشاء أجهزة المرافقة (2001-2017)

شهدت الجزائر خلال الفترة الممتدة بين عامي 2001 و2017 مرحلة مهمة لدعم المقاولاتية، تم خلالها تأسيس أجهزة وطنية متخصصة لتمويل المشاريع الصغيرة وتشجيع المبادرات الذاتية لدى الفئات الأكثر حاجة للدعم، فقد أنشئت الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ) سنة 1996 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 (و الذي تم تغييرها لاحقاً عام 2020 إلى الوكالة الوطنية لدعم و ترقية

المقاولاتية (NESDA) ، وهدفت إلى تمويل مشاريع الشباب ، مع منح القروض بدون فوائد لتسهيل انطلاقهم في عالم الأعمال ، بالإضافة إلى تقديم الدعم الإداري ومواكبة المشاريع خلال مراحلها الأولى. كما تم تأسيس الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 188-94، ليكون مخصصاً لتمويل مشاريع العاطلين عن العمل ، حيث يتيح هذا الصندوق الحصول على التمويل الضروري لإنشاء مشاريع إنتاجية وخدماتية ، مع التركيز على المشاريع التي يمكن أن تساهم في الحد من البطالة المحلية.

وفي سنة 2004، تم إنشاء الوكالة الوطنية لتسهيل القروض المصغرة (ANGEM) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 ، والتي خصصت لدعم الأنشطة المنزلية والمصغرة ، وذلك عبر منح قروض ميسّرة وإشراف تقني وإداري على المشاريع الصغيرة لضمان استمراريتها ونجاحها.

وقد شكلت هذه الأجهزة الثلاثة نظاماً متكاملاً لدعم المقاولاتية ، حيث ركزت ANSEJ على الشباب المبتدئ ، و CNAC على العاطلين عن العمل ذوي الخبرة أو الفئة العمرية الأكبر ، بينما قامت ANGEM بتغطية قطاع المشاريع المصغرة والأنشطة المنزلية ، وبخاصة للنساء ، مما أتاح توجيه الدعم المالي والتقني للفئات الأكثر حاجة ، وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال ، وتحقيق أثر اقتصادي واجتماعي ملموس على مستوى الحد من البطالة وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية ، كما صدر القانون رقم 01-18 (12 ديسمبر 2001) المتعلق بتنمية الاستثمار ، الذي وضع:

ـ إعفاءات جبائية للمستثمرين.

ـ إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI).

#### **رابعاً: مرحلة التحديث والرقمنة (2017-الوقت الحالي)**

تعتبر هذه المرحلة تتويجاً للإصلاحات السابقة ، من خلال:

ـ تأكيد التعديل الدستوري لعام 2020 على حرية الاستثمار و التجارة و المقاولة ضمن نص المادة 61.

ـ القانون 17-02 لسنة 2017 لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ـ القانون 20-254 لسنة 2020 للمؤسسات الناشئة.

ـ قانون الاستثمار 22-18 لسنة 2022.

ـ القرار الوزاري 1275 الصادر في 2022/09/27 يحدد كيفيات اعداد مشروع مذكرة تخرج للحصول على شهادة جامعية-مؤسسة ناشئة / براءة اختراع من قبل طلبة التعليم العالي و اليات التنفيذ .

- القرار 008 يعدل و يتم القرار 1275 و الذي احدث تغيير في التسمية من مصطلح مؤسسة ناشئة الى مصطلح مشروع مؤسسة اقتصادية، و الذي جاء ليعزز بعد ريادة الاعمال و الجانب الاقتصادي بدل الاقتصاد على الجانب البحثي النظري.

### المحور الثالث

#### مراحل تأسيس المشروع المقاولاتي

##### المرحلة الأولى: طرح وتقدير الأفكار

فكرة المشروع هي أهم خطوات البدء في أي مشروع استثماري سواء كان تجاري أو صناعياً أو زراعياً أو خدمياً. وطرح وتقدير الأفكار يتم ذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة والمتمثلة في:

- من أين تأتي الأفكار الجيدة؟

- كيف تقييم فكرة مشروع؟

- كيف نحكم على أن الفكرة قابلة للاستثمار؟

- كيف تطور الفكرة إلى نموذج للعمل؟

- كيف تخطط لمشروعك؟

- ما الذي يجعل فكرة ما صالحة لأن تتجه؟

- ما الذي يجعل فكرة مشروعك ناجحة؟

هناك ثلاثة خطوات أساسية للبحث عن الفكرة، والتي سنذكرها كالتالي:

أ- ملاحظة الحياة اليومية: في هذه الخطوة يستعمل المقاول كل المعلومات المتواجدة، ولا يتغاضى عن أي منها، كما لا يقتصر بحثه على الإحصائيات فقط لأنها لا تعكس إلا جزءاً قليلاً من الحقيقة ولذا يجب الاهتمام بالظروف المالية للحياة وكل التصرفات التي يبديها الأفراد يومياً من خلال محاولة الاستعلام بعناية عن كل الأشياء التي تحيط بهم.

ب- نقد المنافسة: إن طرح نشاط منافس لما هو متواجد في السوق يستوجب أن تكون هناك فكرة واضحة عن نقاط القوة والضعف لمنتجات المنافسين وأيضاً لطريقة صنعها، فبمجرد ما أن يبدأ المقاول بالتفكير الانتقادي، سوف يكتشف أفكار جديدة، إضافة إلى اكتشاف العديد من الصعوبات التي قد تواجهه.

-ج- البحث عن الحلول والبدائل :الأهم هنا هو تجاوز المساحة السابقة، وأخذ عملية النقد بجدية للحلول والبدائل المتواجدة، و اجراء المفاضلة بينها ، وبالتالي إيجاد الفكرة الملائمة.

أما عن مصادر الحصول على الفكرة فعادة ما يستعمل المقاول المعاشر التي اكتسبها في مرحلة الدراسة أو خلال عمله داخل مؤسسة، الأمر الذي يساعد على اكتساب مهارة تقنية ومعرفة جيدة للسوق والتسيير والتي تمكنه من اكتشاف فكرة للانطلاق في مشروعه، وتوجد العديد من الأفكار ممكنة التجسيد، والتي يتم استيحاوتها من المستهلكين وشبكات التوزيع وعملية البحث والتطوير، المؤسسات المتواجدة على مستوى السوق، البراءات و الاجازات...الخ.

### **المرحلة الثانية :الدراسة الاستراتيجية للفكرة الاستثمارية ( دراسة الجدوى)**

تُخبرك هذه المرحلة إن كانت الفكرة مجدية وستتجه أم لا قبل بدء التنفيذ، و بشكل مبسط، دراسة الجدوى هي عبارة عن دراسة يقوم بها صاحب المشروع لمعرفة أوضاع السوق وحجم الاستثمارات اللازم (التكاليف) وكذلك الأرباح المتوقعة، وبناء على نتائج الدراسة يتخذ صاحب المشروع قراره بتنفيذ المشروع من عدمه.

وتتضمن هذه الدراسة مجموعة دراسات مكملة لبعضها البعض؛ وهي:  
(الدراسة السوقية، الدراسة الفنية، الدراسة التمويلية، الدراسة المالية، والدراسة البيئية)

#### **1- الدراسة السوقية:**

مرحلة دراسة السوق يمكن اعتبارها المرحلة الأهم من بين المراحل الثلاثة، فمن خلال دراسة السوق تتعرف على:

- حجم الطلب على السلع أو الخدمات التي سيقدمها المشروع.
- حجم العرض من السلع أو الخدمات التي سيقدمها المشروع.

تحديد الطاقة الإنتاجية للمشروع (حجم المبيعات وفقاً لحجم العرض والطلب).

- العملاء المستهدفين لمنتجاتها المشروع.
- حاجات ورغبات العملاء المستهدفين.

نشاط المنافسين ومنتجاتهم واسعارهم في السوق المستهدفة.

-الفجوات والفرص المتاحة التي يمكن استغلالها لصالح المشروع.

#### **2- دراسة الجدوى الفنية أو التقنية**

أي جدوى المشروع من الناحية التقنية وترتكز على تقييم الموارد التقنية المتاحة لديك وتقدير ما إذا كانت تلائم طاقة الإنتاج، تحديد حجم الإنتاج ، الآلات والمعدات (أنسب الآلات والمعدات للمشروع)، تحديد العمالة المطلوبة للإدارة، وإن كان الفريق التقني قادر على تحويل الأفكار إلى نظم عمل وتنطوي الجدوى التقنية أيضا على تقييم المتطلبات اللوجستية أو الجغرافية للمشروع، وأسلوبك في إدارة العمليات كذلك تطرح بعض الأسئلة الهامة من بينها:

ما هو المنتج أو الخدمة التي يقوم عليها مشروعك؟ هل هذا المنتج أو الخدمة قيد البيع بالفعل؟ إذا لم يكن كذلك كم سيلزم من وقت لإدخال المنتج للسوق وما كلفة ذلك؟ كيف يمكن حماية المنتج أو الخدمة في المنافسة؟ ما نقاط قوة وضعف المنتج أو الخدمة؟ ما الذي سيستقيده العملاء من المنتج؟ ما هي الموارد المطلوبة لإنتاج المنتج أو الخدمة وتوفيرها؟ ما مدى قدرتك على الحصول على تلك الموارد؟

### 3- الدراسة المالية:

تعد أهم دراسة الجدوى، فمن خلالها يتم التعرف على أي ايرادات وارباح المشروع وبناء على ذلك يتم اتخاذ القرار الاستثماري، إما بتنفيذ المشروع أو اعادة النظر فيه أو الغاؤه.

وتساعد الجدوى المالية صاحب المشروع على تقدير التكاليف والفوائد المرتبطة بالمشروع قبل أن يقوم بتخصيص الموارد المالية الخاصة بالمشروع، وهذه الجدوى تعزز مصداقية المشروع بالنسبة لك لأنها متعلقة بتقديم أرقام خاصة بالتكاليف الأساسية، أصول إدارة المبيعات، تكاليف التشغيل، وأمور تتعلق بإمكانية الحصول على استثمار أو تمويل، ينبغي أن تطرح بعض الأسئلة التي تتعلق بجزئية الجدوى المالية من أهمها:

كم أحاج من مال لبدء التشغيل؟ هل سيحتاج المشروع إلى تمويل خارجي؟ ما هو هيكل التسعير الذي سأستخدمه؟ ما هي أحجام المبيعات المحتملة للمنتج أو الخدمة؟ كم يمكن للمشروع أن يصمد في حال لم تحدث عملية البيع؟ كم من الوقت ستحتاج لتحقيق التعادل بين البيع والربح؟

### 4- دراسة الجدوى الاجتماعية والبيئية:

أي تحديد القيم التي سيضيفها المشروع للمجتمع مثل فرص العمل، وهل يتلاعما مع قيم المجتمع الدينية والثقافية والتراثية أم لا، وتقدير آثار المشروع على البيئة الموجبة والسلبية، وتقديم توصيات بضرورة التقليل من التأثيرات السلبية وزيادة المنافع البيئية.

### 5- الجدوى القانونية:

أي تقييم ما إذا كان المشروع يتعارض مع المتطلبات القانونية مثل قوانين حماية البيانات وغيرها، وما إذا كان يتعارض من القوانين والتشريعات في البلد، ومع القوانين المنظمة للسوق.

### المرحلة الثالثة: البحث عن التمويل

يعتبر البحث عن رأس المال المادي - المالي - الضروري لتمويل متطلبات بعث المشروع المقاولاتي على ارض الواقع أحد أولويات المقاول لتوفير الشروط الهامة او الحاجات المالية المتعددة لتحقيق الاطلاق وضمان استمرارية المؤسسة مستقبلا والتي قد تكون في شكل مصاريف الانشاء (المصاريف الاولية مثل اتعاب الاستشاريين القانونيين الاشهر الاولى للمشروع)... او المصاريف المتعلقة باقتناء التجهيزات والمعدات الضرورية او تلك المصاريف التي تضمن تسيير المؤسسة لأنشطتها بشكل عادي ( قد تكون في شكل أجور للعاملين، صيانة وقطع الغيار ، النقل ) ...هذا ويمكن التمييز بين نوعين مصادر التمويل بالنسبة للمقاول :

**أ- مصادر داخلية:** و تشمل : الادخارات الشخصية، الاحتياط و الارباح المحتجزة، موارد المخزون.

**ب- مصادر خارجية:** تشمل الاقتراض من الاهل و الاصدقاء، الاقتراض كمن البنوك التجارية، التمويل عن طريق الشركات الكبرى، التمويل من السوق المالي اما التمويل بالاسهم او التمويل بالسندات.

### المرحلة الرابعة : اعداد مخطط الاعمال

يعتبر مخطط الاعمال وثيقة شاملة ومتكلمة تعطي صورة واضحة حول المشروع الافراد و مختلف الاستراتيجيات كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الاساسية للنجاح وعوامل الخطر ، كما انه يوضح لمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها . و يعرف مخطط الاعمال التجاري BMC على أنه : "وثيقة مكتوبة توضح بشكل مفصل حل الجوانب المتعلقة بإنشاء جديدة مؤسسة".

ويتكون نموذج العمل التجاري من تسع وحدات بنائية رئيسية يجب معرفتها حتى يكتمل وصف نموذج العمل. من بين هذه المكونات:

**1- العرض أو القيمة المقترحة (Value Proposition):** وهي القيمة التي يوفرها المنتج أو الخدمة لعميلك. في هذه الوحدة تحدّد ما تقدّمه للعميل: ما هي الخدمة أو المنتج؟ ما المشكلة التي تحلّها؟ أو الحاجة التي تلبّيها؟ أي إن القيمة المقترحة تمثل الأساس التجاري للمشروع والإضافة التي تميّزه عن المنافسين.

**2- شرائح العملاء (Customer Segments):** في هذه الوحدة تُحدّد الفئة أو المجموعات المستهدفة من العملاء، بناءً على معايير مثل العمر، الاهتمامات، الموقع، الاحتياجات... قد تستهدف شريحة واحدة أو أكثر، حسب طبيعة المشروع.

**3- قنوات التوزيع:** هي الطرق والأساليب التسويقية التي سيتعرّض بها علاؤك لمشروعك، و كيف سيتم توفير القيمة المقدمة من المنتج أو الخدمة للعميل المستهدف. هل سيتم ذلك عبر منصة إلكترونية أو تطبيق هاتفي أو عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو عبر التواصل الشخصي أم من خلال رجال بيع أو محل أو مطعم أو عبر طرف ثالث.

#### **4- العلاقات مع العملاء**

من خلال تحديد الوسائل والأدوات التي سيتم من خلالها بناء العلاقة مع العملاء المستهدفين لتشمل جذبهم والحفاظ عليهم وتنميّتهم.

#### **5- الشركاء:**

هنا يتم تحديد من سيُساعد في إنجاز العمل حيث لا يمكن أن يتم أي عمل دون الاستعانة بشركاء يساعدون على إنجازه ، أي من تحتاج أن يكون بجانبك لتنفذ أنشطتك، وتقدم القيمة التي لديك بفعالية؟ سواء شركات أو مزودين معينين، فمثلاً إن كنت تبيع منتجات مادية قد تحتاج للتعاقد مع شركة توصيل، أو ربما تحتاج للتعاقد مع مسوقين.

#### **6- الأرباح و الإيرادات:**

هي تحويل القيمة المقترحة/المضافة التي تقدمها إلى ربح، من أبسط الأشكال لذلك هو أن تدفع مقابل المنتج مثلاً، أو دفع رسوم اشتراك شهري ، حيث لابد لكل عمل مهما كانت طبيعته أن يحقق إيراداً يغطي تكلفته حتى يستمر ويتأنى ذلك من تلك القيمة المالية التي يستطيع العميل أن يدفعها مقابل تلك القيمة التي يحصل عليها.

**7- الأفعال الرئيسية:** أي أهم العوامل الرئيسية التي يجب على رئيس المشروع القيام بها من أجل تقديم المشروع.

#### **8- هيكل التكلفة:**

هي كامل التكاليف التي تحتاجها لتنفيذ كل هذا واستدامته، مثل أجور الموظفين، والخدمات التي تعاقدت معها لنقدم القيمة المقترحة بفعالية للعملاء وما إلى ذلك، كما تتضمن تكلفة الموارد المستخدمة والنشاطات

التي يتم القيام بها والشركات التي يتم عقدها مع الآخرين وتكليف التسويق والبيع والتواصل مع العملاء المستهدفين.

## 9-الموارد الرئيسية

أي ما الذي تحتاجه لتحقيق الأنشطة؟ أمور مثل مساحة مكتبية مثلًا، أو عدد معين من الموظفين، وسيلة نقل، معدات معينة....

### المرحلة الخامسة: انطلاق المشروع ومراقبته

تشكل هذه المرحلة آخر مرحلة من مراحل ممارسة الفعل المقاولاتي و انشاء مشروع، بحيث يهتم فيها المقاول بتجسيد استراتيجية الأهداف التي حددتها في مخطط أعماله والخطة التي يسعى بها المقاول في هذه المرحلة هي مراجعة اهدافه وخططاته واستخراج مختلف التغيرات او الاضطرابات التي يمكن ان تتخلل الاسابيع والأشهر الاولى لانطلاق المشروع ثم يأتي بعد ذلك التحضير للقيام بالافتتاح الرسمي لمؤسساته او مشروع وإعطاء الانطباع الجيد لدى جميع الفاعلين الذين تربطهم علاقة بالمشروع، لينتقل الى الخطوة الثانية أين يسهر فيها المقاول على مراقبة جل المتغيرات الداخلية والخارجية التي يمكن ان تؤثر في سير عمل المشروع ، حيث ترتبط المتغيرات الداخلية مثلًا بفعالية الافراد ومدى كفاءتهم وكذا مدى توفر ظروف جيدة للعمل كتناسب سلم الاجور مع ادوار ووظائف العمال وكذا مدى حداثة وملائمة الوسائل التكنولوجية للمشروع، اما فيما يخص المتغيرات الخارجية فهي ترتبط بالمحيط الخارجي ل المؤسسة الذي يلعب دورا هاما في التأثير على المشروع المقاولاتي.

### **المحور الرابع: آليات الدعم و المراقبة للمشروع المقاولاتي في الجزائر**

نظرا لاعتبار التمويل من أبرز العوائق التي تواجه المؤسسات خاصة الصغيرة والمصغرة، فيعتبر التمويل المصغر من الصيغ الملائمة التي تتجاوب أكثر مع احتياجات المقاولين الذين يرغبون في بدء مشاريعهم الخاصة، لهذا اعتمدت الدولة الجزائرية على توفير عدة أنواع من برامج الدعم والمراقبة المالية والتي تهدف إلى تقديم يد العون للمقاولين الجدد.

أسلوب المراقبة المقاولاتية هو دعم المشروعات الصغيرة والمصغرة من مجرد أفكار و آراء إلى حقيقة مجسدة في الواقع، من خلال الامتيازات و التحفيزات المنوحة، بالإضافة إلى وصاية الدولة على هذه المشروعات حتى تتمكن من كسب الخبرة الازمة في السوق.

### 1-تعريف المقاولاتية:

و تعرف المراقبة بأنها اجراء يشمل على القيام بنقل شخص ما من حالة إلى أخرى، وهذا بالتأثير عليه لاتخاذ قرارات معينة، حيث تهدف المراقبة إلى جعل المنشئ مستقل، وبالتالي فهي تخص المقاول صاحب المؤسسة، إنها تهدف إلى مراقبة شخص (أو فريق) مقاولاتي يحمل فكرة استثمارية، وقيادة هذه الفكرة من أجل الوصول إلى مشروع قابل للاستمرار .

ت تكون المراقبة المقاولاتية من المكونات الرئيسية التالية:

**أ- الدعم المالي :** تمثل هذه النقطة عائق كبير أمام الشباب الطامحين إلى إنشاء مؤسسات صغيرة، وبالتالي يمكن أن توفر هذه الهيئات تسهيلات جيدة للحصول على تمويل الاستثمارات الجديدة و استثمارات التوسيع وغيرها، وتجدر الإشارة إلى أن الدعم المالي يمكن أن يكون وطني أو جهوي وفي هذه الحالة تختلف الامتيازات من منطقة إلى أخرى، وكذلك يخضع الدعم المالي لنوع المشروع (تكنولوجي أو تقليدي)، وخصائص حاملي المشروع.

**ب- شبكات النصائح والتقويم :** هناك الكثير من خدمات النصائح والتقويم الخاصة أو العامة تقدمها غرف التجارة وغرف الحرف وغرف التسيير ، والهدف منها هو حصول المقاولين الشباب على تقويم في مجال إنشاء وتسخير المؤسسات الصغيرة وغيرها، حيث تقترح كل هيئة عروض تكوينية مختلفة تمثل أساس لبقاء وتطور المؤسسات الصغيرة الناشئة.

**ج- الدعم اللوجستي :** تهدف بعض هيئات الدعم إلى توفير مقرات لنشاط المؤسسات الصغيرة في محلات متاحة وخلال فترات زمنية محددة وخدمات إدارية مختلفة وذلك بشروط تحفيزية أقل تكلفة، بالإضافة إلى تقديم بعض النصائح البسيطة أو معقدة حسب المشروع، وتقوم بهذه العمليات من خلال الانفتاح على جميع شبكات الأعمال والهيئات الحكومية المختلفة لدعيم الهيئات.

## 2- أشكال المراقبة المقاولاتية:

هناك عدة أشكال فيما يخص المراقبة المقاولاتية من أجل إنشاء مؤسسات صغيرة ومتعددة منها المعنوية، الفنية، الإعلامية، التدريب والتقويم، التكنولوجيا، الإدارية، المالية .وسوف نتطرق لكل منها على حدى :

**أ- المراقبة المعنوية:** وتشمل تقديم المساعدة للمقاول في ضبط أفكاره وتحديدها حول عملية إنشاء المؤسسة وتجسيد أفكاره على أرض الواقع.

**ب- المراقبة الفنية:** وهذا يقوم المراقبة بتقديم مساعدة للمنشئ تتعلق بالجانب الاجتماعي وما يحتاجه مشروعه من آلات ومعدات، أساليب انتاج، أنظمة معلوماتية.

ت- **المرافق الإعلامية**: والتي من خلالها يقوم بتقديم مساعدات للمنشئ في كيفية إدخال أنظمة المعلومات والاتصال داخل المؤسسة..

ث- **المرافق أثناء التدريب والتكوين** : يقوم المرافق هنا بتكوين المنشئ وتدريبه فيما يخص كيفية المؤسسة، وما هي الصفات التي يجب أن يتتصف بها المقاول الناجح داخل المؤسسة..

ج - **المرافق التكنولوجية**: بحيث يجب كذلك على المرافق حث المنشئ على استخدام التكنولوجيا المتطورة داخل المؤسسة من أجل تسهيل بعض المعاملات والزيادة في الإنتاجية وتقليل تكاليف الإنتاج.

ح - **المرافق الإدارية**: أي تقديم تسهيلات للمنشئ فيما يخص تسهيل الإجراءات الإدارية المتعلقة بالإنشاء وامتلاك العقار و التراخيص الخاصة مثلا بالإنتاج والتصدير و الاستيراد.

خ - **المرافق المالية** :إن هذا النوع من المرافق هو الأهم بالنسبة للمنشئ لأنها أساس إقامة المؤسسة، كما تتعلق بتكوين رأس المال الخاص بها، لذا يجب على المرافق تقديم أموال في شكل قروض، أو الإعفاء من الضرائب في بداية التأسيس، وتخفيض بعض الضرائب الأخرى، أو تقديم مساعدة في عملية استخدام العمال داخل المؤسسة كبرنامج عقود ما قبل التشغيل في الجزائر.

### 3- **أجهزة المرافق و الدعم في الجزائر**

- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار <http://www.andi.dz/index.php/fr>

- صندوق ضمان القروض <https://www.fgar.dz/portal/fr>

- صندوق ضمان القروض الاستثمار CGCI <http://www.cgci.dz/index.php/fr>

- الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولات <http://www.ansej.org.dz/index.php/fr>

- الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC

[https://www.cnac.dz/site\\_cnac\\_new/Web%20Pages/Fr/FR\\_Accueil.aspx](https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Fr/FR_Accueil.aspx)

الوكالة الوطنية لتسهيل القرض المصغر

- القرض الإيجاري ENGEME

- صندوق الزكاة (القرض الحسن)

- مشروع الجزائر البيضاء

4- دراسة لنموذجي حاضنات الاعمال و الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية

أ- حاضنات الأعمال:

حاضنة الأعمال هي مؤسسة رسمية لها شخصية اعتبارية، هدفها دعم المنظمات الصغيرة والمشاريع الناشئة التي ما زالت في مرحلة البداية.

تقدم الحاضنة للمبادرين ( أصحاب المشاريع ) الخبرة، المعلومات، التسهيلات والخدمات التي تساعدهم على الانطلاق والنمو بأقل الأخطار الممكنة، بمعنى جسر وسيط بين مرحلة بدء المشروع ومرحلة النمو والاستقرار.

#### • أهمية حاضنات الأعمال:

تعتبر حاضنات الأعمال برنامجاً تموياً يساهم في:

- تنويع الاقتصاد.
- تكوين الثروات.
- نشر التكنولوجيا وتسويقها.
- تقليل مخاطر الاستثمار للمشاريع الصغيرة.

#### \* خدمات حاضنات الأعمال:

##### أولاً: الدعم المالي

- المساعدة في الحصول على التمويل المناسب. / دعم رأس مال المشروع.

##### ثانياً: الدعم الإداري والفنى

- تقديم الاستشارات الفنية والإدارية.

- تسهيل الإجراءات القانونية والتنظيمية.

##### ثالثاً: التسهيلات المشتركة

- توفير مكاتب وتجهيزات وخدمات عمل مشتركة.

- ربط الشركات الناشئة بشبكات الاتصال والمعرفة.

- منح مرونة في الإيجار داخل الحاضنة لفترة محددة.

##### رابعاً: خدمات إضافية

- دعم معنوي ونفسي للمبادرين / توفير المعلومات والخبراء/ خلق فرص عمل جديدة. / مساعدة أصحاب الأفكار الطموحة على تطبيق مشاريعهم.

#### \* دور الحاضنة في نجاح المشروع

تعمل الحاضنة على: استكمال الجوانب الفنية والإدارية للمشروع.

- تركيز صاحب المشروع على جوهر العمل بدل اشغاله بالأعباء الجانبية، وتوفير مصادر التمويل. كذلك فتح قنوات تسويقية فعّال، ودعم الابتكار ونقل التكنولوجيا. وتطوير المشاريع المتدهورة وإعادة إحيائها.

#### **ب-الوكالة الوطنية لدعم و ترقية المقاولاتية : ANADE**

صدر المرسوم التنفيذي يقضي بتعديل تسمية الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ENSEG وإعادة تنظيمها، وعليه فإن هذه الوكالة تغيرت إلى تسمية الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، حسبما ورد في المرسوم التنفيذي رقم 329/20 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020 والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 296/96 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، ويغير تسميتها.

وفضلا عن مهامها المحددة في قانونها الأساسي، فإن الوكالة مكلفة أيضا بتطبيق كل تدبير من شأنه أن يسمح برصد الموارد الخارجية المخصصة لتمويل إحداث نشاطات لصالح الشباب واستعمالها في الاجال المحددة وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، وإعداد البطاقية الوطنية للنشاطات التي يمكن استداتها من طرف الشباب أصحاب المشاريع وتحييئها دوريا بالاشتراك مع مختلف القطاعات المعنية.

كما تقوم الوكالة بتشجيع استحداث وتطوير الأنظمة البيئية بناء على فرص الاستثمار المتاحة من مختلف القطاعات التي تلبي احتياجات السوق المحلي وأو الوطني، والمهتم على عصرنة و تقييس عملية إنشاء المؤسسات المصغرة و مراقبتها و متابعتها، إلى جانب إعداد وتطوير أدوات الذكاء الاقتصادي وفق نهج استشاري، بهدف تنمية اقتصادية متوازنة وفعالة.

و تعمل أيضا على عصرنة و رقمنة آليات إدارة و تسيير الوكالة و جهاز استحداث المؤسسات المصغرة، وتشجع تبادل الخبرات من خلال برامج الهيئات الدولية والشراكة مع الوكالات الأجنبية لدعم و ترقية المقاولاتية والمؤسسة المصغرة كما تضمن تسيير مناطق نشاطات مصغرة متخصصة مجهزة لفائدة المؤسسات المصغرة.

ومن أجل تأدية مهامها، تتتوفر الوكالة على هيئات مركبة (ديريات مركبة و مفتشية عامة) أو هيئات محلية (وكالات ولائية و فروع محلية يحدد اختصاصها الإقليمي بموجب قرار من الوزير المكلف بالمؤسسات المصغرة).

بالنسبة لمجلس التوجيه للوكالة فإنه يتكون من ممثلي الوزراء المكلفين بالمؤسسات المصغرة، بالشؤون الخارجية، بالداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، بالمالية، بالتضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة، بالصناعة، بالتجارة، بالعمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.

كما يضم مجلس التوجيه في تشكيلته الأمين الدائم لصندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إليها الشباب ذوي المشاريع أو ممثله، رئيس جمعية البنوك والمؤسسات المالية أو ممثله، إضافة إلى ممثلين عن منظمات الشباب ذوي المشاريع، الأكثر تمثيلاً على المستوى الوطني.

وتجمع لجنة المراقبة وفقاً للمرسوم الجديد في دوره عادية بناءً على استدعاء من رئيسها كما يمكنها أن تجتمع في دوره غير عادية عند الحاجة بطلب من رئيس مجلس التوجيه أو نصف أعضائها بحضور المدير العام أو ممثله.

وبحسب نفس النص، يساعد المدير العام للوكالة في ممارسة مهامه أمين عام ومحاسب عام ومديرون مركزيون ومستشارون، منهم مستشار قانوني.

ويعين هؤلاء وكذلك مدير الوكالات الولاية بموجب قرار من الوزير المكلف بالمؤسسات المصغرة بناءً على اقتراح من المدير العام، وتنهى مهامهم حسب الأشكال نفسها، وفقاً للمرسوم الذي وقعه الوزير الأول.