



جامعة سطيف 02  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم الحقوق



### مقياس المقاولاتية

السنة الثالثة ليسانس حقوق - القانون الخاص -

### المجموعة ب

من إعداد د.بوضبع ريمة

السنة الجامعية 2025-2026  
٢٠٢٥-٢٠٢٦

"المادة الخام الرمادية هي أصل كل ابداع، وكل ابداع يمكن أن يكون نواة فكرة مشروع ناجح .....  
فقط عليك أن تؤمن بالفكرة وتخطو خطى ثابتة لتحقيقها ..... "

د. بوصبع ريمة

### تمهيد

تعد المقاولاتية من المقاييس الأساسية التي تهدف إلى تمكين الطالب من فهم عالم المشاريع والمؤسسات، وتساهم في تزويده بالمعرفات والمهارات الضرورية التي تسمح له بالانتقال من التفكير النظري إلى التطبيق العملي لازرشاء مشروعه. وتهدف المقاولاتية إلى إنشاء مشروع جديد يقوم على الإبداع والابتكار، ويستهدف خلق قيمة اقتصادية أو اجتماعية، مع تحمل المخاطرة واتخاذ القرارات المناسبة لضمان استمراريتها. إذ يسعى المقاول إلى تحويل الفكرة إلى مشروع، وتجسيده على أرض الواقع من خلال مراحل منظمة يتم التخطيط لها وتنفيذها، وتوفير الموارد اللازمة تسخيره، والعمل على تطويره لتحقيق الربح أو الأثر الإيجابي...

فال مقاولاتية هي ديناميكية اقتصادية واجتماعية تهدف إلى إنشاء مشاريع جديدة قائمة على الابتكار وتقديم قيمة مضافة للسوق أو المجتمع. من خلال هذا المقياس سيتعرف الطلبة في المحور الأول على المفاهيم الأساسية المرتبطة بال مقاولاتية، الفرق بين المقاول والمفاهيم المشابهة له، أهمية المقاولاتية والخصائص الواجب توفرها في المقاول والعوامل الداخلية والخارجية اللازمة لنجاح مشروع المقاولاتية. مع تحديد أهمية المبادرة الفردية في بناء النشاط الاقتصادي بالتركيز على البيئة المقاولاتية وعناصرها من أفكار، فرص، موارد، ومخاطر.

وفي محور ثاني سيتمكن الطلبة من تحليل المعطيات الأساسية المتعلقة بإنشاء مشروع المقاولاتية انطلاقاً من تحويل الفكرة إلى مشروع والتحكم في المهارات الأساسية المرافقة للعناصر المساهمة في نجاح المشروع من دراسة الجدوى (اقتصادية، قانونية، مالية، تسويقية) إلى **نموذج العمل الاقتصادي (Business Model)** ثم **Canvas** لمختلف مشاريع المقاولاتية في الجزائر وإدارة المخاطر المرتبطة بالمشروع.

### محاور المقياس

- المحور الأول: مفهوم المقاولاتية

أولاً: مدخل إلى المقاولاتية

1-نشأة وتطور المقاولاتية

2-تعريف المقاولاتية

3 - أهمية المقاولاتية

4- المفاهيم المشابهة للمقاولاتية

ثانيا: المقاول

ثالثا: النظام القانوني للمقاولاتية في الجزائر

النظام القانوني للمقاول الذاتي

## - المحور الثاني: مراحل إنشاء المشروع

أولاً : المراحل التحضيرية السابقة عن إنجاز المشروع

1- توليد الأفكار (العصف الذهني، تحليل المشكلات، التفكير التصميمي)

2- دراسة الجدوى (الفنية، القانونية، الاقتصادية، التسويقية)

3- نموذج العمل التجاري

ثانياً: مرحلة تجسيد المشروع

1- البحث عن التمويل

2- نموذج العمل الأولي

- المحور الثالث: آليات مراقبة وتمويل المشروع وإدارة المخاطر

1- آليات المراقبة

2- آليات التمويل

3 - إدارة المخاطر والتحديات المراقبة للمشروع

## المحور الأول: مدخل إلى المقاولاتية

### أولاً: مفهوم المقاولاتية

يعد موضوع المقاولاتية من أهم المواضيع التي يسلط عليها الضوء ويثار حولها الكثير من النقاش، خاصة في ظل التغيرات الدولية التي تعرفها بيئة الأعمال، وانعكاساتها على الساحة الوطنية. كما يساهم انعكاس التطور التكنولوجي، الشخصية والمنافسة القوية في بيئة الأعمال في زيادة الاهتمام بالمقاولاتية، إبراز أهميتها، البيئة القانونية الداعمة لهذه المشاريع والخصائص التي يتميز بها المقاول ضمن مقارب مفاهيمية.

يشهد العالم المعاصر تحولاً جذرياً في جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية غير معه العديد من المفاهيم المقترنة بدینامیکيات أساسية ترتبط بالنمو الاقتصادي، المقاولاتية.....، فالمقاول اليوم لم يعد مجرد صاحب مشروع بقدر ما هو شخص مبادر، مبدع ، يسعى الى تحويل الفكرة إلى قيمة اقتصادية واجتماعية مضافة.

### 1- التطور التاريخي للمقاولاتية

يعكس الاهتمام العالمي بالمقاولاتية مختلف التطورات التي مرت بها خلال فترات زمنية ساهمت في بلورة الفكر المقاولاتي الحديث. إذ تعود جذوره إلى القرن 16 بظهور أنشطة إنتاجية ذات طبيعة تجارية وبظهور الثورة الصناعية ظهر ما يعرف بالفكر المؤسساتي حيث تطورت وحدات الإنتاج إلى مؤسسات صغيرة تشكل نواة المقاولاتية والتي كانت مركز الاهتمام دون أي مراعاة لأهمية الفرد (المقاول)<sup>1</sup>، وفي هذا السياق اعتبر أنصار New Classique أن المقاولاتية هي مؤسسة تجمع بين عوامل الإنتاج وينتهي دور المقاول عند دینامیکية العرض والطلب<sup>2</sup>. ومع نهاية القرن 19 ظهرت العديد من الأفكار الجديدة المرتبطة بإدارة وتسخير المشاريع مع إعطاء الأهمية كاملة للمؤسسات على حساب صفة المقاول.

بعد ظهور الأزمة الاقتصادية في منتصف ثمانينيات القرن 19 وبروز معطيات جديدة حول النشاط الاقتصادي والتكنولوجيا تغيرت المفاهيم المرتبطة بإدارة وتسخير هذه المؤسسات، مما ساهم في تغيير نظرة الباحثين وأصحاب القرار حول المقاولاتية والمقاول التي لم تصل إلى مستوى متقدم إلا مع أواخر التسعينات. ومن خلال تطور مسار المقاولاتية يمكن استخلاص الاتجاهات الثلاث للمقاولاتية:

## **أ- المقاولاتية كمؤسسة ذات نشاط اقتصادي**

برز التوجه المقاولاتي بز عامة Gartner كظاهرة اقتصادية ارتبطت بإنشاء تنظيم جديد أي مجموع النشاطات التي تسمح للأفراد بإنشاء مؤسسة جديدة تجمع بين مختلف الموارد المالية، البشرية،<sup>1</sup>.. تهدف لتجسيد فكرة.

## **ب- المقاولاتية عملية استغلال الفرص**

ذهب Venkataraman و Casson إلى أن المقاولاتية هي عملية اكتشاف واستغلال الفرص التي تسمح بتحويلها إلى منتجات وخدمات وإدخال طرق جديدة لتنظيمها وطرحها في السوق بثمن أعلى من تكلفة انتاجها ويركز أنصار هذا الطرح على صفة المقاول باعتباره الشخص المسؤول عن اكتشاف هذه الفرص وتقديم هذه المنتجات بأفضل طريقة في السوق.<sup>2</sup>

## **ج - المقاولاتية أداة لخلق القيمة**

يرى Bruyat أن المقاولاتية عملية ديناميكية تقوم على الثنائية بين تنظيم طرق الإنتاج وخلق القيمة المضافة، وبالتالي فالمقاول هو الشخص المسؤول عن تحديد هذه القيمة من خلال إنشاء مؤسسة جديدة.<sup>3</sup> ويرى أنصار هذا الاتجاه ان المقاولاتية ما هي إلا حالة سلوكية تتوجه من خلالها إرادة المقاول إلى خلق الثروة من خلال توظيف وسائل الإنتاج، استغلال الفرص وتنظيم طرق الإنتاج.

يمكن اعتبار أن هذه الاتجاهات الثلاثة ساهمت في بلورة وتطور مفهوم المقاولاتية ولا يمكن الأخذ باتجاه على حساب الآخر، فال مقاولاتية كمؤسسة ومشروع تطور بتفاعل العديد من العوامل التي ساهمت في إرساء المفهوم الحديث للمقاولاتية اليوم.

### **2- ماهية المقاولاتية:**

#### **أ- المقاولاتية لغة:**

يعود مصطلح المقاولاتية Entrepreneuriat المشتق من الكلمة Etprendre و معناها "يُبادر"، "يبادر" و "يلتزم"<sup>4</sup>.

#### **ب- المقاولاتية اصطلاحا:**

استنادا إلى تطور نشأة مفهوم المقاولاتية الذي يرتكز على عدة اتجاهات فقد تهدّت المفاهيم المرتبطة به وأخذت عدة أبعاد ضمن مقارب اقتصادية وسلوكية. وقد عرفها الاتحاد الأوروبي على أنها مجموع الأفكار والطرق التي ترتبط بخلق الثروة وتطوير نشاط من شأنه خلق الثروة من خلال تداخل عوامل متعددة ترتبط بالمخاطر، الابداع والفاعلية في التسيير في إطار مشروع مؤسسة جديدة أو قائمة. قبل ضبط مفهوم المقاولاتية يجب التعريج على المقارب التاليّة:

### **- المقاولاتية ضمن المقاربة الاقتصادية**

هي ديناميكية خلق واستغلال فرص الأعمال من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص من أجل إنشاء مؤسسة تهدف إلى خلق قيمة. ويقصد بها إنشاء مؤسسة غير نمطية تبحث عن استغلال الفرص والموارد غير المستغلة أو غير المثمنة، تتميز بالابداع والبحث عن التغيير والعمل على تقديم منتج أو خدمة مختلفة مبتكرة وجديدة.

<sup>1</sup>

<sup>2</sup>

<sup>3</sup>

## - المقاولاتية ضمن المقاربة السلوكية

تعتمد عملية إنشاء المقاولة على المبادرة الفردية للمقاول ورغبته في تجسيد أفكاره على أرض الواقع من خلال إعادة تنظيمه للموارد المتاحة ضمن مسارات معينة وتحمل المخاطرة. وحسب Schumpeter فهي المسار الذي يتخد المقاول لتقديم شيء مختلف من أجل الحصول على قيمة جديدة<sup>1</sup>، بتخصيص الوقت والاجتهد في العمل مع تحمل الأخطار المالية، النفسية والاجتماعية المصاحبة للمشروع.

في الأخير يمكن تعريف المقاولاتية على أنها حركية تشمل استغلال الفرص من طرف فرد أو عدة أفراد لإنشاء تنظيم جديد يهدف إلى خلق القيمة. أي هي عملية ديناميكية يقوم من خلالها مجموعة من الأشخاص بتحمل المخاطر المحتملة من أجل انتاج منتوج محدد أو تقديم خدمات.

إذن هي مجموع الأهداف والأنشطة التي تنشأ نشاطاً معيناً من أجل خلق مؤسسة أو إنشاء مشروع يهدف إلى خلق ثروة وقيمة مضافة وتحقيق منفعة خاصة. فهي ظاهرة معقدة تتطلب تداخل عناصر محددة مالية، بشرية وفنية وفقاً لإطار تنظيمي محدد.

ج - التعريف القانوني للمقاولاتية: تم تعريف المقاولة في المادة 549 من القانون المدني على أنها "عقد يتعهد بمقتضاه أحد المتعاقدين أن يصنع شيئاً أو أن يؤدي عملاً مقابل أجر يتعهد به المتعاقد الآخر"<sup>2</sup> ووفقاً لهذا التعريف فال مقاولة تشمل التعهد بصنع أي شيء لفائدة الطرف الآخر ويشمل مختلف الأنشطة بما فيها الخدمات الرقمية.

## 3- أهمية المقاولاتية

### أ- على المستوى الاقتصادي:

- المساهمة بخلق فرص عمل فهي أحد الأدوات الأساسية لمكافحة البطالة من خلال توفير مناصب شغل مباشرة داخل المؤسسة أو غير مباشر من خلال خلق فرص عمل لقطاعات موازية كالتسويق، التوريد، الخدمات، والمرافق.

- دفع عجلة التنمية ودعم النمو الاقتصادي الوطني من خلال رفع الناتج الداخلي الخام وخلق الثروة.  
- تحفيز الابتكار والمنافسة مما يساعد في رفع جودة المنتجات والخدمات نتيجة المنافسة بين المتعاملين الاقتصاديين وتقديم المنتج بأقل تكلفة ممكنة<sup>3</sup>.

- تنويع الاقتصاد والتحرر من التبعية الاقتصادية القائمة على الاستيراد من خلال مساهمة المقاولاتية في تطوير قطاعات جديدة (خدمات تكنولوجية، طاقات متعددة، صناعات الكترونية...)  
- جذب رؤوس الأموال من خلال استقطاب الاستثمار الأجنبي، الوطني والمحلية.

### ب- على المستوى الاجتماعي:

- تنمية المهارات الأفراد داخل المجتمع ودعم الابتكار من خلال خلق مشاريع جديدة مبتكرة في المنتوج، الخدمة أو طريقة تسليم وإدارة المؤسسة.

- توفير الشغل لشريحة واسعة من المجتمع خاصة أصحاب المهن والكتفاءات مما يساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية.

- تساهُل المقاولاتية الفلاحية في الحد من النزوح الريفي وإعادة توزيع الثروة بين الأفراد وانعاش الأنشطة الفلاحية والحرفية<sup>4</sup>.

- ترقية المرأة المقاولة وإعادة الاعتبار لأنشطة متعددة إذ تساهُل المقاولاتية النسائية في تعزيز مكانة المرأة في المجتمع

- تساهن المقاولاتية القائمة على معايير إيكولوجية في المحافظة على الموارد البيئية ، والاستدامة فهي تقدم حلولاً إيكولوجية مستدامة تحد من المشاكل البيئية والاجتماعية كالتلود والنفايات.....

#### 4- المفاهيم المشابهة للمقاولاتية

أ- التوجه المقاولاتي: هو إرادة فردية تظهر استعداد الفرد لإنشاء مؤسسة وتجسيدها في ظروف محددة، فحسب Bird (1988) اعتبر التوجه المقاولاتي حالة عقلية توجه انتباه الشخص إلى العمل الحر بدل التنظيمي، وهو ما أكدته Bruyat (1993) الذي اعتبره إرادة فردية تتحول إلى إنشاء مؤسسة<sup>1</sup>. وفي الفكر الحديث يؤكّد Thompson (2009) بأن التوجه المقاولاتي هو إرادة فردية تقاطع مع مراحل معرفية وادراكية، تتأثر بظروف اجتماعية، ثقافية واقتصادية.

ب- الثقافة المقاولاتية: تشمل مجلل المهارات والخبرات المكتسبة والمتعلقة بالفرد أو مجموعة من الأفراد، توظف هذه المهارات في استثمار رؤوس الأموال من خلال تحويل الأفكار المبتكرة إلى مشاريع، وهي تتضمن مجموع العمليات التنظيمية، التصرفات، قرارات التخطيط والرقابة لتحويل تلك المعارف إلى خبرات، وتتشكل الثقافة المقاولاتية حسب Shein بناء على مسلمات أساسية اكتسبها مجموعة من الأشخاص تعلموا كيفية التكيف ومواجهة الظروف الداخلية والخارجية لإنشاء مؤسسة أو مشروع. كما يمكن اعتبارها مجموع الاستعدادات، الخصائص، الخبرات، المهارات والموافق والقيم التي يتميز بها مجموعة من الأفراد يتم توظيفها لمواجهة التحديات المطروحة أثناء مرحلة تسيير وإنجاز المشروع.

ت- الروح المقاولاتية: ترتبط الروح المقاولاتية ارتباطاً وثيقاً بالمبادرة بنشاط يهدف إلى تقديم قيمة، هذه المبادرة مقترنة هي الأخرى بالسعى لتطوير القدرات والتكيف مع التغيير. فالمقاولاتية في الأخير هي جمع الموارد وتحديد الفرص واستغلالها لانشاء مؤسسة ناجحة.

ث- ريادة الأعمال: عادة ما ارتبط مفهوم ريادة الأعمال بالمقاولاتية واستعمل مصطلح ريادة الأعمال في الأدبيات الأنجلو-ساكسونية (Entrepreneurship) ، أما في الأدبيات الفرنكوفونية استخدم نفس المصطلح (Entrepreneuriat) بمعنى المقاولاتية<sup>2</sup> مع ذلك توجد فروق بينهما تمثل في:

- تركز ريادة الأعمال على روح المبادرة والابتكار أي على الفرد المسؤول عن الابتكار وتأسيس مشروع مبدع، يخلق قيمة مضافة. وبالتالي ريادة الأعمال أشمل من المقاولاتية التي تهتم وتركتز على الشق الاقتصادي والإداري لانشاء المؤسسة فهي تهتم بالانشاء، التسيير والتمويل.

مثال: مشروع مبتكر يقدم حلولاً إيكولوجيا لإدارة وتنمية النفايات الإلكترونية يقدم حلولاً مبتكرة لمشاكل بيئية، صاحب مشروع هذه المؤسسة هنا هو رائد أعمال أما المقاول فهو شخص يقوم بإنشاء مؤسسة بهدف تحقيق الربح بغض النظر عن وجود الابتكار من عدمه.

خلاصة ريادة الأعمال أوسع وأشمل من المقاولاتية لأن الريادة ترتكز على الابتكار والإبداع أما المقاولاتية فترتكز على الجوانب التنظيمية والتطبيقية أي تنفيذ وتسيير المقاولة.

فكل رائد أعمال مقاول ولكن ليس كل مقاول رائد أعمال

## ثانياً: المقاول

تطور مفهوم المقاول بتطور مفهوم المقاولاتية وظهر هذا المصطلح خلال القرن 16 وهو مشتق من الكلمة Julien Entreprenariat، ويقصد بالمقاول هو الشخص الذي يباشر العمل في مشروع ما، وحسب Marcheney فال مقاول عليه أن يتمتع بالصفات الأساسية (الثقة بالنفس، الحماس، القدرة على حل المشاكل، المبادرة بالتسخير، مواجهة الصعاب...)<sup>1</sup>. فالمقاول هو الشخص الذي يتمتع بالارادة وله الخبرة ويزخر الموارد الكافية لتحويل فكرة جديدة إلى مشروع يتم تجسيده على أرض الواقع من أجل تحقيق عائدات مالية. ويمكن تعريف المقاول بناء على عدة مقاربات:

### 1-تعريف المقاول

أ-المقاربة الوظيفية (الاقتصادية): يرى أنصار هذه المقاربة وفي مقدمتهم Schumpeter من خلال نظرية التطور الاقتصادي أن المقاول هو الشخصية الجوهرية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، فهو من يتحمل المخاطر ويسعى إلى خلق أساليب جديدة للإنتاج، فهذه المقاربة تهم بالفرد<sup>2</sup>. ويستند روادها إلى أن تطور مفهوم المقاول تطور مع التحولات التي عرفها النظام الاقتصادي العالمي، حيث استعملت كلمة المقاول في 1616 وتعني الشخص الذي يوقع عقداً مع السلطات العمومية من أجل ضمان عمل أو مجموعة أعمال مختلفة<sup>3</sup>. فالمقاول هو الشخص يوظف أمواله الخاصة فهو يشتري، يستأجر، يبيع وينتج وعليه تحمل كل المخاطر المتعلقة بنشاطه. حيث ربط أنصار هذه المقاربة المقاول بالنشاط الاقتصادي الذي يباشره مهما كان نوعه فلاحي، تجاري، صناعي.

المقاول شخص مبدع يسعى إلى تغيير واقتناص الفرص واستخدام الموارد المتاحة بشتى الطرق  
التي تساعده على إبراز قدراته الإبداعية والإبتكارية ..... Schumpeter 1967

ب-المقاربة السلوكية (خصائص المقاول): ترتبط هذه المقاربة بشخص المقاول ودراسة خصائصه النفسية والشخصية فال مقاول له القدرة على الإبتكار والتتجديد وتجاوز العقبات ورؤيه الأشياء بطريقة شمولية وعميقة فهو المسؤول عن تجسيد الأفكار على أرض الواقع. وبالتالي عرف المقاول على أنه الشخص الذي يتمتع بمجموعة من الخصائص والسلوكيات كالحاجة للإنجاز والتفوق بالإضافة إلى تتمتعه بخبرة مكتسبة تؤثر على سلوكياته و اختياراته وتوجهاته.

### 2- خصائص ومميزات المقاول

يتميز المقاول بجملة من الصفات الداخلية المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بشخصه وصفاته أخرى خارجية يكتسبها لتطوير خبراته ومهاراته.

#### أ- الخصائص الشخصية للمقاول (الصفات الداخلية):

على المقاول أن يتمتع بخصائص نفسية وشخصية يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- ✓ الابداع: هو البحث المستمر والمتجدد على المهارات والقدرة على تكوين وانشاء عمل جديد ودمج أفكار جديدة في صورة جديدة لتقديم عمل مختلف، وتوظيف الخيال لتطوير وتكيف الآراء لتقديم عمل متجدد.
- ✓ القيادة: هي القدرة على انشاء قواعد ووضع أهداف مع متابعة درجة تحقيقها، والقدرة على التأثير على الآخرين.

✓ الثقة بالنفس: هي امتلاك المقاول القدرة على ترتيب المشاكل وتصنيفها دون الخوف من ارتكاب الأخطاء، بل امتلاك الثقة دوماً بالسعى لحلها.

✓ القدرة على التغيير: ويقصد بها حرية المقاول في استغلال كل الموارد والمهارات بطرق مختلفة ومتنوعة ومستحدثة ما يجعل المنتوج متعدد بشكل قابل للتغيير حسب ما يتطلبه السوق.

#### بـ- الصفات المكتسبة للمقاول (الصفات الخارجية)

ترتبط هذه الصفات بإدارة مختلف الأدوات الخارجية للمقاولة بما في ذلك إدارة العلاقات ويمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ المهارات التقنية: تشمل مجموع المعرف والخبرات التقنية والفنية التي تمكن المقاول من التمتع بقدرات ومهارات فنية عالية متعلقة بالأنشطة الفنية للمشروع في مختلف مجالاته: انتاج، تسويق، تمويل، إدارة الأزمات.....

✓ إدارة العلاقات: وهي عبارة عن مهارات تفاعلية تشمل القدرة على مواجهة المشاكل وتبني حلول مرنة بالتعامل المرن مع الزبائن، المتعاملين، مصادر التمويل،.... وتطوير العلاقة مع المرؤوسين والزملاء لخدمة مشروع المؤسسة<sup>1</sup>.

✓ المهارات التحليلية: امتلاك القدرة على تنظيم المعرف المكتسبة من خلال القدرة على التحليل بحياد وإدراك تعقيديات العمل وتنظيم خطوط العمل، من خلال القدرة على التفكير المجرد للمقاول لمؤسساته ككل.

### 3- النظام القانوني للمقاولاتية في الجزائر

مرت الإصلاحات التي عرفتها المقاولاتية في الجزائر بعدة مراحل

#### أـ- المرحلة السابقة لسنة 1988 :

سعت الجزائر إلى تحقيق سيادتها الاقتصادية في هذه الفترة بتبنيها النظام الاشتراكي من خلال إعطاء أولوية للقطاع العام على حساب القطاع الخاص مما أثر سلباً على هذا الأخير الذي همش بشكل كبير ووجه نحو النسيج والصناعات الغذائية. ورغم صدور قانون 11-82 المؤرخ في 21 أوت 1982 المتعلق بالاستثمار الاقتصادي<sup>2</sup>، إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم إنشاؤها في إطار النهج الاقتصادي القائم على أسس الاقتصاد الموجه وبالتالي لم تكن الشروط المرتبطة بإنشاء المقاولة محفزة لأنها كانت قائمة على:

- ضرورة الحصول على موافقة مبدئية على كل المشاريع الاستثمارية (المادة 11)

- الصعوبات المتعلقة بتمويل المشاريع التي لا تتعدي 30 % من المشروع (المادة 07، 12)<sup>3</sup>

- منع إنشاء وامتلاك عدة مشاريع في نفس الوقت.....

مع ذلك تبنت الدولة مع نهاية الثمانينيات إصلاحات تجسد رغبتها في تشجيع الاستثمار من خلال الموازنة بين الاستثمار في القطاع العام والخاص، وتقديم مجموعة من الامتيازات والضمانات لتشجيع الاستثمار .

#### بـ- مرحلة التوجه نحو تشجيع الاستثمار

ترجمت هذه الفترة رغبة الدولة إلى تشجيع الاستثمار من خلال دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع المقاولاتية باستحداث وزارة مكلفة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 1993، والتي واكبها مجموعة من الإصلاحات التنظيمية كإلغاء إجرارية الموافقة المبدئية على الاستثمار وتعويضه بمفرد تصريح. بالإضافة إلى إصدار العديد من النصوص القانونية ذكر منها:

- القانون رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار<sup>4</sup> الذي لم يتضمن صراحة مصطلح المقاولة أو المقاول، غير أنه حدد الأحكام العامة لممارسة نشاط اقتصادي في إطار المؤسسات الصغيرة

1

2

3

4

والمتوسطة. في إطار تشجيع الاستثمار، كما تم بموجب المادة 06 منه انشاء وكالة وطنية لتطوير الاستثمار. منح هذا القانون عدة مزايا لأصحاب المشاريع من بينها الاعفاء من الحقوق الجمركية فيما يخص السلع المستوردة التي تعد في صلب عملية الاستثمار، مع تقديم إعفاءات من الضريبة على أرباح الشركات والاعفاء من الرسم على النشاط المهني (المادة 09).<sup>1</sup>

- القانون التوجيسي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18-01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتعلق (الملغى بموجب المادة 38 من القانون التوجيسي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 02) الذي ساهم في إنشاء مشارق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومراسك التكفل بإجراءات التأسيس وصناديق ضمان القروض لضمان القروض البنكية، والذي ساهم في إرساء الإطار التشريعي لترقية المبادرة الخاصة كخطوة أساسية لإرساء نظام المقاولاتية في الجزائر وما وابه من إنشاء أجهزة الدعم والمرافق وصناديق التمويل من بينها:

- الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ) تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08/09/1996<sup>2</sup> تعمل على دعم ومتابعة المؤسسات المصغرة المنشأة من طرف أصحاب المشاريع، تعمل الوكالة على منح المقاول دعم مالي وجباري تصل الإعانات المالية إلى 10.000.000 دج مع تخفيض نسبة الفوائد إلى 90%.

- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC) تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 06/07/1994<sup>3</sup> الذي يساهم في ترقية التشغيل وتطوير وإحداث أعمال لفائدة البطالين المنخرطين فيه وتم ترقيته مع بداية 2004 بتوسيع مجالاته في إنشاء المؤسسات لفائدة البطالين حاملي المشاريع الذين تتراوح أعمارهم بين 35-50 سنة.

- الوكالة الوطنية لتسهيل القرض المصغر: تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22/01/2004<sup>4</sup>، تعمل على تمويل المشاريع حسب عدة صيغ سواء للتزويد بالمواد الأولية للمشروع أو انشائه وتشمل القروض المشاريع المندرجة ضمن عدة قطاعات (الزراعة، الصيد البحري، المؤسسات الصغيرة، البناء، الخدمات،....) يتكلف البنك في حالة تمويل إنشاء المشروع بـ 70 %، المقاول بـ 01 % والوكالة بـ 29 %.

### جـ مرحلة الإصلاحات الهيكلية

عرفت فترة الإصلاحات بحلول 2011 اعتماد استراتيجية وطنية لتخفيف الضغط على سوق الشغل من خلال إجراءات تنظيمية ، تطبيق أجهزة وبرامج ترقية ممولة من طرف الدولة بالإضافة إلى إنشاء العديد من صناديق القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كصندوق ضمان القروض الذي يعمل على تغطية مخاطر القرض من خلال تقديم نسبة ضمان تتراوح من 10٪ إلى 80٪، وصندوق ضمان قروض استثمار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يعمل بتقديم الضمانات الكفيلة لتسديد القروض البنكية والتي لا تتجاوز 50 مليون مع تغطية الدين غير المدفوع بنسبة 80٪ بالنسبة لمؤسسة قيد الإنشاء، و 60٪ في حالة توسيع النشاط. وعرفت هذه الفترة ترسانة من النصوص القانونية المنظمة لإطار المقاولاتية في الجزائر:

- القانون رقم 09-16 المؤرخ في 03/08/2016 المتعلق بترقية الاستثمار<sup>5</sup>، المنظم للنشاطات الموجهة للاستثمار والمزايا المشتركة للاستثمارات القابلة للاستفادة بما تتضمنه من إعفاءات جمركية، اعفاء من الرسم على القيمة المضافة، الاعفاء من دفع حقوق نقل الملكية وحقوق التسجيل والرسم على الشهر العقاري في مرحلة إنجاز المشروع، أو فيما تعلق بالاعفاء من الضريبة على أرباح الشركات والرسم على

النشاط المهني في مرحلة الاستغلال (المادة 12). بالإضافة إلى تقديم مزايا إضافية لفائدة النشاطات ذات الامتياز أو المنشئة لمناصب عمل (المادتين 15، 16).

- **القانون التوجيسي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 02-17** المؤرخ 10/01/2017<sup>1</sup> المتضمن تدابير دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية ثقافة المقاولة والمناولة، حيث تنص المادة 15 منه على أن هذا القانون بالإضافة إلى أهداف أخرى يسعى إلى تشجيع وتعزيز ثقافة المقاولة وتوظيف التكنولوجيا الحديثة والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد آليات حصول هذه المؤسسات على الأدوات والخدمات المالية الملائمة لاحتياجاتها. حيث تم بموجب المادة 24 منه إنشاء المجلس الوطني للتشاور من أجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يهدف إلى إشراك جميع الهيئات الفاعلة ذات الصلة في اتخاذ القرار.

- قانون رقم 22-23 المتضمن القانون الأساسي للمقاول الذاتي المؤرخ في 18/12/2022<sup>2</sup> الذي ينظم العديد من النشاطات التي ظهرت مع انتشار التكنولوجيا الحديثة والقائمة في إطار المقاولة الذاتية والتي يمكن دراستها من خلال النقاط التالية:

#### \*- **تعريف المقاول الذاتي:**

مصطلح المقاول الذاتي هو ترجمة للمصطلح الفرنسي auto-entrepreneur الذي نظمه القانون الفرنسي رقم 2008-766 المؤرخ في 04/08/2008<sup>3</sup> المتضمن نظام المقاول الذاتي في فرنسا، أما في اللغة الإنجليزية يطلق عليه freelancer ويقصد به مقدم السلعة أو الخدمة ويعمل بشكل مستقل لا يتبع لأي مستخدم معين. وبموجب المادة 02 من القانون 22-23 سالف الذكر يمكن تعريفه على انه " كل شخص طبيعي يمارس بصفة فردية نشاطاً مربحاً يندرج ضمن قائمة النشاطات المؤهلة للاستفادة من القانون الأساسي للمقاول الذاتي، ولا يتعدي رقم أعماله السنوي حداً يحدد طبقاً للتشريع المعمول به".

من خلال هذا التعريف يتضح أن المقاول الذاتي هو شخص طبيعي ولا يمكن أن يكون شخصاً معنوياً كما يجب أن يمارس نشاطه وحده، ولحسابه الخاص وإن يكون هذا النشاط مربحاً مصنفاً ضمن قائمة النشاطات المحددة ضمن المقاولة الذاتية ويستثنى منها المهن الحرة (عمل الطبيب، المحامي، المهندس، المعماري..)، النشاطات المقتنة والحرفية. وجاء المرسوم التنفيذي 197-23 الصادر بتاريخ 25/05/2023<sup>4</sup> المتضمن تحديد قائمة النشاطات المؤهلة للاستفادة من القانون الأساسي للمقاول الذاتي وكيفيات التسجيل في السجل الوطني لمقاول الذاتي والذي ينظم 07 ميدانين من النشاطات وكل ميدان يحتوي على نشاطات أخرى تتنمي إلى الميدان نفسه:

- الاستشارة والخبرة والتكوين
- الخدمات الرقمية والأنشطة ذات الصلة
- الخدمات المنزلية
- الخدمات الموجهة للأشخاص
- خدمات الترقية والتسلية
- الخدمات الموجهة للمؤسسات
- الخدمات الثقافية والاتصال والسمعي البصري

يشترط في المقاول الذاتي بلوغه السن القانوني للعمل، مقينا بالجزائر سواء كان جزائري الجنسية أم أجنبي. كما يشترط طبقاً لأحكام المادة 51 من قانون المالية لسنة 2023 أن لا يتجاوز رقم أعماله 05 ملايين ديناراً

جزئي، غير أن هذا الرقم غير مشجع لنشاطات ترتبط بالتقنيات الحديثة كتصميم البرمجيات والتطبيقات التي يمكن لأصحابها تحقيق رقم أعمال يتجاوز هذا المبلغ بكثير.



### الشكل 01 -بطاقة المقاول الذاتي

## \*- التزامات وحقوق المقاول الذاتي:

## أولاً: التزامات المقاول الذاتي:

- إنجاز العمل أو تقديم الخدمة المتفق عليها في المدة المتفق عليها وإن لم تحدد ففي مدة معقولة وفقاً للأعراف السائدة،
  - التصريح بالوجود لدى مصالح الضرائب المختصة إقليمياً للحصول على الرقم التعريفي الضريبي في أجل أقصاه 30 يوماً من الحصول على بطاقة المقاول الذاتي بالإضافة إلى التصريح لدى صندوق الضمان الاجتماعي<sup>1</sup>،
  - إيداع بصفة سنوية شهادة إدارية مسلمة من مصلحة إدارة الضرائب تتضمن رقم الأعمال السنوي المحقق،
  - في حال تجاوز المقاول الذاتي رقم الأعمال السنوي المحدد وفقاً لنصوص قانون 23-22 لمرة ثلاثة سنوات متتالية على المقاول القيد في المركز الوطني للسجل التجاري واكتساب صفة الناجر وفي هذه الحالة يتعرض للشطب من السجل الوطني للمقاول الذاتي،

## ثانياً: حقوق المقاول الذاتي:

- الحق في الحصول على مقابل عن العمل الذي يقوم به وتجدر الإشارة أن المقاولين الذاتيين في مجال التكنولوجيا الحديثة يحصلون على مقابل بطرق الدفع الإلكتروني كالبطاقة الذهبية، البطاقة البنكية أو بطاقات الإئتمان Master Card، Visa card<sup>2</sup>
  - الحصول على بطاقة مقاول ذاتي تعفي حاملها من القيد في السجل التجاري،
  - يتمتع المقاول الذاتي بنظام ضريبي تفضيلي (المادة 16 من قانون المالية لسنة 2023) وفقاً للمادة 09 من القانون 22-23<sup>3</sup>
  - الحصول على حساب بنكي تجاري مع الخضوع لنظام محاسبة مبسطة وامتلاك رقمتعريف ضريبي،

- يمكن للمقاول الذاتي ممارسة نشاطه في محل إقامته الشخصي أو العائلي ما يوفر عليه تكاليف استئجار مكان لممارسة النشاط، كما لا يمكن الحجز على مكان إقامته الشخصي أو العائلي<sup>1</sup>،
- يمكن للمقاول الذاتي تصدير خدماته الرقمية خارج الجزائر مع الحصول على المقابل بالعملات الأجنبية خلاصة: رغم كل الامتيازات الممنوحة للمقاول الذاتي إلا أن هناك العديد من الإشكالات المرتبطة بممارسة هذا النوع من النشاط خاصة فيما تعلق منها بالحد الأعلى لرأس المال فالنشاطات المرتبطة بالبرمجيات والخدمات الإلكترونية تتجاوز كثيرا رقم 5 ملايين دينار جزائري، كما ان عملية التمويل في القانون الأساسي مبهمة إذ تم اغفال النص على إمكانية استفادة المقاول الذاتي من التمويل، غير أن هذا لا يمنع من اللجوء إلى طرق التمويل التقليدية للمشاريع (البنوك والوكالة الوطنية لدعم وترقية المقاولاتية). وقد جاء

## **المحور الثاني: مرحلة إنشاء المشروع**

### **أولا : المرحلة التحضيرية السابقة عن إنجاز المشروع**

تشمل هذه المرحلة عملية تحديد موضوع وفكرة المشروع وتنطلق الفكرة من تحديد مشكلة مطروحة على المستوى المحلي، او الوطني او الدولي. من خلالها يتم طرح الحلول التي يجسدتها المشروع. وبالتالي الحصول على فرصة الأعمال ثم يتم تقييم مدى نجاعة هذه الفكرة من خلال تقييمها ودراسة الجدوى لجميع الجوانب الخاصة بفكرة إنشاء المشروع. ويمكن ترتيب هذه الخطوات على النحو التالي:

#### **1- توليد الأفكار:**

ينطلق البحث عن فكرة المشروع استنادا إلى مشكلات وتساؤلات مطروحة تكون الإجابة عنها موضوع فكرة واضحة ودقيقة تتحول فيما بعد إلى مشروع مؤسسة ناجحة. ويتم البحث عن فكرة المشروع استنادا لللحاظة اليومية لمشكلة مطروحة، أو من استغلال الفرص للعروض المطروحة كتحسين خدمة أو منتج موجود في السوق. كما تساهم عملية البحث عن الحلول والبدائل في إيجاد حلول لمشاكل مطروحة وعلى المقاول البحث عن الفكرة التي تقدم حللا لاحتياجات مطروحة فعلا<sup>2</sup>. فقد يكون مصدر الفكرة هو المستهلك نفسه كما قد تكون مستوحاة من المؤسسات الموجودة في السوق والتي تمارس نشاطا يسمح بالدخول في المنافسة معها بتحسين الخدمة أو تقديم المنتوج المطروح بصورة تقدم أداء أفضل للمستهلكين. ويتخذ توليد الأفكار عدة أشكال نذكر منها:

**A- التفكير التصميمي (Design Thinking):** هو نهج إبداعي لحل المشكلات يعتمد على توليد حلول مبتكرة وعملية من خلال مراحل متكررة مثل التعاطف، التعريف، التفكير، النمذجة، والاختبار، بهدف تطوير منتجات وخدمات تلبي رغبات واحتياجات المستهلكين وتكون قابلة للتطبيق والجدوى الاقتصادية.<sup>3</sup> يساعد التفكير التصميمي على تطوير المنتجات والخدمات وفقا لما يطلبه المستهلك لا على مجرد افتراضات. ويقوم على العناصر الأساسية التالية:

- التركيز على الاحتياجات الحقيقة للمستخدمين والمستهلكين
- التفكير الموجه لإيجاد الحلول والتركيز على الأهداف بدل المشكلة في حد ذاتها
- تكرار عملية التأمل والتفكير والرجوع لللحاظات السابقة
- العمل ضمن فرق متعاونة تشارك لتعزيز الابداع والخروج بالأفكار المبتكرة

**بـ- العصف الذهني (Brainstorming):** يعد وسيلة ذهنية للحصول على أكبر عدد من الأفكار والذي يجتمع فيه مجموعة من الأفراد ضمن فريق في فترة محددة لتقديم مجموعة كبيرة من الأفكار وعلى أساسها يتم تقييمها لبلوره فكرة المشروع<sup>1</sup>. التي تتضمن حل مشكلة بطريقة إبداعية وتقديم أفكار غير مطروحة من قبل. يقوم العصف الذهني على:

- الترحيب بالتوليد الحر للأفكار دون قيود
- تقديم أكبر قدر من الأفكار دون أي قيود تطرح على الأفكار
- تأجيل تقويم ونقد الأفكار كآخر مرحلة في توليد الفكرة

**جـ- استغلال الفجوات في السوق (Market Gaps):** من خلال دراسة السوق وجمع المعلومات التي تستخدم كأساس في تحديد وتحليل المعلومات وتقسيمها وتحديد المحيط الاقتصادي والإطار القانوني، فئات المستهلكين ومختلف العروض المتاحة في السوق<sup>2</sup> وحتى مسارات الشراء وسلوك المستهلكين وتحديد استراتيجيات التوزيع ودراسة المنافسين. كل هذه المعلومات من شأنها تحديد فكرة المشروع المراد تجسيده بوضوح ودقة.

**دـ- حل المشكلات (Problem Solving):** تعتمد هذه الطريقة على البحث عن حلول للمشكلات المطروحة سواء على المستوى المحلي، الوطني أو حتى العالمي. من خلال تقديم عروض لحل المشكلات التي تواجه الأشخاص في حياتهم اليومية أو تطوير خدمة أو منتج لحل هذه المشاكل. مثل ذلك خدمات شركات التوصيل التي تقدم حلول لانعدام الوقت لدى زبائنها وانشغالهم بأعباء ومهام تمنعهم من القيام ببعض الأعمال بأنفسهم وحتى مشكل الازدحام يمكن أن يرتبط بالمشكلة الأولى وبالتالي تأتي خدمات التوصيل كحل لازدحام المروري الخانق وانعدام الوقت الكافي لقيام الأشخاص بهذه الأعباء بأنفسهم.

## 2- دراسة الجدوى:

هي عملية تحليلية لتقدير احتمالات نجاح المشروع، من خلال جمع وتحليل بيانات حول السوق، الموارد، التكاليف المتوقعة، العوائد المحتملة، بهدف إعطاء صورة واضحة عن إيجابيات وسلبيات المشروع وقابليته للاستمرار وتحقيق الأرباح. وهي تقييم شامل ومفصل لفكرة مشروع مقترن وتغطي جوانب متعددة مثل السوق، والجوانب الفنية، والمالية، والقانونية، والإدارية، والبيئية. وهي ضرورية لاتخاذ قرارات حول استمرار المشروع من عدمه وتحليل المخاطر المحتملة وتجنبها قدر الإمكان. وتشمل دراسة الجدوى الأبعاد 05 التالية:



## أ- أشكال دراسة الجدوى

- دراسة الجدوى الفنية:** تتضمن مدى قابلية المشروع للتجسيد من الناحية العملية وارتباطه بالموارد التكنولوجية، المادية المطلوبة.
- دراسة الجدوى المالية :** ترتبط بتقدير التكاليف، الاستثمارات والعائدات المتوقعة من المشروع ومدى تحقيق القيمة وخلق الثروة.
- دراسة الجدوى القانونية:** ترتبط بمدى قابلية المشروع للتجسيد من الناحية القانونية وفقاً للنظام التشريعي المعمول به، واللوائح التنظيمية السارية فمثلاً استخدام وتوظيف طائرات الدرون قد يكون مسماً به في دولة، ومحظوظ في دولة أخرى مما يجعل توظيف الخدمات المرتبطة بها من نوع من الناحية القانونية أو يعتمد على ترخيص مسبق وفق إجراءات صارمة. ناهيك عن بعض الأنشطة التي تتطلب ترخيصاً مسبقاً وقيام النشاط من عدمه يعتمد على مدى الحصول على هذا الترخيص.
- دراسة الجدوى التسويقية:** ترتبط بدراسة السوق والعرض والطلب وتشمل مخرجات ومدخلات العملية الاقتصادية للمشروع والمنافسة بين المتعاملين بغية معرفة القيمة الاقتصادية الحقيقية للمنتج أو الخدمة التي سيتم طرحها.

## ب- أهمية دراسة الجدوى: تساهم دراسة الجدوى في

- ✓ تقليل مخاطر الفشل بنسبة 50% من خلال توقع العقبات المحتملة
- ✓ تحسين تخصيص الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة
- ✓ تسهيل اتخاذ القرار في تحديد إمكانية إطلاق المشروع أو التخلي عنه بناءً على المعطيات المتوصل إليها

## 4- نموذج العمل التجاري

يعد نموذج العمل أداة استراتيجية تحدد كيفية خلق وإنشاء المؤسسة وطرق الحصول على القيمة وهو مخطط يتكون من 09 عناصر أساسية تحدد الجوانب الأساسية للمشروع. وتم تطوير هذا النموذج من طرف ألكسندر أوسترفالدر. يتكون نموذج العمل من العناصر التالية:



الشكل 2 مكونات نموذج العمل

- 8- مصادر الإيرادات - الدخل-
- 9- هيكل التكاليف

- 1- شريحة العملاء المستهدفة
- 2- القيمة المقترحة
- 3- الموارد الرئيسية
- 4- القنوات
- 5- الأنشطة الرئيسية
- 6- الموارد الرئيسية
- 7- علاقات العملاء والشراكات الرئيسية

## ما هو نموذج؟

نموذج العمل هو الطريقة التي تخلق بها الشركة القيمة وتحقق الأرباح من خلال تقديم منتجاتها أو خدماتها للعملاء

إنه الخريطة التي توضح كيف تعمل الشركة وكيف تكسب المال

نموذج العمل الناجح يجيب على أسئلة: من هم عملاؤنا؟ ماذا نقدم لهم؟ كيف نحقق الربح؟

يجعل أعمال يرسم مخططًا معقدًا على لوح أبيض، مع رسوم بيانية ملونة تظهر تدفق الأموال والعمليات

## العناصر الأساسية

- كل نموذج عمل ناجح يتكون من تسعة عناصر أساسية: شرائح العملاء، عرض القيمة، القنوات، العلاقات مع العملاء
- الموارد الرئيسية، الأنشطة الأساسية، الشراكات الاستراتيجية، هيكل التكاليف، ومصادر الإيرادات
- هذه العناصر تعمل معاً كنظام متكامل لضمان نجاح الأعمال



## الشرائح المستهدفة: من هم عملاؤك؟

حدد مجموعات العملاء المختلفة التي تستهدفها مؤسستك

صنف العملاء حسب الاحتياجات والسلوكيات والخصائص الديموغرافية

ركز على الشرائح الأكثر ربحية وأهمية لنجاح عملك



# عرض القيمة: لماذا يختارونك؟

حدد المنتجات والخدمات التي تخلق قيمة لشريحة عملاء محددة

اشرح كيف تحل مشاكل العملاء أو تلبي احتياجاتهم بطريقة فريدة

ركز على الفوائد الملموسة والمميزات التنافسية التي تقدمها



## القنوات والوصول للعملاء

القنوات هي الطرق التي تصل بها إلى عملائك وتقديم لهم منتجاتك وخدماتك

في العصر الرقمي، تتتنوع القنوات بين المتاجر التقليدية، الواقع الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي

الشركات الذكية تستخدم قنوات متعددة لتوسيع نطاق وصولها وتحسين تجربة العميل



## الموارد والأنشطة والشراكات

الموارد الرئيسية: الأصول الضرورية لتشغيل نموذج العمل (موظفين، تقنية، رأس مال، علامة تجارية)

الأنشطة الرئيسية: أهم الأشياء التي يجب فعلها لإنتاج النموذج (إنتاج، حل مشاكل، شبكة)

الشراكات الرئيسية: شبكة الموردين والشركاء التي تجعل نموذج العمل ي Funcionar



## مصادر الإيرادات المتنوعة

لا تعتمد على مصدر دخل واحد. الشركات الناجحة تتبع مصادر إيراداتها لضمان الاستقرار المالي

يمكن أن تشمل مصادر الإيرادات: بيع المنتجات، الاشتراكات، الإعلانات، العمولات، أو الخدمات الاستشارية

التنوع يحمي الشركة من التقلبات الاقتصادية ويفتح فرص نمو جديدة



# الشراكات الاستراتيجية



في عالم الأعمال اليوم، لا تستطيع شركة واحدة أن تفعل كل شيء بمفردها

الشراكات الذكية توسيع قدراتك، تقلل المخاطر، وتفتح أسواق جديدة دون استثمارات ضخمة

اختر شركاءك بعناية. الشراكة الناجحة تحقق فائدة متبادلة وتقوي موقف جميع الأطراف

## هيكل التكاليف والتحليل المالي

حدد جميع التكاليف اللازمة لتشغيل نموذج العمل (تكاليف ثابتة ومتغيرة)

صنف التكاليف حسب الأهمية والتأثير على الربحية

احسب نقطة التعادل والعائد على الاستثمار لضمان استدامة العمل



### أ- أهمية نموذج العمل التجاري

- يساهم في تحويل الأفكار إلى خطط واضحة يتم من خلاله تحديد التفاصيل التشغيلية المالية بتحويل فكرة المشروع إلى خطة عمل ملموسة وهو ما يزيد من فرص نجاح المشروع ويجعله أكثر قابلية للتقييم والتقييم.
- يساعد في تحديد الفرص والتهديدات ونقطة ضعف وقوة المشروع حيث يساعد نموذج الأعمال التجاري في إجراء تحليل شامل لنقطة القوة الداخلية للمشروع ونقطة الضعف التي تحتاج للتدارك وإحصاء الفرص المحتملة في السوق، هذا التحليل الاستراتيجي يساهم في تحديد التهديدات التي تواجه المشروع.
- يسمح نموذج الأعمال الاقتصادي في اختبار الفكرة بسرعة وفعالية قبل استثمار مبالغ طائلة إذ يمكن لصاحب المشروع توظيف نموذج العمل لاختبار مدى جدوى الفكرة من عدمه من خلال تحديد الفرضيات والمقاييس الرئيسية وجمع البيانات وتقييم الفكرة مبكراً مما يقلل من حدوث المخاطر.

### مثال: تطبيق جديد لخدمات التوصيل

يمكن لصاحب المشروع توصيل طعام صحي طبيعي (Bio) كخدمة فريدة من خلال نموذج العمل تحديد شرائح العملاء (المهتمين بالطعام الصحي، الموظفون والعمال أثناء فترات الدوام) عرض القيمة (توصيل سريع، خدمات صحية ذات جودة) وتشمل قنوات التوزيع (استخدام الجوال)، يشمل مصادر الإيرادات (رسوم توصيل، عمولة من المطاعم) وتمثل الأنشطة الرئيسية (تطوير التطبيق، إدارة السائقين)، أما الشركاء الرئيسيين (المطاعم، شركات الشحن) هذا النموذج يسمح له بتقييم الفكرة وتحديد ما إذا كانت تستحق الاستثمار قبل إطلاق التطبيق.

**باختصار نموذج العمل الاقتصادي يمكن صاحب المشروع من وضع خريطة طريق واضحة  
تقلل من عدم اليقين وتزيد من احتمالات النجاح**

## ثانياً: مرحلة تجسيد المشروع و البحث عن التمويل

يمكن التمييز بين قسمين من التمويل

- أ- الأموال الخاصة: والتي تكون من الأموال الشخصية لصاحب المشروع من خلال علاقاته مع محبيه مثل العائلة، الأصدقاء، إضافة إلى مساهمة الشركاء. يكون هذا الجزء من الأموال ضروري في مرحلة انطلاق المشروع. تعد المساهمة الشخصية مهمة لأنها تترجم ثقة صاحب المشروع في مشروعه. غير أن هذا التمويل يبقى غير كاف لغطية كل المشروع وهو ما يستدعي البحث عن مصادر تمويل خارجية.
- ب- التمويل الخارجي: لا تكفي الأموال الخاصة المقاول لتجسيد مشروعه بقدر ما تقدم الحد الأدنى لانطلاقه، وهو ما يستدعي التحضير لطلب تمويل خارجي وتوقف قدرة صاحب المشروع على الحصول على التمويل الخارجي استنادا إلى قدرته على التسديد، حجم الأموال المطلوبة لتجسيد المشروع، المردودية.

## المotor الثالث: آليات مرافقه وتمويل المشروع

تعد عملية تجسيد المشروع حلقة من المراحل المتراكمة التي لا يمكن اغفال أي مرحلة من مراحل سيرورة المشروع المقاولاتي، بدءاً باختيار الفكرة وتحديد الفرصة والحل المبتكر أو الخدمة المقدمة. وتحويل هذه الفكرة إلى مشروع، مع ذلك يحتاج المشروع خلال مراحل التخطيط الاستراتيجي أو الانطلاق توفيق آليات داعمة لمرافقه المشروع من الناحية الفنية والمالية وفقاً للآليات التالية:

### أولاً: آليات المرافقه

اعتبر Andre Letouski أن مرافقه المقاولات الصغيرة والمؤسسات أمر بالغ الأهمية نظراً للمشاكل المتعددة التي تواجهها هذه المؤسسات، فالمرافق هي ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال خاصة المشاريع التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء والنمو خاصة في مرحلة بداية النشاط<sup>1</sup>، من خلال تقديم العديد من المساعدات المالية والفنية. وتساهم هذه الهيئات في تقريب مجموعة الفاعلين في عملية إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة وربطها بالجمعيات المهنية، الجماعات المحلية، الوكالات العامة والخاصة، البنوك، مؤسسات التأمين،<sup>2</sup> مؤسسات رأس المال المخاطر....

تتجسد مظاهر المرافقه خلال جميع مراحل تجسيد المشروع من عملية تحليل المعطيات الأولية المرتبطة بالمشروع بعدد جلسات أولية تعرف بمرحلة الاستقبال التي يتم من خلالها تقديم المعلومات اللازمة وتحفيز المقاول (حامل المشروع) وتقدير إمكانيات المشروع. تليها مرحلة المرافقه خلال مرحلة الإنشاء والتي يتم فيها تقديم مجموعة من الخدمات تتمثل في:

- اعداد وتشكيل ملف المشروع، وصف المنتوج أو الخدمة ، رقم الأعمال، وسائل الإنتاج، الملف المالي،.....

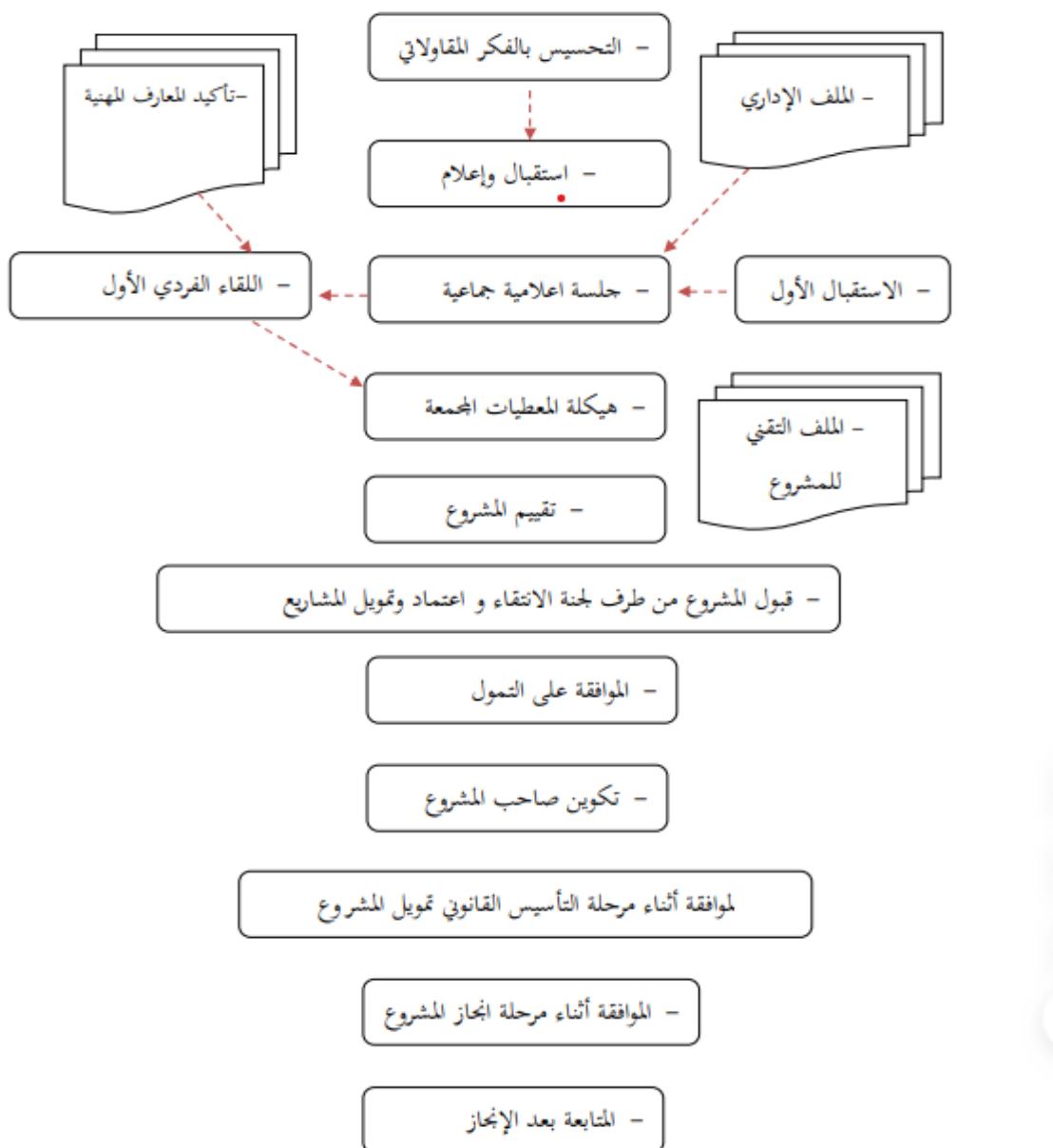
- تحديد أدوات التمويل (قروض، اعانت،.....)<sup>3</sup>

- تحديد الخيارات الجائحة، الاجتماعية والفنية، كما قد تشمل المرافقه المساعدة في التخطيط الاستراتيجي ووضع خطوات إنشاء المشروع.

كما قد تمت المراقبة في بعض الحالات إلى مرحلة ما بعد إنشاء المشروع خلال السنين الأولىتين لاطلاق المشروع وتشمل المراقبة في هذه الحالة التسيير المالي، والربط بشرحية العملاء، ومن بين آليات المراقبة:

### 1- دار المقاولاتية:

وهي هيئة مراقبة ذات توجه علمي وتكنولوجي تعمل على تشجيع البحث العلمي والتطوير في الجامعة بالشراكة مع رواد الأعمال تعمل على تحفيز الطلبة الجامعيين على إنشاء مشاريعهم على أرض الواقع. تعمل دار المقاولاتية على توعية الطلاب من خلال برامج التوعية ونشر ثقافة العمل الحر إلى غاية تجسيدها على أرض الواقع. تهدف دار المقاولاتية إلى تعزيز ثقافة إنشاء المشاريع المبكرة ودعم المقاولاتية وإتاحة فرص لربط الطلبة بوكالات ANSEJ وangem وandi وcnac وتساهم هيئات المراقبة تقديم الدعم وفقاً لمخطط التالي:



## ثانياً: آليات التمويل

### 1- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)

تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 06 جويلية 1994<sup>1</sup> يعمل الصندوق على دعم تمويل النشاطات التالية:

- كافة نشاطات الانتاج والخدمات باستثناء نشاط إعادة البيع دون تحويل المتنوّج.

- النشاطات المحدثة في القطاعات الفلاحية، الصيد البحري والري وفي المناطق الخاصة، وولايات الجنوب والهضاب العليا وينح الصندوق الامتيازات التالية:

- سلفة بدون فوائد

- مراقبة شخصية من طرف مستشار يعمل على تقديم استشارات فنية ذات خبرة عالية

- أما من الناحية المالية فيعمل على تخفيض الفوائد البنكية وتقديم المساعدة للحصول على التمويل البشكي بنسبة 70 %<sup>2</sup> من التكلفة الإجمالية للمشروع.

### 2- لوكالات الوطنية لتسهيل القرض المصغر (ANGEM)

هو جهاز القرض المصغر يوفر خدمات مالية متماشية مع احتياجات المواطنين غير المؤهلين للاستفادة من

القرض البشكي والمشكلين أساساً من فئة الأشخاص بدون دخل أو ذوي الدخل غير المستقر أو البطلان، وتمثل المساعدات والخدمات التي يوفرها الجهاز في:

- منح سلفة بدون فائدة لا تتعدي 30.000 دج موجهة لشراء المواد الأولية

- منح قرض بشكي صغير للمشاريع التي تتراوح قيمتها ما بين 50.000 دج أي 05 مليون سنتيم و

400.000 دج أي 40 مليون سنتيم بفوائد منخفضة بنسبة 80% إلى .<sup>3</sup> 90%

ولا تمنح الوكالة الوطنية لتسهيل القرض المصغر للمستفيدين المساعدات المالية فقط، بل يتعدى ذلك إلى مساعدات غير مالية كالتوجيه والمراقبة على مستوى كل الدوائر، الدراسة التقنية والاقتصادي للمشروع، والتكون في التربية المالية وتسهيل المؤسسة، وكذا إعطاء الفرصة وكذا إعطاء الفرصة لهؤلاء المستفيدين من المشاركة في المعارض والصالونات أين يتم التعارف بينهم واكتساب خبرات مختلفة وكذا فضاءات جديدة لتسويق منتجاتهم.

### 3- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار: ANDI

أنشئت وكالة ترقية ومتابعة الاستثمار APSI كهيئة حكومية تحت إشراف رئيس الحكومة بموجب قانون الاستثمار الصادر في 1993 ومنذ صدور قانون الاستثمار في أوت 2001 عوضت وكالة ترقية ومتابعة الاستثمار APSI ، بالوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار<sup>4</sup> ANDI ، كما أوكلت العديد من المهام لهذه الوكالة منها:

- ضمان ترقية الاستثمارات وتنميتها ومتابعتها؛

- استقبال وإعلام ومساعدة المستثمرين الوطنيين والأجانب؛

- تسهيل الإجراءات المتعلقة بإقامة المشاريع من خدمات الشباك الموحد الذي يضم جميع المصالح

- الإدارية ذات العلاقة بالاستثمار؛
- منح الامتيازات المرتبطة بالاستثمار في إطار الترتيبات المعمول؛
- تسهيل صندوق دعم الاستثمارات؛
- ضمان التزام المستثمرين بدفاتر الشروط المتعلقة بالاستثمار؛
- مراقبة ومتابعة الاستثمارات لتنم في إطار الشروط المحددة؛
- تقديم التسهيلات الجمركية الخاصة بوسائل الإنتاج والمادة الأولية في المدة المحددة.**

ويضم الشبك الموحد للوكلالة كافة الأدوات والتنظيمات التي لها علاقة بالاستثمار، ويقوم بتقديم الخدمات الإدارية الضرورية بالتنسيق مع الجهات والهيئات التي لها علاقة بإنشاء المؤسسات، حيث ظم الوكلالة ممثلي عن المؤسسات والهيئات المعنية مباشرة بالاستثمار، ومنها المركز الوطني للسجل التجاري، مديرية الضرائب، الوكالات العقارية، ولجان دعم المشاريع المحلية وترقيتها، ومديريات السكن والتعمير، مديرية التشغيل، مديرية الخزينة، البلديات المعنية، والتي تكون ممثلة في هذا الشبك من أجل تخفيف وتسهيل الإجراءات التأسيسية للشركات وضمان اللامركزية في إنجاز المشاريع على مستوى الولايات التابعة.