



جامعة سطيف 02
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق



مقياس المقاولاتية
السنة الثالثة ليسانس حقوق - القانون الخاص -
المجموعة ب

من إعداد د. بوصبع ريمة

السنة الجامعية 2025-2026
5052-5059

" المادة الخام الرمادية هي أصل كل ابداع، وكل ابداع يمكن أن يكون نواة فكرة مشروع ناجح

فقط عليك أن تؤمن بالفكرة وتخطو بخطى ثابتة لتحقيقها"

د. بوصبع ريمة

تمهيد

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

فالمقاولاتية 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 بالمقاولاتية، 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 انطلاقا 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**) **Canvas** ثم نموذج العمل الأولي. ليتمكن الطلبة في محور ثالث من الوقوف على آليات المرافقة والتمويل لمختلف مشاريع المقاولاتية في الجزائر وإدارة المخاطر المرتبطة بالمشروع.

محاور المقياس

- المحور الأول: مفهوم المقاولاتية

أولا: 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

أولا : 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

ثانيا: مرحلة تجسيد المشروع

1- البحث عن التمويل

2- نموذج العمل الأولي

- المحور الثالث: آليات مرافقة وتمويل المشروع وإدارة المخاطر

1- آليات المرافقة

2- آليات التمويل

3 - إدارة المخاطر والتحديات المرافقة للمشروع

المحور الأول: مدخل إلى المقاولاتية

اولا: 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، الخصخصة والمنافسة القوية في بيئة الأعمال في زيادة الاهتمام بالمقاولاتية، إبراز أهميتها، البيئة القانونية الداعمة لهذه المشاريع والخصائص التي يتميز بها المقاول ضمن مقاربات مفاهيمية.

يشهد العالم المعاصر تحولا جذريا في جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية غير معه العديد من المفاهيم المقترنة بديناميكيات 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 المؤسسي حيث تطورت وحدات الإنتاج إلى مؤسسات صغيرة تشكل نواة المقاولاتية والتي كانت مركز الاهتمام دون أي مراعاة لأهمية الفرد (المقاول)¹، وفي هذا السياق اعتبر أنصار New Classique أن المقاولاتية هي مؤسسة تجمع بين عوامل الإنتاج وينتهي دور المقاول عند ديناميكية العرض والطلب². ومع نهاية القرن 19 ظهرت العديد من الأفكار الجديدة المرتبطة بإدارة وتسيير المشاريع مع إعطاء الأهمية كاملة للمؤسسات على حساب صفة المقاول.

بعد ظهور الأزمة الاقتصادية في منتصف ثمانينات القرن 19 وبروز معطيات جديدة حول النشاط الاقتصادي والتكنولوجيا تغيرت المفاهيم المرتبطة بإدارة وتسيير 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 بزعامة Gartner كظاهرة اقتصادية ارتبطت بإنشاء تنظيم جديد أي مجموع النشاطات التي تسمح للأفراد بإنشاء مؤسسة جديدة تجمع بين مختلف الموارد المالية، البشرية،¹.. تهدف لتجسيد فكرة.

ب- المقاولاتية عملية استغلال الفرص

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

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.³ ويرى أنصار هذا الاتجاه أن 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، فالمقاولاتية كمؤسسة ومشروع تطورت بتفاعل العديد من العوامل التي ساهمت في إرساء المفهوم الحديث للمقاولاتية اليوم.

2- ماهية المقاولاتية:

أ- المقاولاتية لغة:

يعود مصطلح المقاولاتية Entrepreneuriat المشتق من كلمة Etreprendre ومعناها "يبادر"، "يباشر" و"يلتزم"⁴.

ب- المقاولاتية اصطلاحاً:

استناداً إلى تطور نشأة مفهوم المقاولاتية الذي يركز على عدة اتجاهات فقد تهددت المفاهيم المرتبطة به وأخذت عدة أبعاد ضمن مقاربات 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 بالمخاطرة، الابداع والفاعلية في التسيير في إطار مشروع مؤسسة جديدة أو قائمة. وقبل ضبط مفهوم المقاولاتية يجب التعرّيج على المقاربات التالية:

- 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.

- المقاولاتية ضمن المقاربة السلوكية

تعتمد عملية إنشاء المقولة 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 يتخذه المقاول لتقديم شيء مختلف من أجل الحصول على قيمة جديدة¹، بتخصيص الوقت والاجتهاد 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 منتج محدد أو تقديم خدمات. إذن هي مجموع الأهداف والأنشطة التي تنشأ نشاطا 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 المقولة 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"² ووفقاً لهذا التعريف فالمقولة 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، والمرافقة.
- 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 ممكنة³.
- تنويع الاقتصاد والتحرر من التبعية الاقتصادية القائمة على الاستيراد من خلال مساهمة المقاولاتية في تطوير قطاعات جديدة (خدمات تكنولوجية، طاقات متجددة، صناعات إلكترونية...).
- جذب رؤوس الأموال من خلال استقطاب الاستثمار الأجنبي، الوطني والمحلي.

ب- على المستوى الاجتماعي:

- تنمية المهارات للأفراد داخل المجتمع ودعم الابتكار من خلال خلق مشاريع جديدة مبتكرة في المنتج، الخدمة أو طريقة تسيير وإدارة المؤسسة.
- توفير الشغل لشريحة واسعة من المجتمع خاصة أصحاب المهارات والكفاءات مما يساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية.
- تساهم المقاولاتية الفلاحية في الحد من النزوح الريفي وإعادة توزيع الثروة بين الأفراد وانعاش الأنشطة الفلاحية والحرفية⁴.
- ترقية المرأة المقولة وإعادة الاعتبار لأنشطة متعددة إذ تساهم المقاولاتية النسائية في تعزيز مكانة المرأة في المجتمع

- تساهم المقاولاتية القائمة على معايير إيكولوجية في المحافظة على الموارد البيئية ، والاستدامة فهي تقدم حولا إيكولوجية مستدامة تحد من المشاكل البيئية والاجتماعية كالتلوث 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 مؤسسة¹. وفي الفكر الحديث يؤكد Thompson (2009) بأن التوجه المقاولاتي هو إرادة فردية تتقاطع مع مراحل معرفية وإدراكية، تتأثر بظروف اجتماعية، ثقافية واقتصادية.

ب- **الثقافة المقاولاتية:** تشمل مجمل 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 والمواقف والقيم التي يتميز بها مجموعة من الأفراد يتم توظيفها لمواجهة التحديات المطروحة أثناء مراحل تسيير وإنجاز المشروع.

ت- **الروح المقاولاتية:** ترتبط الروح المقاولاتية ارتباطا وثيقا بالمبادرة بنشاط يهدف إلى تقديم قيمة، هذه المبادرة مقترنة هي الأخرى بالسعي لتطوير القدرات والتكيف مع التغيير. فالمقاولاتية في الأخير هي جمع الموارد وتحديد الفرص واستغلالها لإنشاء مؤسسة ناجحة.

ث- **ريادة الأعمال:** عادة ما ارتبط مفهوم ريادة الأعمال بالمقاولاتية واستعمل مصطلح ريادة الأعمال في الأدبيات الأنجلوساكسونية (Entrepreneurship)، أما في الأدبيات الفرنكوفونية استخدم نفس المصطلح (Entrepreneuriat) بمعنى المقاولاتية² مع ذلك توجد فروق بينهما تتمثل 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 وتركز على الشق الاقتصادي والإداري لإنشاء المؤسسة فهي تهتم بالإنشاء، التسيير والتمويل.

مثال: مشروع مبتكر يقدم حلا إيكولوجيا لإدارة وتثمين 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 تركز على الابتكار والابداع أما المقاولاتية فترتكز على الجوانب التنظيمية والتطبيقية أي تنفيذ وتسيير المقولة.

فكل رائد أعمال مقاول ولكن ليس كل مقاول رائد أعمال

ثانيا: المقال

تطور مفهوم المقال بتطور مفهوم المقاولاتية وظهر هذا المصطلح خلال القرن 16 وهو مشتق من كلمة *Entreprenariat*، ويقصد بالمقال هو الشخص الذي يباشر العمل في مشروع ما، وحسب *Julien Marcheney* فالمقال عليه أن يتمتع بالصفات الأساسية (الثقة بالنفس، الحماس، القدرة على حل المشاكل، المبادرة بالتسيير، مواجهة الصعاب...) ¹. فالمقال هو الشخص الذي يتمتع بالارادة وله الخبرة ويحوز الموارد الكافية لتحويل فكرة جديدة إلى مشروع يتم تجسيده على أرض الواقع من أجل تحقيق عائدات مالية. ويمكن تعريف المقال بناء على عدة مقاربات:

1- تعريف المقال

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

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

ب-المقاربة السلوكية (خصائص المقال): ترتبط هذه المقاربة بشخص المقال ودراسة خصائصه النفسية والشخصية فالمقال له القدرة على الابتكار والتجديد وتجاوز العقبات ورؤية الأشياء بطريقة شمولية وعميقة فهو المسؤول عن تجسيد الأفكار على أرض الواقع. وبالتالي عرف المقال على أنه الشخص الذي يتمتع بمجموعة من الخصائص والسلوكيات كالحاجة للإنجاز والتفوق بالإضافة إلى تمتعه بخبرة مكتسبة تؤثر على سلوكياته واختياراته وتوجه مهاراته.

2- خصائص ومميزات المقال

يتميز المقال بجملة من الصفات الداخلية المرتبطة ارتباطا وثيقا بشخصه وصفات أخرى خارجية يكتسبها لتطوير خبراته ومهاراته.

أ- الخصائص الشخصية للمقال (الصفات الداخلية):

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

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

✓ الثقة بالنفس: هي امتلاك المقاتل القدرة على ترتيب المشاكل وتصنيفها دون الخوف من ارتكاب الأخطاء، بل امتلاك الثقة دوما بالسعي لحلها.

✓ القدرة على التغيير: ويقصد بها حرية المقاتل في استغلال كل الموارد والمهارات بطرق مختلفة ومتعددة ومستحدثة ما يجعل المنتج متجدد بشكل قابل للتغيير حسب ما يتطلبه السوق.

ب- الصفات المكتسبة للمقاتل (الصفات الخارجية)

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

✓ المهارات التقنية: تشمل مجموع المعارف والخبرات التقنية والفنية التي تمكن المقاتل من التمتع بقدرات ومهارات فنية عالية متعلقة بالأنشطة الفنية للمشروع في مختلف مجالاته: إنتاج، 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 المروسين والزملاء لخدمة مشروع المؤسسة¹.

✓ المهارات التحليلية: امتلاك القدرة على تنظيم المعارف المكتسبة من خلال القدرة على التحليل بحياد وإدراك تعقيدات العمل وتنظيم خطوط العمل، من خلال القدرة على التفكير المجرد للمقاتل لمؤسسته ككل.

3- النظام القانوني للمقاتلات في الجزائر

مرت الإصلاحات التي عرفتها المقاتلات في الجزائر بعدة مراحل

أ- 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 سلبا على هذا الأخير الذي همش بشكل كبير ووجه نحو النسيج والصناعات الغذائية. ورغم صدور قانون 82-11 المؤرخ في 21 أوت 1982 المتعلق بالاستثمار الاقتصادي²، إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم انشاؤها في إطار النهج الاقتصادي القائم على أسس الاقتصاد الموجه وبالتالي لم تكن الشروط المرتبطة بإنشاء المقاتلة محفزة لأنها كانت قائمة على:

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

- الصعوبات المتعلقة بتمويل المشاريع التي لا تتعدى 30 ٪ من المشروع (المادة 07، 12)³

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

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

ب- مرحلة التوجه نحو تشجيع الاستثمار

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

- القانون رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار⁴ الذي لم يتضمن صراحة مصطلح المقاتلة أو المقاتل، غير أنه حدد الأحكام العامة لممارسة نشاط اقتصادي في إطار المؤسسات الصغيرة

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

- **القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتعلق (الملغى بموجب المادة 38 من القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 17-02) الذي** ساهم في إنشاء مشاتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومراكز 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 واكبه من إنشاء أجهزة الدعم والمرافقة وصناديق التمويل من بينها:

- **الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ)** تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08/09/1996² تعمل على دعم ومتابعة المؤسسات المصغرة المنشأة من طرف أصحاب المشاريع، تعمل الوكالة على منح المقاول دعم مالي وجبائي 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 06/07/1994³ الذي يساهم في ترقية التشغيل وتطوير وإحداث أعمال لفائدة البطالين المنخرطين فيه وتم تربيته مع بداية 2004 بتوسيع مجالاته في إنشاء المؤسسات لفائدة البطالين حاملي المشاريع الذين تتراوح أعمارهم بين 35-50 سنة.

- **الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر:** تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22/01/2004⁴، تعمل على تمويل المشاريع حسب عدة صيغ سواء للتزويد بالمواد الأولية للمشروع أو إنشائه وتشمل القروض المشاريع المدرجة ضمن عدة قطاعات (الزراعة، الصيد البحري، المؤسسات الصغيرة، البناء، الخدمات،....) يتكفل البنك في حالة تمويل إنشاء المشروع بـ 70 ٪، المقاول بـ 01 ٪ والوكالة بـ 29 ٪.

ج- مرحلة الإصلاحات الهيكلية

عرفت فترة الإصلاحات بحلول 2011 اعتماد استراتيجية وطنية لتخفيف الضغط على سوق الشغل من خلال إجراءات تنظيمية، تطبيق أجهزة وبرامج ترقية مموله 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 تقديمه نسبة ضمان تتراوح من 10٪ إلى 80 ٪، و**صندوق 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، و60٪ في حالة توسيع النشاط. وعرفت هذه الفترة ترسانة من النصوص القانونية المنظمة لإطار المقاولاتية في الجزائر:

- **القانون رقم 16-09 المؤرخ في 03/08/2016** المتعلق بترقية الاستثمار⁶، المنظم للنشاطات الموجهة للاستثمار والمزايا المشتركة للاستثمارات القابلة للاستفادة بما تتضمنه من إعفاءات جمركية، إعفاء من الرسم على القيمة المضافة، الإعفاء من دفع حقوق نقل الملكية وحقوق التسجيل والرسم على الشهر العقاري في مرحلة إنجاز المشروع، أو فيما تعلق بالإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات والرسم على

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

- **القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 17-02** المؤرخ 2017/01/10،¹ المتضمن تدابير دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية ثقافة المقاول والمناولة، حيث تنص المادة 15 منه على أن هذا القانون بالإضافة إلى أهداف أخرى يسعى إلى تشجيع وتعزيز ثقافة المقاول 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 2022/12/18² الذي ينظم العديد من النشاطات التي ظهرت مع انتشار التكنولوجيا الحديثة والقائمة في إطار المقاول الذاتية والتي يمكن دراستها من خلال النقاط التالية:

*- تعريف المقاول الذاتي:

مصطلح المقاول الذاتي هو ترجمة للمصطلح الفرنسي auto-entrepreneur الذي نظمته القانون الفرنسي رقم 2008-766 المؤرخ في 2008/08/04³ 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 أنه " كل شخص طبيعي يمارس بصفة فردية نشاطا مربحا يندرج ضمن قائمة النشاطات المؤهلة للاستفادة من القانون الأساسي للمقاول الذاتي، ولا يتعدى رقم أعماله السنوي حدا يحدد طبقا للتشريع المعمول به". من خلال هذا التعريف يتضح أن المقاول الذاتي هو شخص طبيعي ولا يمكن أن يكون شخصا معنويا كما يجب أن يمارس نشاطه وحده، ولحسابه الخاص وان يكون هذا النشاط مربحا مصنفا ضمن قائمة النشاطات المحددة ضمن المقاول الذاتية ويستثنى منها المهن الحرة (عمل الطبيب، المحامي، المهندس، المعماري..)، النشاطات المقننة والحرفية. وجاء **المرسوم التنفيذي 197-23** الصادر بتاريخ 2023/05/25⁴ المتضمن تحديد قائمة النشاطات المؤهلة للاستفادة من القانون الأساسي للمقاول الذاتي وكيفية التسجيل في السجل الوطني لمقاول الذاتي والذي ينظم 07 ميادين من النشاطات وكل ميدان يحتوي على نشاطات أخرى تنتمي إلى الميدان نفسه:

- الاستشارة والخبرة والتكوين

- الخدمات الرقمية والأنشطة ذات الصلة

- الخدمات المنزلية

- الخدمات الموجهة للأشخاص

- خدمات الترقية والتسليّة

- الخدمات الموجهة للمؤسسات

- الخدمات الثقافية والاتصال والسمعي البصري

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

جزائري، غير أن هذا الرقم غير مشجع لنشاطات ترتبط بالتكنولوجيات الحديثة لتصميم 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 وفقا للأعراف السائدة،
- التصريح بالوجود لدى مصالح الضرائب المختصة إقليميا للحصول على الرقم التعريفي الضريبي في أجل أقصاه 30 يوما من الحصول على بطاقة المقاول الذاتي بالإضافة إلى التصريح لدى صندوق الضمان الاجتماعي¹،
- إيداع بصفة سنوية شهادة إدارية مسلمة من مصلحة إدارة الضرائب تتضمن رقم الأعمال السنوي المحقق،
- في حال تجاوز المقاول الذاتي رقم الاعمال السنوي المحدد وفقا لنصوص قانون 22-23 لمدة ثلاث سنوات متتالية على المقاول القيد في المركز الوطني للسجل التجاري واكتساب صفة التاجر وفي هذه الحالة يتعرض للشطب من السجل الوطني للمقاول الذاتي،

ثانيا: حقوق المقاول الذاتي:

- الحق في الحصول على مقابل عن العمل الذي يقوم به وتجدر الإشارة أن المقاولين الذاتيين في مجال التكنولوجيا الحديثة يحصلون على المقابل بطرق الدفع الالكتروني كالبطاقة الذهبية، البطاقة البنكية أو بطاقات الإئتمان Visa card²، Master Card
- 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) وفقا للمادة 09 من القانون 22-23³
- الحصول على حساب بنكي تجاري مع الخضوع لنظام محاسبية مبسطة وامتلاك رقم تعريف 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 العائلي¹،
- يمكن للمقاول الذاتي تصدير خدماته الرقمية خارج الجزائر مع الحصول على المقابل بالعملة الأجنبية خلاصة: رغم كل الامتيازات الممنوحة للمقاول الذاتي إلا أن هناك العديد من الإشكالات المرتبطة بممارسة هذا النوع من النشاط خاصة فيما يتعلق منها بالحد الأعلى لرأس المال فالنشاطات المرتبطة بالبرمجيات والخدمات الالكترونية 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، أو الوطني أو الدولي. من خلالها يتم طرح الحلول التي يجسدها 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 للملاحظة 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 حلا لاحتياجات مطروحة فعلا². 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 المنتج المطروح بصورة تقدم أداء أفضل للمستهلكين. ويتخذ توليد الأفكار عدة أشكال نذكر منها:

أ- **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 الاقتصادية³. يساعد التفكير التصميمي على تطوير المنتجات والخدمات وفقا لما يطلبه المستهلك لا على مجرد افتراضات. ويقوم على العناصر الأساسية التالية:

- التركيز على الاحتياجات الحقيقية للمستخدمين والمستهلكين
- التفكير الموجه لإيجاد الحلول والتركيز على الأهداف بدل المشكلة في حد ذاتها
- تكرار عملية التأمل والتفكير والرجوع للملاحظات السابقة
- العمل ضمن فرق متعاونة تشترك لتعزيز الإبداع والخروج بالأفكار المبتكرة

ب- **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 لبلورة فكرة المشروع¹. 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

ج- **استغلال الفجوات في السوق (Market Gaps):** من خلال دراسة السوق وجمع المعلومات التي تستخدم كأساس في تحديد وتحليل المعلومات وتفسيرها وتحديد المحيط الاقتصادي والإطار القانوني، فئات المستهلكين ومختلف العروض المتاحة في السوق² وحتى مسارات الشراء وسلوك المستهلكين وتحديد استراتيجيات التوزيع ودراسة المنافسين. كل هذه المعلومات من شأنها تحديد فكرة المشروع المراد تجسيده بوضوح ودقة.

د- **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. مثال ذلك خدمات شركات التوصيل التي تقدم حلول لانعدام الوقت لدى زبائنهم وانشغالهم بأعباء ومهام تمنعهم من القيام ببعض الأعمال بأنفسهم وحتى مشكل الازدحام يمكن أن يرتبط بالمشكلة الأولى وبالتالي تأتي خدمات التوصيل كحل للازدحام 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 مقترح 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 وفقا للنظام التشريعي المعمول به، واللوائح التنظيمية السارية فمثلا استخدام وتوظيف طائرات الدرون قد يكون مسموحا به في دولة، وممنوع في دولة أخرى مما يجعل توظيف الخدمات المرتبطة بها ممنوع من الناحية القانونية أو يعتمد على ترخيص مسبق وفق إجراءات صارمة. ناهيك عن بعض الأنشطة التي تتطلب ترخيصا مسبقا وقيام النشاط من عدمه يعتمد على مدى الحصول على هذا الترخيص.
- دراسة الجدوى التسويقية: ترتبط بدراسة السوق والعرض والطلب وتشمل مخرجات ومدهلات 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 والتقنية لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة
- ✓ تسهيل اتخاذ القرار في تحديد إمكانية إطلاق المشروع أو التخلي عنه بناء 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 يجب على أسئلة: من هم عملاؤنا؟ ماذا نقدم لهم؟ كيف نحقق الربح؟

يجب أن يرسم مخططاً معقداً 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



عروض القيمة: لماذا يختارونك؟

حدد المنتجات والخدمات التي تخلق قيمة
لشريحة عملاء محددة

اشرح كيف تحل مشاكل العملاء أو تلبى
احتياجاتهم بطريقة فريدة

ركز على الفوائد الملموسة والمميزات
التنافسية التي تقدمها



القنوات والوصول للعملاء

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

في العصر الرقمي، تتنوع القنوات بين المتاجر
التقليدية، المواقع الإلكترونية، وسائل التواصل
الاجتماعي

الشركات الذكية تستخدم قنوات متعددة لتوسيع
نطاق وصولها وتحسين تجربة العميل



الموارد والأنشطة والشراكات

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

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

الشراكات الرئيسية: شبكة الموردين والشركاء
التي تجعل نموذج العمل يعمل



مصادر الإيرادات المتنوعة

لا تعتمد على مصدر دخل واحد. الشركات الناجحة
تنوع 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 توسع 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 خلالها تحديد التفاصيل التشغيلية المالية بتحويل فكرة المشروع إلى خطة عمل ملموسة وهو ما يزيد من فرص نجاح المشروع ويجعله أكثر قابلية للتقييم والتنفيذ
- يساعد في تحديد الفرص والتهديدات ونقاط ضعف وقوة المشروع حيث يساعد نموذج الأعمال التجاري في إجراء تحليل شامل لنقاط القوة الداخلية للمشروع ونقاط 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 مبكرا 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) وتتمثل 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

ثانيا: مرحلة تجسيد المشروع و البحث عن التمويل

يمكن التمييز بين قسمين من التمويل

- أ- **الأموال الخاصة:** والتي تتكون من الأموال الشخصية لصاحب المشروع من خلال علاقاته مع محيطه 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 لتغطية 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 وتتوقف قدرة صاحب المشروع على الحصول على التمويل الخارجي استنادا إلى قدرته على التسديد، حجم الأموال المطلوبة لتجسيد المشروع، المردودية.

المحور الثالث: آليات مرافقة وتمويل المشروع

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

أولاً: آليات المرافقة

اعتبر Andre Letouski أن مرافقة المقاولات الصغيرة والمؤسسات أمر بالغ الأهمية نظرا للمشاكل المتعددة التي تواجهها هذه المؤسسات، فالمرافقة 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 النشاط¹، من خلال تقديم العديد من المساعدات المالية والفنية. وتساهم هذه الهيئات في تقريب مجموع الفاعلين في عملية إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة وربطها بالجمعيات المهنية، الجماعات المحلية، الوكالات العامة والخاصة، البنوك، مؤسسات التأمين²، مؤسسات رأس مال المخاطر....

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

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

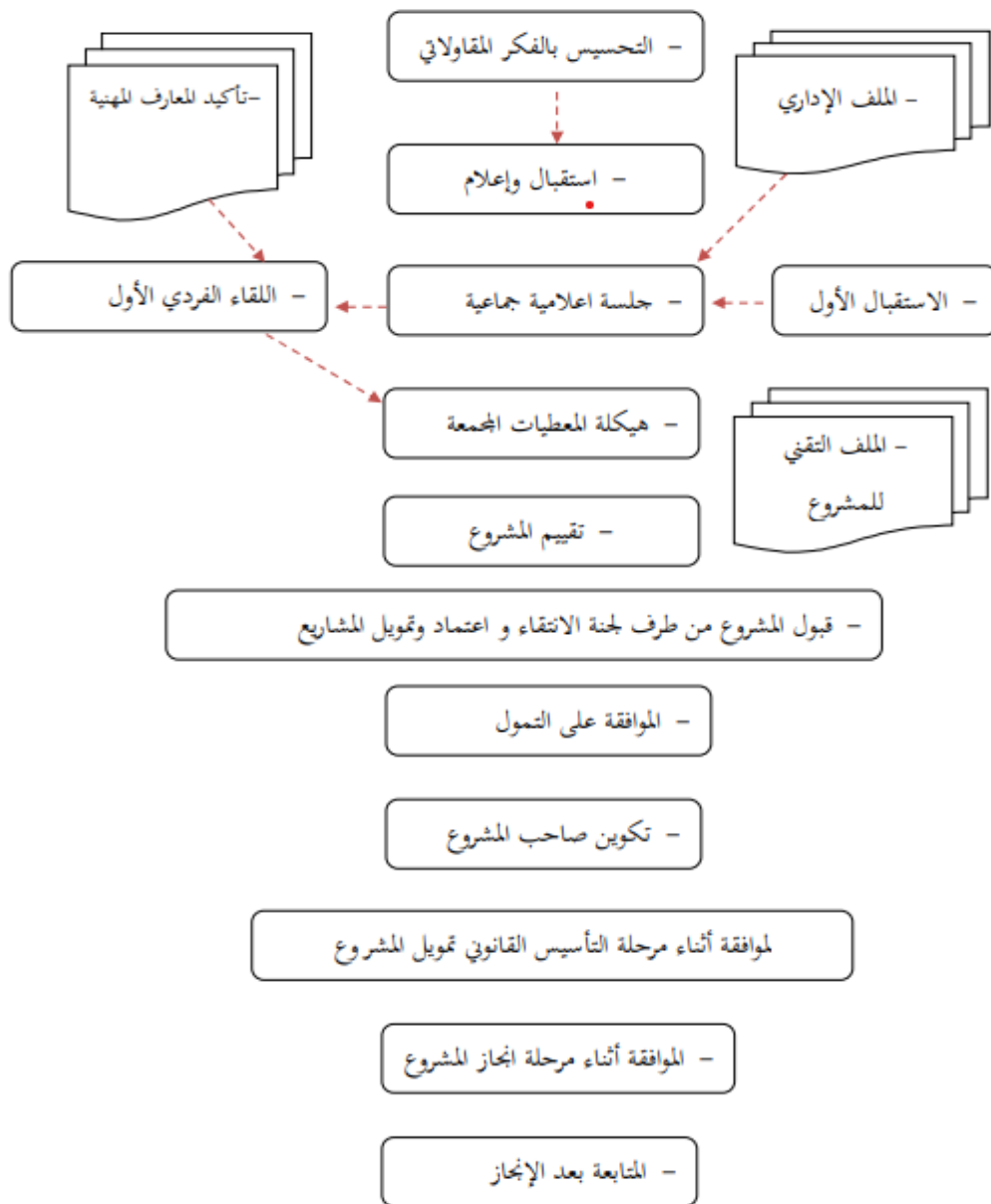
- تحديد أدوات التمويل (قروض، اعانات،.....)³

- تحديد الخيارات الجبائية، الاجتماعية والفنية، كما قد تشما المرافقة المساعدة في التخطيط الاستراتيجي ووضع خطوات إنشاء المشروع.

كما قد تمتد المرافقة في بعض الحالات إلى مرحلة ما بعد إنشاء المشروع خلال السنتين الأوليتين لاطلاق المشروع وتشمل المرافقة في هذه الحالة التسيير المالي، والربط بشريحة العملاء، ومن بين آليات المرافقة:

1- دار المقاولاتية:

وهي هيئة مرافقة 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 المبتكرة ودعم المقاولاتية وإتاحة فرص لربط الطلبة بوكالات ANSEJ و cnac و andi و angem وتساهم هيئات المرافقة تقديم الدعم وفقا لمخطط التالي:



1- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)

تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 06 جويلية 1994¹ يعمل الصندوق على دعم تمويل النشاطات التالية:

- كافة نشاطات الانتاج والخدمات باستثناء نشاط إعادة البيع دون تحويل المنتج.
- النشاطات المحدثة في القطاعات الفلاحية، والصيد البحري والري وفي المناطق الخاصة، وولايات الجنوب والهضاب العليا ويمنح الصندوق الامتيازات التالية:
- سلفة بدون فوائد
- مرافقة 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 البنكي بنسبة 70 %² من التكلفة الاجمالية للمشروع.

2- لوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)

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

القرض البنكي والمشكلين أساسا من فئة الأشخاص بدون دخل أو ذوي الدخل غير المستقر أو البطالين، وتتمثل المساعدات والخدمات التي يوفرها الجهاز في:

- منح سلفه بدون فائدة لا تتعدى 30.000 دج موجهة لشراء المواد الأولية
- منح قرض بنكي 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 90%³
- ولا تمنح الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر للمستفيدين المساعدات المالية فقط، بل يتعدى ذلك إلى مساعدات غير مالية كالتوجيه والمرافقة على مستوى كل الدوائر، الدراسة التقنية والاقتصادي للمشروع، والتكوين في التربية المالية وتسيير 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 ANDI⁴ ، 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 يظم جميع المصالح

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

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