



كلية الحقوق و العلوم السياسية
جامعة محمد لمين دباغين سطيف -2-



مطبوعة بيداغوجية

محاضرات في المقاولاتية

أقيمت على طلبة السنة الثالثة ليسانس قانون عام نظام L.M.D
إعداد

الدكتورة : مهني وردة

السنة الدراسية: 2026/2025

مقدمة:

شهد العالم المعاصر، خلال العقود الأخيرة، تحولات بنيوية عميقة مست مختلف البنى الاقتصادية والاجتماعية، وأعدت صياغة أنماط الإنتاج والعمل والعلاقات المهنية. فقد أفرزت العولمة الاقتصادية، وتسارع التطور التكنولوجي، وتنامي اقتصاد المعرفة، واقعاً جديداً لم تعد فيه النماذج التقليدية للتشغيل والتنمية قادرة على الاستجابة لتحديات الأسواق الحديثة أو لمتطلبات الفاعلين الاقتصاديين. وفي خضم هذه التحولات، برزت الحاجة إلى مقاربات تنموية بديلة تقوم على ديناميكية المبادرة الفردية، وتشجيع الابتكار، وتثمين رأس المال البشري باعتباره المحرك الأساسي للنمو والاستدامة. ولم يعد تحقيق التنمية رهين السياسات العمومية الكلاسيكية أو التوظيف الإداري وحده، بل أصبح مرتبطاً بقدرة المجتمعات على خلق بيئات محفزة للمبادرة والإبداع الاقتصادي.

ضمن هذا الإطار، تبوأَت المقاولاتية مكانة مركزية في الفكر الاقتصادي والسياسات التنموية المعاصرة، بوصفها آلية استراتيجية لتوليد الثروة، وخلق مناصب الشغل، وتعزيز التنافسية، وتحقيق الإدماج الاجتماعي، فالمقاولاتية لم تعد مجرد نشاط اقتصادي يهدف إلى إنشاء مؤسسات جديدة، بل أضحت ثقافة متكاملة ومنظومة فكرية وسلوكية تعكس روح المبادرة، وتحفز على تحمل المخاطر المحسوبة، وتدعم القدرة على تحويل الأفكار إلى مشاريع واقعية ذات قيمة مضافة، كما أصبحت المقاولاتية أحد أهم أدوات مواجهة البطالة، لاسيما في أوساط الشباب الجامعي، من خلال تمكينهم من الانتقال من منطق البحث عن الوظيفة إلى منطق خلق فرص العمل وتطوير المشاريع.

وفي ضوء هذا التحول المفاهيمي، اكتسبت المقاولاتية بعداً أكاديمياً وبيداغوجياً متزايد الأهمية داخل منظومات التعليم العالي، حيث لم يعد دور الجامعة مقتصرًا على نقل المعارف النظرية، بل توسع ليشمل إعداد الطلبة للاندماج الفعّال في المحيط الاقتصادي والاجتماعي. ومن هذا المنطلق، أصبح تدريس مقياس المقاولاتية ضرورة علمية واستراتيجية، تهدف إلى تنمية قدرات الطلبة على التفكير الإبداعي، وفهم آليات إنشاء المشاريع، واستيعاب البيئة المؤسسية والتنظيمية التي تحكم عالم الأعمال. ويكتسي هذا المقياس أهمية

خاصة بالنسبة لطلبة السنة الثالثة ليسانس قانون عام، نظراً لطبيعة تكوينهم الذي يضعهم في صلب المنظومة القانونية والتنظيمية للدولة والمجتمع.

ذلك أن المقاولاتية، في السياق الحديث، لم تعد شأنًا اقتصاديًا صرفًا، بل غدت مجالًا متعدد الأبعاد يتداخل فيه القانون مع الاقتصاد والإدارة والحوكمة والتنمية الاجتماعية، فكل نشاط مقاولاتي، مهما كان حجمه أو طبيعته، يتأسس على إطار قانوني ينظم شروط إنشائه، ويحدد آليات تسييره، وبضبط علاقاته التعاقدية، ويؤطر حقوقه والتزاماته. ومن ثمّ، فإنّ الإلمام بالجوانب القانونية للمقاولاتية يُعدّ عنصرًا جوهريًا لضمان استقرار المشاريع واستدامتها، ولحماية مختلف الأطراف المتعاملة في البيئة الاقتصادية. ويبرز هنا الدور المحوري للمعرفة القانونية في مرافقة المبادرات المقاولاتية، ليس فقط من زاوية الامتثال للنصوص، بل باعتبار القانون أداة تنظيمية وتنموية تساهم في تحقيق الأمن القانوني وتشجيع الاستثمار.

وتكمن القيمة العلمية والبيداغوجية لمقياس المقاولاتية في كونه يسعى إلى بناء وعي قانوني مقاولاتي لدى الطالب، يمكّنه من إدراك الوظيفة الديناميكية للقانون في تنظيم النشاط الاقتصادي. فالقانون، في هذا التصور، لا يُقدّم كنصوص جامدة أو قواعد مجردة، بل كمنظومة حية تتفاعل مع الواقع الاقتصادي، وتؤطر المبادرات، وتوازن بين حرية الاستثمار ومتطلبات النظام العام الاقتصادي. كما يهدف المقياس إلى تمكين الطالب من فهم مختلف الآليات القانونية والتنظيمية المرتبطة بإنشاء المؤسسات، واختيار الأشكال القانونية الملائمة للمشاريع، واستيعاب القواعد المتعلقة بالمسؤولية، والعقود، والمنازعات، والامتيازات والتحفيزات المقررة للمستثمرين.

ويعكس إدراج هذا المقياس ضمن برنامج السنة الثالثة ليسانس قانون عام توجهًا حديثًا في فلسفة التكوين الجامعي، يقوم على ربط المعرفة النظرية بالتطبيق العملي، وتعزيز قابلية التوظيف، وتوسيع آفاق الطالب المهنية. فخريج القانون لم يعد يُنظر إليه حصريًا كإطار إداري أو ممارس تقليدي للمهن القانونية، بل كفاعل محتمل في المجال الاقتصادي، قادر على توظيف أدواته القانونية في خدمة المشاريع والاستثمارات. وبذلك، يفتح المقياس أمام

الطالب مجالات متعددة للاندماج المهني، سواء بصفته صاحب مشروع، أو مستشاراً قانونياً، أو إطاراً في مؤسسات الدعم والمرافقة، أو فاعلاً في الهيئات التنظيمية ذات الصلة بالنشاط الاقتصادي.

وانسجاماً مع هذه الأهداف، جاءت هذه المطبوعة البيداغوجية لتقديم محتوى علمي ومنهجي متكامل، يجمع بين الأبعاد المفاهيمية والتنظيمية والقانونية للمقاولاتية، في إطار أكاديمي متناسق يراعي خصوصية التكوين القانوني للطلبة. وهي تسعى إلى تقديم المعرفة بأسلوب منهجي واضح، يزاوج بين التحليل النظري والإسقاطات التطبيقية، بما يسمح للطالب بفهم الظاهرة المقاولاتية في شموليتها، واستيعاب تفاعلاتها مع المنظومة القانونية والمؤسسية. كما تهدف المطبوعة إلى ترسيخ ثقافة المبادرة والوعي القانوني لدى الطلبة، بما يسهم في إعداد جيل جامعي قادر على التفاعل الإيجابي مع التحولات الاقتصادية، والمشاركة الفعالة في مسارات التنمية المستدامة.

المحور الاول

الإطار المفاهيمي للمقاولاتية

تُعد المقاولاتية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إذ تمثل خيارًا استراتيجيًا يتيح للمقاولين بناء مكانة اقتصادية قوية، ويساهم في تعزيز روح الإبداع والابتكار لضمان نمو المقاولات واستمراريتها وديمومتها. وفي هذا الإطار، سنعمل من خلال هذا المحور على تناول التأصيل النظري لمفهوم المقاول والمقاولاتية، وذلك بغية توضيح مختلف التعريفات والمقاربات التي أفرزها تنوع الرؤى البحثية واختلاف الأهداف العلمية المرتبطة بهذا المجال.

المطلب الأول

مفهوم المقاولاتية

الفرع الاول: تعريف المقاولاتية

أولاً: التعريف اللغوي

تُشتق كلمة "المقاوله" من الجذر الثلاثي (ق و ل) ، الذي يدل على التكلم والتفاوض، وقد ورد في لسان العرب أن: «قَاوَلَهُ مُقَاوَلَةً، أَي سَاوَمَهُ عَلَى شَيْءٍ»، أي جادله وناقشه في ثمنٍ أو عملٍ ما.¹

كما عرّفها المعجم الوسيط بأنها: «المساومة أو الاتفاق على إنجاز عملٍ معيّن مقابل أجرٍ معلوم».²

¹ ابن منظور، محمد بن مكرم الأنصاري، لسان العرب، دار صادر، بيروت، الطبعة الثالثة، 1994، مادة (ق و ل)، ج15، ص 383.

² مجمع اللغة العربية بالقاهرة، المعجم الوسيط، دار الدعوة، القاهرة، الطبعة الرابعة، 2004، مادة (ق و ل)، ص 796.

أما في المعجم العربي الأساسي، فقد ورد أن المقاول هو: «من يتولى إنجاز عملٍ أو بناءٍ أو مشروعٍ اقتصادي بموجب عقدٍ محدد»¹.

وعليه، فإن المقاولاتية تُحيل في أصلها اللغوي إلى المساومة أو الاتفاق على إنجاز عملٍ أو مشروعٍ معينٍ مقابل عوضٍ محدد.

ثانياً - التعريف الاصطلاحي للمقاولاتية:

تأخذ المقاولاتية في العلوم الاقتصادية و الإدارية طابعا حديثا يركز على الابتكار و التنمية، فمن التعريفات التي قيلت بشأن المقاولاتية نذكر:

1- 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"².

يؤكد هذا التعريف على أن المقاولاتية تركز على الابتكار والتجديد المستمر، وليس مجرد الإدارة التقليدية للأعمال القائمة، مما يجعلها محركاً رئيسياً للنمو الاقتصادي والتطور الصناعي.

2- تعريف Peter F. Drucker :

«The entrepreneurship always searches for change, responds to it and exploits it as an opportunity.»

المقاولاتية هي البحث الدائم عن التغيير و استغلاله كفرصة و تحويله الى عمل اقتصادي مريح".

3-تعريف اليونسكو : " أنها عملية تصميم وإطلاق وإدارة مشروع جديد يهدف إلى تلبية حاجة سوقية مع الابتكار وإدارة الموارد والمخاطر"³.

¹ المجلس الأعلى للغة العربية، المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (ألكسو)، تونس، 1989، مادة (مقاول)، ص 1236.

² Schumpeter, Joseph A., Theory of Economic Development, Harvard University Press, 1934, pp. 66-68.

³ راجع موقع اليونسكو <https://www.unesco.org/en/query-list/e/entrepreneurship> تاريخ الاطلاع

2025/10/20.

و في وثيقة مشتركة بين اليونسكو ومنظمة العمل الدولية (ILO) حول التعليم المقاولاتي، طرح مفهوم أن التعليم المقاولاتي يركز على تنمية المهارات والسلوكيات والقيم التي تساعد الأفراد على تحويل الأفكار إلى أنشطة عملية في سياقات اقتصادية واجتماعية متنوعة، إلا أنها لم تعرف بشكل مباشر المقاولاتية.¹

4-تعريف Gartner: "هي عملية إنشاء منظمات جديدة، وحتى يتسنى لنا فهم هذه الظاهرة يتوجب علينا دراسة العملية التي تؤدي إلى ولادة وظهور هذه المنظمات، بمعنى آخر مجموع النشاطات التي تسمح للفرد بإنشاء مؤسسة جديدة".

5- تعريف كل من "بيتر وهيسريش Hisrich et Peters²":

هي " نوع من السلوك يتمثل في إنشاء مؤسسة مع تحمل المخاطر وكذا نوع من السلوك يتمثل في السعي نحو الابتكار، و تنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية، فهي عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة، وهذه الثروة تقدم عن طريق الأفراد الذين يتخذون المخاطرة في رؤوس أموالهم" ، ومن هنا نصل إلى أربع جوانب رئيسية وهي :

- عملية إنشاء شيء جديد ذا قيمة.

- تخصيص الجهد و المال و الوقت.

- حركية إنشاء واستغلال فرص أعمال من طرف فرد أو عدة افراد وذلك عن طريق إنشاء واستغلال فرص جديدة، من أجل خلق القيمة أي أن المقاولاتية تقوم على أساس الافتراضات التي تواجه المؤسسة في بيئتها الداخلية والخارجية.

¹ Munther Masri, Mohamed Jemni, Ahmed M. Al-Ghassani, Aboubakr A. Badawi, Entrepreneurship Education in the Arab States A joint project of UNESCO and the StratREAL Foundation, United Kingdom, UNESCO Regional Bureau for Education in the Arab States-Beirut, , April 2010, p.19. https://unevoc.unesco.org/fileadmin/user_upload/docs/EPE_Component_One_ENG_March_2011.pdf visited 21/10/2025.

² محمد علي الجودي ، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة، أطروحة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، 2014-2015، ص ص.12-14.

و عليه يمكن تعريف المقاولاتية على أنها: "نوع من السلوك يتمثل في السعي نحو الابتكار تنظيم وإعادة تنظيم آليات اقتصادية واجتماعية من اجل استغلال موارد وحالات معينة¹، تحمل المخاطرة وقبول الفشل²، أنه مسار يعمل على خلق شيء ما مختلف والحصول على قيمة بتخصيص الوقت والعمل الضروري³ مع تحمل الاخطار المالية النفسية والاجتماعية المصاحبة لذلك والحصول على نتائج في شكل رضا مالي وشخصي".

اذن تعرف المقاولاتية، في الأدبيات الاقتصادية الحديثة، على أنها سلوك ومسار ديناميكي يقوم على الابتكار وإعادة تنظيم الموارد الاقتصادية والاجتماعية بهدف استغلال الفرص المتاحة، مع تحمّل المخاطر وعدم اليقين، وخلق قيمة جديدة من خلال تخصيص الوقت والجهد، وتحمل التبعات المالية والنفسية والاجتماعية، مقابل تحقيق عوائد مادية ورضا شخصي.

و تجدر الإشارة إلى أن المقاولاتية حظيت باهتمام واسع في أدبيات التسيير والاقتصاد، وهو ما أدى إلى تعدد تعريفاتها واختلافها باختلاف الزوايا التحليلية للمفكرين. ويعود الأصل التاريخي لمفهوم المقاولاتية إلى الاقتصادي الإيرلندي ريتشارد كانتيلون في القرن الثامن عشر، حيث استخدم المصطلح للتعبير عن نشاط يقوم على شراء السلع بسعر معلوم وإعادة تسويقها بسعر غير مؤكد، في ظل ظروف يسودها عدم اليقين، ووفقاً لكانتيلون ، يُعدّ المقاول الفاعلَ المركزي في الحركة الاقتصادية، لكونه يتحمل المخاطر الناتجة عن تقلبات السوق وعدم قابلية النتائج للتنبؤ.⁴

كما قام الفرنسي جان-بابتيست ساي⁵ (Jean-Baptiste Say) ، في أوائل القرن التاسع عشر، بتطوير وإثراء أفكار ريتشارد كانتيلون¹، حيث أعاد تحديد دور المقاول باعتباره

¹ Joseph A. Schumpeter, The Theory of Economic Development, Harvard University Press, pp.66,67.

² Frank H. Knight, Risk, Uncertainty and Profit Houghton Mifflin Company, pp233,234.

³ Timmons, J. A, New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century, McGraw-Hill, 1999, p.18.

⁴ Cantillon, R. *Essai sur la nature du commerce en général*, INED, Paris, (1755/1959), pp. 31–32.

⁵ جان-بابتيست ساي (Jean-Baptiste Say) هو اقتصادي فرنسي عاش من 1767 إلى 1832 أي في أواخر القرن الثامن عشر وأوائل القرن التاسع عشر. راجع Philippe Steiner, *La théorie de l'entrepreneur chez Jean-Baptiste Say*

الفاعل الذي يتولى تنظيم وتنسيق عوامل الإنتاج المختلفة، من عمل ورأس مال ومعرفة، ويتحمل مسؤولية إدارة العملية الإنتاجية. وقد أسهم هذا التصور في نقل مفهوم المقاولاتية من مجرد تحمّل المخاطرة إلى وظيفة تنظيمية محورية داخل النظام الاقتصادي.

ثالثاً-المقاربات الفكرية للمقاولاتية:

1-المقاولاتية من وجهة نظر فرصة الأعمال²: تقارب المقاولاتية، من منظور فرصة الأعمال، باعتبارها عملية ديناميكية تقوم على تحديد الفرص الاقتصادية واستكشافها وتقييمها ثم استغلالها، وفي هذا الإطار، تقوم العملية المقاولاتية على عنصرين أساسيين: المقاول والفرصة.

فالمقاول هو الفاعل الذي يمتلك اليقظة المعرفية والقدرة على إدراك الفرص غير المستغلة في السوق، في حين تمثل الفرصة نقطة الانطلاق لأي مشروع مقاولاتي. ولا تُعطى الفرص بشكل جاهز، بل تتطلب البحث والتحليل والتصوير، من أجل تحويلها إلى منتجات أو خدمات مستقبلية ذات قيمة. وعليه، فإن تفاعل الفرد مع الفرصة يشكل الأساس الجوهرى لبناء العملية المقاولاتية.

2-المقاولاتية من وجهة نظر خلق المنظمة³: تقارب المقاولاتية، من وجهة نظر خلق

المنظمة، باعتبارها عملية تهدف إلى إنشاء تنظيم جديد. وقد تناول الباحث William B. Gartner هذا المفهوم من خلال اعتباره المقاولاتية نموذجاً لخلق منظمة جديدة، حيث لا يُنظر إلى المقاول من خلال سماته الشخصية بقدر ما يُنظر إلى فعله التنظيمي.

et la tradition Cantillon-Knight, *L'Actualité économique*, Volume 73, Issue 4, Société Canadienne de Science Économique, 1997, pp611-615.

¹ ريتشارد كانتيلون (Richard Cantillon) كتب مؤلفه *Essai sur la nature du commerce en général* 1730 ونشر عام 1755، ويُعدّ من أوائل من طرحوا مفهوم المقاول كـ "مخاطر يتحمّل عدم اليقين".

² Shane, S., Venkataraman, S, *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, *Academy of Management Review*, 2000, p.218,219.

³ Gartner, W. B, "Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question", *American Journal of Small Business*, Vol12(4), 1988, pp.26,27.

فالمقاولاتية، وفق هذا المنظور، تتمثل في قدرة الفرد على إنشاء وحدة تنظيمية جديدة¹ من خلال تنسيق وتوفير مختلف الموارد، ولا سيما الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، في إطار عملية ديناميكية تستهدف إرساء كيان اقتصادي مستقل.

3- المقاولاتية من وجهة نظر خلق القيمة² : تقارب المقاولاتية من وجهة نظر خلق القيمة باعتبارها عملية ديناميكية يقودها الفرد، إذ يُعتبر المقاول الفاعل الأساسي في تحويل الفرص إلى قيمة مضافة، فوفق Fayolle، فإن المقاولاتية هي السيرورة التي تؤدي بالشخص المقاول إلى اكتشاف الفرص واستغلالها وتحويلها إلى مشروع يخلق قيمة، وهي عملية تتطلب تنظيم الموارد واستثمار القدرات الفردية لتحقيق أثر اقتصادي واجتماعي ملموس. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن القيمة المقصودة ليست فقط مالية، بل تشمل أيضاً القيمة الاجتماعية والمعرفية الناتجة عن المشروع³.

4- المقاولاتية من وجهة نظر الإبداع⁴ : تقارب المقاولاتية من وجهة نظر الإبداع باعتبارها مبادرة تهدف إلى خلق قيمة جديدة، وهي عنصر أساسي في تحقيق النمو الاقتصادي على المدى الطويل.

وفي هذا السياق، يختلف المقاول عن المدير التقليدي، إذ يركز على الابتكار وخلق الفرص الجديدة بدل الحفاظ على العمليات القائمة، كما يُنظر إلى المقاولاتية على أنها عملية تبدأ بفرد أو فريق يكتشف أو يبتكر فرصة عمل، ثم ينظم الموارد اللازمة لإطلاق منظمة جديدة قادرة على إنتاج قيمة مضافة للأطراف المعنية⁵، ومن منظور تنظيمي، يمكن ربط المبادئ

¹ Bruyat, C., Julien, P.-A, Defining the Field of Research in Entrepreneurship, Journal of Business Venturing, 2001K p.168,169.

² Fayolle, A, Entrepreneurship and New Value Creation, International Entrepreneurship and Management Journal, 3, 2007,p.266.

³ Ivarez, S. A., Barney, J. B. Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action, Strategic Entrepreneurship Journal, 2007, p.14.

⁴ Schumpeter, J. A, The Theory of Economic Development, Harvard University Press,1934, pp. 66–68

⁵ Shane, S., Venkataraman, S. () *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research* Academy of Management Review, 25(1), 2000 , pp. 217–226.

الأساسية للمقاولاتية بمبادئ Fayol ، وهي استغلال الفرص المتاحة، إنشاء المنظمة، الإبداع وإنتاج القيمة، ووضع نظام روابط وظيفية بين هذه العناصر .

ثالثا: التعريف القانوني للمقاولاتية

بداية، قانونيا ينظر للمقولة بأنها وحدة اقتصادية تشغل 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 الإشارة الى انه لا يوجد تعريف في النصوص القانونية الجزائرية سواء في القانون المدني أو القانون التجاري او قانون الاستثمار او اي قانون آخر للمقاولاتية، و انما وردت عبارة **المقولة** في نصوص مواد القانون المدني و التجاري و هي تحمل في دلالاتها مضمون مختلف عن معنى المقاولاتية محل الدراسة، و لتوضيح ذلك ، نفصل فيما هو آتي كما يلي:

1- المقولة في القانون المدني:

عرف المشرع الجزائري عقد المقولة في المادة 549 من القانون المدني¹ بأنه: "عقد يتعهد بمقتضاه أحد المتعاقدين أن يضع شيئا أو أن يؤدي عملاً مقابل أجر يتعهد به المتعاقد الآخر".

ويتميز هذا العقد بطبيعته التبادلية التي تربط بين المقاول والمتعاقد بالدفع مقابل العمل أو المنتج، ويشمل موضوعه تقديم شيء مادي أو أداء عمل، ويحدد الأجر كعنصر أساسي في تحديد التزامات الأطراف وحقوقهم.

2. - القانون التجاري الجزائري 59/75 المعدل و المتمم: ذكر المقولة 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

¹ المادة 549 من الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 20 رمضان 1395 الموافق 26 سبتمبر 1975، المتضمن القانون المدني الجزائري، الج ر ج، العدد 78، 1975، المعدل و المتمم.

المنفردة، حيث توجد هناك طائفة أخرى من الأعمال، ولم يعتبرها تجارية إلا إذا تمت على وجه المقابلة، أي أن العبرة هنا بشكل التنظيم الذي يتم به العمل فهي هيئة غرضها تحقيق هذه الأعمال، ويمتد هذا التكرار بوسائل مادية، معنوية، بشرية¹.

و هي تشترط بهذا المفهوم عنصرين مهمين:

● **عنصر التكرار** : يشترط القانون لكي تكسب المقابلة الصفة التجارية أن تقوم بالعمل التجاري على سبيل التكرار والاحتراف، والمعنى منه هو تكرار العمل التجاري بصور متصلة ومعتادة فمقابلة النقل مثلا تقوم بنقل الأشخاص متكررة متخذة من ذلك العمل التجاري حرفة معتادة لها.

● **وعنصر التنظيم** : لا بد من أن تتوفر على وسائل مادية مثل الآلات و طاقة بشرية من العمال، وأن تعمل المقابلة في إطار منظم وقانوني سعيا وراء الربح، فمقابل النقل يلجا إلى إستغلال وسائل النقل وعلى استخدام العمال بشكل منظم مضاربا على عمل الإنسان وعمل الآلات بغية تحقيق الربح مخاطرا برؤوس أمواله. تختلف المقاولات من حيث حجمها الاقتصادي مثل مقابلة كبرى التي تشمل عدة أشخاص، كما هناك مقابلة متوسطة التي لا يكون فيها أشخاص كثر وحجم المشروع متوسط، وهناك المقابلة الصغرى التي تشمل شخص واحد و المشروع يكون ذو حجم بسيط.

و قد نص القانون التجاري الجزائري على 11 نوع من المقاولات سنحاول ذكرها فيما يلي:

● **مقاولات صناعية** : تعتبر مقابلة الإنتاج، التحويل أو الإصلاح من المقاولات التجارية بنص الفقرة 4 من المادة 2 من القانون التجاري الجزائري، والمقصود منها تحويل المواد الأولية أو المنتجات إلى سلع صالحة لسد حاجات الإنسان، أيضا هي تمتد إلى عملية إصلاح السلع المصنوعة، فلا فرق في ذلك إن كان صاحب المصنع قد اشترى السلعة لصنعها أو أنها

¹ المواد 1- 2 من الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان 1395 الموافق 26 سبتمبر 1975، المتضمن القانون التجاري الجزائري، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية عدد 101 لسنة 1975، المعدل والمتمم.

سلمت إليه ليتولى صنعها أو تحويلها أو إصلاحها وبيعها للعميل، فهي إذن تتطلب امتحان الأعمال الصناعية عن طريق التكرار في إطار مهني منتظم.

● **مقاولات استخراجية :** إن جميع المعادن الطبيعية من ذهب أو فضة أو بترول أو حديد أو ملح أو ماء أو استغلال المناجم و أي منتوجات أخرى كانت على سطح الأرض أو في باطنها كقلع الأحجار وتهيئتها للبناء أو صيد السمك وإقامة مصنع تصبير أو ما يشبه ذلك تعد عمليات صناعية استخراجية، فإذا تمت في شكل منتظم أو مستمر أي في شكل مقولة اعتبر العمل في نظر المشرع الجزائري تجاريا.

● **مقاولات التأمين :** نصت الفقرة 10 من المادة 2 على أنه يعد عملا تجاريا فحسب الموضوع كل مقولة للتأمين، ويفهم من نص المادة أن المشرع لم يفرق بين التأمين التبادلي والتأمين ذا الأقساط الثابتة إذ أن كلاهما يكتب الصفة التجارية فالتأمين بأقساط ثابتة هو الذي تقوم به.

عادة شركة أموال تجارية تتعهد فيه لمؤمن له في الحدود المتفق عليها بينهما بتعويض الضرر الناتج من حوادث معينة كالقريق أو السرقة أما التأمين التبادلي هو الذي يتفق فيه مجموعة من الأشخاص معرضين لأخطار مشابهة على تعويض الضرر الذي يحل بأحدهم عند وقوع الخطر من مجموع الاشتراكات التي يدفعونها سنويا والتي تشكل فيما بينهم صندوق ضمان كموظفي وزارة التعليم التي تجمعهم مهنة التعليم

● **مقولة تأجير المنقولات والعقارات :** إن تأجير المنقولات والعقارات إذا تم على سبيل

التكرار وأخذ شكل مقولة تخلع عليه الصفة التجارية

لأنه يرمي من خلال هذه العمليات إلى المضاربة وتحقيق الربح وأعتبر المشرع كل من يقوم بمثل هذه الأنشطة تجارا ومن ثم ألقى على عاتقهم التزامات التاجر حماية لكل من يتعامل معهم.

● **مقولة البناء و الحفر وتمهيد الأرض :** نصت الفقرة 5 من المادة 2 من القانون التجاري الجزائري أن كل مقولة تقوم بأعمال البناء الحفر أو تمهيد الأرض تعد أعمالا تجارية، فهي

تشمل ترميم المباني، رصف الطرق، إقامة الجسور، إنشاء الأنفاق وغيرها، وعلى هذا الأساس يشترط لاعتبارها عملا تجاريا أن يكون قد تعهد بتوريد الأشياء اللازمة للبناء. كذلك لا بد أن يتم على وجه الاحتراف فإذا قام المتعهد بعملية عارضة خاصة بإنشاء المباني فإن عمله لا يعتبر تجاريا.

• **مقاولات تداول المنتجات والخدمات :** نجد في هذه المقاولات عدة أنواع منها:

- **مقاولات استغلال المخازن العمومية :** هي المقاولات التي تستلم البضائع للإيداع بمقابل سند لأمر يطلق عليه اسم سند الخزن الملحق بوصل إيداع هذه البضائع ، ويجوز لهذه المخازن قبول أية بضاعة شريطة أن تكون مشروعة طبقا للفقرة 11 من المادة 2

- **مقاولات استغلال النقل والانتقال :** هي المقاولات التي يقصد بها نقل البضائع والحيوانات ويقصد بالانتقال، انتقال الإنسان بوسائل النقل المختلفة، فيوجد النقل البري، النهري، الجوي، البحري ويكون داخليا أو خارجيا (وطنيا) إذن يعد النقل عملا تجاريا متى تم على سبيل المقاول بصرف النظر عن الشخص القائم به سواء كان فردا أو شركة تابعة للقطاع العام أو الخاص.

* **مقاولات لتداول الإنتاج الفكري :** نجد فيها:

- مقاولات الملاهي العمومية : واعتبرتها الفقرة 9 من نفس المادة السابقة على أنها من المقاولات التجارية هذا ويقصد بها

- المقاولات الخاصة بتسليّة الجمهور مقابل اجر كالسينما ، الغناء ، المسرح ، ولا تكتسب صفة التجارة إلا إذا تمسكت بمباشرة

- عملها على شكل مقاول مع تحقيق الربح و أن تضارب على عمل الغير .

- مقاولات الإنتاج الفكري (النشر) تتميز في كونها تختص بها دار النشر ويتمثل عملها في شراء حق التأليف من المؤلف قصد بيعه وتحقيق الربح وما المقاول إلا وسيط بين المؤلف و بين الجمهور فهي تكون على أساس المضاربة سعيا لتحقيق الربح.

● **مقاولات بيع السلع الجديدة بالمزاد العلني بالجملة أو الأشياء المستعملة بالتجزئة:** نصت المادة 2 فقرة 12 على أنه يعتبر عملا تجاريا بحسب موضوعه كل مقاوله لبيع السلع الجديدة بالمزاد العلني، ويقصد بمقاوله البيع للأمكنه أو المحلات المعدة لبيع المنقولات أو البضائع المملوكة للغير بطريق المناداة العلنية والتي تعمل على بيع الأموال المنقولة بجملة إذا كانت جديدة أو بالتجزئة إذا كانت مستعملة لمن يقدم أعلى ثمن، ويتلقى الوسيط أجر يكون في العادة نسبة مئوية من ثمن البيع على أن يكون البيع إراديا فلا يعتبر البيع بالمزاد العلني للأموال المحجوزة عليها بناء على طلب أحد الدائنين أن بيع دائرة الجمارك للأموال المتروكة أو المصادرة إلا ما صدر على وجه المقاوله فضلا عن توافر المضاربة في عمله.

الفرع الثاني

خصائص المقاولاتية و أهدافها

أولا: خصائص المقاولاتية

تتسم المقاولاتية بكونها عملية إنشاء مؤسسة غير نمطية تركز على الابتكار والإبداع، وتمتاز بعدد من الخصائص الجوهرية:

1. **تحمل المخاطرة:** لأن الأنشطة المقاولاتية غالبًا ما تقدم الجديد وتنتج عوائد غير مؤكدة.¹
2. **إمكانية النمو:** المؤسسات المقاولاتية تمتلك قدرة كبيرة على التوسع وتطوير أعمالها.²
3. **الأهداف الاستراتيجية:** المشاريع المقاولاتية ترتبط غالبًا بتطوير السوق ودخول مجالات جديدة.³
4. **الفردية والاستقلالية:** تمكين المقاول من اتخاذ القرارات وتنفيذ أفكاره مباشرة دون الاعتماد الكامل على الهيئات الإدارية.¹

¹ Knight, F. H, *Risk, Uncertainty, and Profit*. Houghton Mifflin, 1921, pp. 231–235.

² Penrose, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, 1959, pp. 66–68

³ طارق احمد المقداد، إدارة المشاريع الصغيرة الاساسيات والمواضيع المعاصرة، الاكاديمية العربية، البريطانية للتعليم العالي، 2011. ص19.

5. زيادة متوسط دخل الفرد :تسهم المقاولاتية في تحسين مستويات الدخل من خلال خلق فرص اقتصادية جديدة².

6. تشكيل الثروة وتحقيق العدالة في توزيع المكاسب :تمكن المقاولاتية الأفراد من المشاركة في مكاسب التنمية الاقتصادية³.

7. توجيه الأنشطة الاقتصادية: حيث يمكن توجيه النشاط المقاولاتي نحو قطاعات استراتيجية أو مناطق محددة لتعزيز الأثر الاقتصادي.

ثانيا: أهداف المقاولاتية⁴: تهدف المقاولاتية الى تحقيق ما يلي:

- استقطاب الشباب للعمل الحر، والمبادرات الفردية والأعمال المقاولاتية، واستثمار أموالهم وطاقاتهم في مشروعات صغيرة.

-تحقيق المكاسب المالية وتعظيم الربح فهو أهم هدف تسعى إليه المقاولاتية.

-عامل من عوامل الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي خاصة أثناء الأزمات.

-نشر ثقافة المقاولاتية في الأوساط العلمية.

-الاهتمام أكثر بالعلم والتكنولوجيا.

-العمل على تغيير اتجاهات جميع فئات المجتمع وغرس ثقافة العمل الحر في مختلف مجالاته.

-تنمية القدرات والمواهب وإتاحة الفرص للإبداع.

-توفير فرص أكثر ورؤية أوسع وأشمل للمقاولين.

-السعي إلى إنشاء مشروعات جديدة أو استحداث وحدات إدارية داخل المنشآت.

¹ Shane, S., Venkataraman, S, The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. Academy of Management Review, 25(1), 2000, p. 220

² Audretsch, D. B., Thurik, A. R.. What's New About the New Economy? Sources of Growth in the Managed and Entrepreneurial Economies. Industrial and Corporate Change, 10 (1), 2001, pp. 267-276.

³ Baumol, W. J., Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive. Journal of Political Economy, 98(5),1990, pp. 893-921

⁴ عائشة بشري، حماية الملكية الصناعية ودورها في تفعيل المقاولاتية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلاني بوعنامة خميس مليانة، الجزائر، 2016 ، ص.2.

-تطبيق التجديد لاقصادي الذي يشمل إعادة التفكير بالتوجهات والفرص المتاحة للمنشأة.
-ترقية روح المبادرة: هم رجال الأعمال الذين يتميزون بكفاءة وجرأة، يتحملون المخاطر الكبيرة وذلك في سبيل الاستثمار وابتكار المستقبل.

-خدمة السوق: تتسم المقاولاتية بكونها مركزة على خدمة السوق من خلال إنتاج سلع وخدمات تلبي الطلب الفعلي، إذ لا يمكن للمقاول الصمود في ظل المناخ الاقتصادي إلا إذا اعتمد على تلبية احتياجات السوق بشكل فعال ويعتبر الربح مكافأة على المخاطرة التي يتحملها المقاول في مشروعه، وهو بذلك يمثل حافزاً مالياً للمستثمرين والمساهمين، حيث يشجعهم على المشاركة في النشاط المقاولاتي وتحقيق استدامة المشروع، وإذا لم تحقق المقاوله أرباحاً كافية، فإن ذلك ينعكس سلباً على جاذبيتها للمستثمرين وبالتالي على نموها وانتشارها في السوق.

الفرع الثالث

دوافع المقاولاتية و أهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بها

تعرف الدوافع بأنها مجموع العوامل الاقتصادية والاجتماعية و النفسية و القانونية التي تدفع الفرد الى انشاء مشروع خاص به و تحمل المخاطر من أجل تحقيق الربح أو اشباع دوافع ذاتية.

أولاً: الدوافع المحفزة للفعل المقاولاتي

1-الدوافع النفسية:

من بين أهم الدوافع تلك المتعلقة بالجانب النفسي و الشخصي حيث تتعلق ب:

- تحقيق الذات أي الرغبة في الابتكار و الابداع و تحدي الذات¹.
- حب الاستقلالية و السعي المتحرر من سلطة الرؤساء أو القيود الادارية.²

¹ Maslow, A. H, *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, 50(4), 1943 pp. 370-396

² Deci, E. L., Ryan, R. M. , *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer, 1985, p. 27-31

- المخاطرة و التحدي حيث يتصف المقاول بميول عالية للغامرة¹.

2- الدوافع الاجتماعية و الثقافية

تتأثر المقاولاتية بجملة من الدوافع الاجتماعية والثقافية التي تتبع من العادات والتقاليد والدين والنشأة العائلية، حيث تلعب الثقافة والدين دورًا أساسيًا في توجيه السلوك الاقتصادي ومنح الفرد رأس مال روجي يشجعه على المبادرة وتحمل المسؤولية ، كما أن البيئة العائلية، خاصة إذا كان أحد الوالدين مقاولًا، تشكل عاملاً محفزًا للفعل المقاولاتي من خلال توفير نماذج سلوكية تقلل من الخوف من المخاطرة وال فشل. ويكتسب المقاول مكانة اجتماعية معتبرة باعتباره فاعلاً اقتصادياً يساهم في خلق الثروة ومناصب الشغل، مما يعزز اندماج الأفراد داخل المجتمع².

و تتأثر الدوافع الاجتماعية والثقافية للفعل المقاولاتي بعوامل متعددة تتبع من العادات والتقاليد، القيم الاجتماعية، الدين، وأساليب التنشئة ، إذ يلعب المجتمع دورًا هامًا في تشكيل المتغيرات النفسية والثقافية التي تدفع الفرد إلى المبادرة بإنشاء مؤسسة، خاصة عندما تتوفر نماذج سلوكية في العائلة أو البيئة القريبة تشجع على اتخاذ القرار المقاولاتي.

كما تظهر الدراسات الحديثة أن الأدوار الاجتماعية والتوقعات الثقافية - بما في ذلك مكانة المقاول داخل المجتمع واعتباره فاعلاً اقتصادياً مهماً - تؤثر بشكل إيجابي على نية الأفراد للدخول في المشروع المقاولاتي، وقد تؤدي إلى بناء هوية اجتماعية مرموقة ترتبط بالمساهمة في خلق فرص العمل والتنمية المحلية هذا بالإضافة إلى الدوافع الاجتماعية المرتبطة بالخدمة المجتمعية وقيم التضامن الاجتماعي التي تدفع

¹ Lumpkin, G. T., Dess, G. G. *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*. Academy of Management Review, 21(1),1996, pp. 139-140.

² Exploring entrepreneurial intentions and motivations: a comparative analysis of opportunity-driven and necessity-driven entrepreneurs, Journal of Innovation and Entrepreneurship (2024).
<https://link.springer.com/article/10.1186/s13731-024-00366-8>? Visited 12/10/2025.

بعض الأفراد نحو المقاولاتية الاجتماعية كهدف أساسي يسهم في التنمية المستدامة للمجتمعات المحلي .

3-الدوافع الاقتصادية

تتمثل في تحقيق الربح و مردودي مالية¹ من خلال استغلال الفرص الاقتصادية ، و الاستقلال المالي² 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.

بالإضافة الى استغلال فرص السوق من خلال ظهور حاجيات جديدة في السوق أو نقص في العرض مما يحفز المقاول على الاستثمار.

4-الدوافع القانونية السياسية

تشكّل الدوافع القانونية والسياسية أحد المحفزات الهامة للدخول في الفعل المقاولاتي، إذ لم يعد الإطار القانوني مجرد تنظيم للعمل، بل أصبح بيئة تمكينية تدفع الأفراد نحو المبادرة والاستثمار، ففي الجزائر على سبيل المثال، تبرز التشريعات الحديثة الخاصة بالمقاول الذاتي وبرامج التوعية المنظمة في الجامعات كأداة لتشجيع الشباب على الاعتماد على الذات بدل الوظيفة التقليدية، كما تعمل أجهزة الدعم مثل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية على توفير تسهيلات تمويلية وجبائية تساعد المقاولين في مراحل الإنشاء والتوسع، بالإضافة إلى إعفاءات ضريبية تشجع الاستمرار في النشاط.

كما تلعب القوانين المتعلقة بحماية الملكية الفكرية دوراً مهماً في تشجيع الابتكار وخلق بيئة آمنة لحماية الأفكار والابتكارات، ما يسهم في جذب الاستثمار وتعزيز تنافسية المشاريع الناشئة. وإلى جانب ذلك، تمثل الآليات القانونية لتمويل ودعم المشاريع الناشئة، مثل

¹ Block, J. H., Fisch, C. O., van Praag, M., The Schumpeterian entrepreneur: A review of the empirical evidence, Journal of Business Venturing, 35(3),2020, p.6.

² illiams, C. C., Horodnic, I. A, Motivations for entrepreneurship: necessity or opportunity? International Entrepreneurship and Management Journal,2021, 17(2), p.940.

الحاضنات والمسرّعات، عناصر محورية في تسهيل وصول رواد الأعمال إلى التمويل والمرافقة الفنية. تشير الأدبيات الحديثة إلى أن السياسات العامة الداعمة، سواء أكانت مالية أو تنظيمية، يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على توجهات المقاولين وأداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مما يعزّز مناخ ريادي أكثر ديناميكية في الاقتصاد الوطني.

ثانياً: مفاهيم ذات صلة بمصطلح المقاولاتية

يرتبط مفهوم المقاولاتية بجملة من المصطلحات ذات الصلة، يمكننا التركيز على كل من المصطلحات التالية: روح المقاولاتية- الثقافة المقاولاتية - المؤسسات الناشئة - المقاول.

1- روح المقاولاتية:

ترتبط روح المقاولاتية بالدرجة الأولى بأخذ المبادرة والعمل أو الانتقال للتطبيق، فالأفراد الذين يتمتعون بروح المقاولاتية يمتلكون العزيمة على الغوص في أشياء جديدة أو انجاز أعمال بطريقة مغايرة¹، فروح المقاولاتية هي عبارة واسعة الدلالات و المعاني تتعدى في مفهومها عملية إنشاء المؤسسات الفردية لتشمل تطوير الكفاءات والقدرات لتقبل إمكانية التغيير بروح منفتحة، واكتساب مهارات و معارف ناتجة عن الانتقال للميدان العلمي وتجريب الأفكار الجديدة.

اذن تعرّف روح المقاولاتية بأنها عقلية وسلوكية إرادية تركّز على المبادرة والابتكار والاكتشاف والاستباق في مواجهة الفرص والتحديات، وهي تشمل مجموعة متكاملة من المواقف والخصائص النفسية والسلوكية، مثل القدرة على تحمل المخاطر المحسوبة، التفكير الإبداعي، الرؤية المستقبلية، الاستقلالية، والقدرة القيادية، وتهدف هذه العقلية إلى اكتشاف الفرص الاقتصادية واستغلالها لإحداث قيمة مضافة وتحقيق التميز في بيئة العمل، مع

¹ أمال قلبازة، مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة غرداية، 2021/2020، ص.18.

التكيف المستمر مع التغيرات والأوضاع غير الواضحة¹، مما يجعل روح المقاوالاتية عنصراً أساسياً في تطوير المشاريع الناشئة والنمو الاقتصادي.

كما تعبر روح المقاوالاتية عن جملة من السمات العقلية و السلوكية و الابداعية² التي تعبر عن استعداد الفرد لاستشعار الفرص و استغلالها بجرأة و ابتكار، من خلال القدرة على المبادرة و التصرف في بيئات يسودها عدم اليقين و تحريك الموارد بكفاءة لتحقيق قيمة مضافة اقتصادية و اجتماعية ، و تشمل هذه الروح عناصر الإبداع و الابتكار و الميل الى المخاطرة المحسوبة و الرؤية المستقبلية و القيادة و المسؤولية و الالتزام الأخلاقي في التعاملات.

فهي بذلك تمثل عقيدة فكرية و سلوكا عمليا يسعى الى تحويل الأفكار الجديدة الى واقع منتج يخدم التنمية المستدامة.

2-الثقافة المقاوالاتية:

هي مجموعة من المدخلات المتمثلة في الأفكار، القيم، الموارد، المعارف، الخبرات...الخ، ثم العمليات التي هي عبارة عن مسار الإنشاء و تفاعل العناصر المكونة للمدخلات ثم المخرجات التي تتمثل في السلوكات، الاجراءات، الاستراتيجية، المنتجات، الخدمات...الخ

و الثقافة المقاوالاتية هي منظومة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكات الاجتماعية والتنظيمية التي تشجع على الابتكار والمبادرة وتحمل المخاطر وتحقيق الاستقلالية والمسؤولية، تتكوّن من مدخلات مثل الأفكار والمعارف والموارد، وعمليات تشمل المسار التفاعلي للإنشاء والتفاعل بين هذه المدخلات، ومخرجات تمثلت في السلوكات، والإجراءات،

¹ Berreziga amina, meziame amina, la culture entrepreneuriale chez les entrepreneurs Algériens, colloque national sur les stratégies d'organisation et d'accompagnement des PME en Algérie, université kasdi merban Ouargla 18-19/février/2012, p2.

² نفيسة خميس، عواطف محسن، دور التكوين الجامعي في تفعيل النية المقاوالاتية لدى الطلبة، مجلة رؤى اقتصادية،

جامعة الشهيد محمد لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر . 2107 ص 25

والاستراتيجيات، والمنتجات والخدمات¹، وتشكل هذه المنظومة بيئة فكرية وتنظيمية واجتماعية داعمة لخلق القيمة وتحقيق التنمية المستدامة. فهي الاساس الذي يجعل روح المقابلة 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.

ومن وسائل نشر ثقافة المقاولاتية، العمل على تطوير المناهج الدراسية الخاصة بتشجيع ثقافة العمل الحرّ، وتقديم المهارات اللازمة لبدء الأعمال في كل من المدارس والجامعات، وإعداد خريطة استثمار واضحة لتوجيه الاستثمارات نحو الاستثمارات الصناعية، التجارية، الخدمية، الزراعية، وتكنولوجيا المعلومات المطلوبة، بالإضافة إلى توفير حاضنات الأعمال اللازمة لاحتضان المشروعات الناشئة²، وتقديم كل سبل الدعم الفني والمالي لها للنمو والانطلاق نحو السوق المحلية والعالمية؛ لتحقيق مزيد من التقدم والنجاح على الأوسع نطاقاً.

إن الجامعات ودور التعليم قادرة على أن تلعب دوراً مركزياً ومحورياً عن طريق تأهيل طلابه على ابتكار الأفكار الجديدة، وخلق فرص المقاولاتية المنتجة، وإبداع المبتكرات في كيان المشروعات الصغيرة، عن طريق إدخال المقاولاتية ضمن النظام التعليمي، ومن ثم تساهم الجامعات في إقامة وصقل أسس المجتمع السليم الذي يبني اقتصاد بلده، و ينمي التجارة الداخلية، وتعظيم الصادرات السلعية والخدمية، فيعتمد لميزان المدفوعات الوطني، ليقود المقاولين أنفسهم، ومن ثم أوطانهم تبعاً لهم نحو مزيد من النمو الاقتصادي.

¹ بن شهرة محجوبة ، مقومات تطوير الروح المقاولاتية لدى طلبة جامعة مسيلة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة المسيلة، 2016/2017.

² الجودي محمد علي ، واقع التعليم المقاولاتي ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني ، حول المقاولاتية ، تجارب عالمية حول التعليم المقاولاتي ، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2018.

المقارنة من حيث:	روح المقاوالتية	ثقافة المقاوالتية
المستوى التحليلي	فردى	جماعى و مجتمعى
المعنى الأساسى	هى صفة او طاقة داخل الفرد تدفعه الى الابداع و المبادرة و تحمل المخاطر و تحويل الافكار الى مشاريع.	هى البيئة الاجتماعىة و القىمىة التى تشجع الناس على تبنى سلوك المقاوالتى و تقدر الابتكار و المبادرة.
العناصر الأساسىة	الطموح، الابداع، الثقة بالنفس، الشجاعة فى اتخاذ القرار، المرونة.	القيم ، المعقّدات، التقاليد ، السياسات، انماط التفكير الجماعىة المشجعة على العمل المقاوالتى.
النطاق	تخص الافراد (المقاوالتىن ، المبتكرىن..)	تخص المجتمع ، الدولة، المنظمة...
العلاقة بينهما	تمثل المحرك الداخلى للفعل المقاوالتى	تمثل الاطار الخارجى الذى يغذى و يحتضن تلك الروح.
مثال توضيحي	شاب يملك الشجاعة و الابداع لتأسيس مشروع جدىد رغم المخاطر .	نظام تعليمى و مجتمعى يشجع على ذلك و يعتبره نجاحا لا مخاطرة فاشلة.

3- المؤسسات الناشئة:

شكّل المقاوالت والمؤسسات الناشئة عنصرًا أساسيًا فى الإقتصاد الوطنى لكثير من الدول، حيث تُعدّ محركًا رئيسًا للتشغيل والابتكار والنمو الإقتصادى، ففي العديد من البلدان، تُشكّل المقاوالت الصغىرة والمتوسطة والناشئة المصدر الأكبر لفرص العمل، وهى أيضًا مسؤولة عن جزء كبير من القىمة المضافة للدخل القومى، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على معدلات النمو الإقتصادى والاستقرار الاجتماعى¹.

وتُبرز التقارير الإقتصادىة المعاصرة أن القدرة على إطلاق وتشجيع المقاوالت الناشئة أصبحت من أهم العوامل التى تميّز الإقتصادات الحدىثة، لا سيما فى ظل التحولات التكنولوجىة والتغىرات الهىكلية فى سوق العمل العالمىة، فالمؤسسات الناشئة غالبًا ما تكون

¹Global Entrepreneurship Monitor (GEM), *Global Report 2022/2023*. Babson College , London Business School 2023, p.34.

أكثر قدرة على التجاوب مع الفرص السوقية وتحويل المعرفة والابتكار إلى منتجات وخدمات جديدة، ما يسهم في تعزيز تنافسية الاقتصاد الكلي.

ولذلك، فإن معظم الدول تولي اهتمامًا متزايدًا لتشجيع إنشاء المقاولات وجعلها رافدًا أساسيًا لتنويع الاقتصاد، من جهة، و تعزيز النمو الاقتصادي والتشغيل من جهة أخرى. فقد وضعت العديد من الحكومات سياسات تمكينية وتشريعات داعمة، تشمل تيسير الوصول إلى التمويل، الإعفاءات الضريبية للمشروعات الناشئة، دعم التكوين، وحماية الملكية الفكرية، باعتبارها عوامل جوهرية لضمان استدامة المقاولات ونجاحها.¹

غير أن نتائج السياسات الحكومية تختلف باختلاف الدول؛ فهناك دول نجحت في فهم واستثمار العوامل الحقيقية التي تساعد على إنشاء هذه المقاولات واستمراريتها، مثل بيئة الأعمال المرنة، وجود ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار، ونظم تمويل فعّالة، في المقابل، توجد دول لم تحقق نفس النجاح، نتيجة إهمالها أو ضعفها في الاعتناء بهذه العوامل المساعدة، مما أدى إلى تباطؤ في نمو المقاولات الناشئة أو حتى فشلها في الإسهام الفعّال في الاقتصاد الوطني.²

أ- تعريف المؤسسات الناشئة:

تعرف المؤسسات الناشئة بأنها: مؤسسة تسعى لتسويق و طرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها سوق كبير، بغض النظر عن حجم الشركة أو قطاع أو مجال نشاطها كما أنها تتميز بارتفاع عدم التأكد، ومخاطرة عالية في مقابل تحقيقها لنمو قوي وسريع مع احتمال جنيها لأرباح ضخمة في حالة نجاح.

يشير المصطلح الإنجليزي **“start-up”** إلى مشروع جديد تم إطلاقه حديثاً، يتميز بقدرته على النمو السريع والتحول والابتكار، ويستخدم عادة في الأدبيات المعاصرة لوصف المشاريع التي تبحث عن فرص توسع وتشكيل أسواق جديدة. ولا يُنظر إليه فقط كمجموعة لغوية (start + up) ، بل كمفهوم اقتصادي يعكس ديناميكية النمو والتجديد .

¹ World Bank., World Development Report 2022: Finance for an Equitable Recovery,2022.

² European Commission, Entrepreneurship and Small Business Programme Report,2024.

أما في اللغة الفرنسية فيُستخدم مصطلح **“jeune entreprise innovante”** بمعنى «المؤسسة الشابّة المبتكرة» للإشارة إلى المشاريع الناشئة ذات الطابع الابتكاري، وقد يُضاف إليها وصف **“dans le secteur des technologies nouvelles”** للدلالة على الشركات التي تنشط في **التكنولوجيات الحديثة**، إذ يشير هذا المفهوم إلى مشاريع ذات أساس تكنولوجي وابتكاري قوي داخل السوق.¹

وقد عرفها² Reis Eric بأنها: " مؤسسة إنسانية/بشرية تهدف إلى خلق منتج جديد أو خدمة جديدة في ظل ظروف عدم اليقين."

يُبرز هذا التعريف أن المؤسسة الناشئة ليست مجرد مشروع عادي، بل هي كيان منظم يسعى لإنتاج شيء جديد في بيئة غير مؤكدة وغير مستقرة وهو ما يميزها عن الشركات التقليدية، ثم إن المصطلح لا يكفي بوصف المنتج فقط، بل يشمل السياق غير المؤكد الذي تعمل فيه المؤسسة.

و تعرّف المؤسسة الناشئة، في بعدها التكنولوجي، بأنها مؤسسة فتيّة مبتكرة تنشط أساساً في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وتهدف إلى خلق وتطوير وتسويق تكنولوجيات أو حلول رقمية جديدة، اعتماداً على المعرفة والابتكار، وفي إطار بيئة تتسم بعدم اليقين والمخاطرة³ .

وتعرف أيضاً على أنها: " مؤسسة شابّة وديناميكية مبنية على التكنولوجيا والابتكار حيث يحاول مؤسسوها الاستفادة من تطوير منتج أو خدمة غير معروفة من أجل إنشاء أسواق جديدة"⁴.

¹ OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2021. OECD Publishing.

² Ries, E., The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business, 2011, pp. 3-4.

³ OECD, Science, Technology and Innovation Outlook 2021. OECD Publishing, Paris,.

⁴ حساين سامية، لمين عبد الحميد، " تدابير دعم المؤسسات الناشئة والابتكار في - الجزائر: قراءة في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 20 / 254 "، مجلة البحوث في العقود وقانون الأعمال، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة، مجلد 5 ، عدد. 2 .

يتضح من خلال مراجعة التعاريف المختلفة للمؤسسات الناشئة أن العديد من الباحثين ركزوا على النقاط المشتركة التي تجسد مفهوم هذه المؤسسات، باعتبارها كيانات أو مشاريع ناشئة حديثة، تنبثق عن فكرة جديدة، وتعمل على تقديم منتجات سواء كانت سلعا أو خدمات، وغالبا في ظل ظروف محفوفة بالمخاطر. كما يتم ربطها غالبا بالتكنولوجيا، ويُحصر تعريفها في البعد التكنولوجي، على الرغم من أن ذلك لا يعني بالضرورة أن كل مؤسسة ناشئة تنشط في مجال التكنولوجيا .

من جهة أخرى، يرى **Graham Paul**، مؤسس واحدة من أبرز حاضنات المشاريع في العالم Y Combinator، في مقاله الشهير الذي يعرض فيه فلسفته حول المؤسسات الناشئة، أن تعريف المؤسسة الناشئة لا يشترط أن تكون حديثة النشأة، أو أن تنشط في مجال التكنولوجيا، أو أن تمول من رأس مال مخاطرة، أو أن تتبع خطا محددة للخروج. إذ يؤكد أن العامل الوحيد الذي يحدد المؤسسة الناشئة هو **النمو السريع**، حيث يعتبر أن أي صفة أخرى تتعلق بالمؤسسة الناشئة هي في النهاية مرتبطة بالنمو والتطور السريع فقط.¹

ب- الاطار القانوني للمؤسسات الناشئة في التشريع الجزائري

نص المرسوم التنفيذي رقم 20- 254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 على إنشاء اللجنة الوطنية لمنح العلامات القانونية المتعلقة بالمؤسسات الناشئة، والمشاريع المبتكرة، وحاضنات الأعمال، وتحديد مهامها، وتشكيلتها، وآليات سيرها، مما يمثل أول تنظيم قانوني واضح للمؤسسة الناشئة في النظام التشريعي الجزائري.

وقد جاء الفصل الرابع من هذا المرسوم، وبالأخص المادة 11، ليحدد ضوابط ومعايير منح "علامة المؤسسة الناشئة" بدقة، إذ اعتُبرت المؤسسة الناشئة بمقتضاه مؤسسة تخضع لأحكام القانون الجزائري، وتتوفر فيها شروط موضوعية محددة حتى تُمنح هذه العلامة القانونية .

¹ Paul Graham, Want to start a startup? Get funded by Y Combinator, <http://www.paulgraham.com/growth.html> consulté le:22/10/2025.

وتتلخّص أبرز الشروط والمعايير الأساسية التي أوردها المرسوم التنفيذي للحصول على علامة "المؤسسة الناشئة" بما يلي¹:

1. خضوع المؤسسة للقانون الجزائري وأن تكون ذات شخصية معنوية نشطة في الإقليم الوطني .

2. ألا يتجاوز عمر المؤسسة ثماني سنوات منذ تاريخ تأسيسها، وهو معيار زمني يُستخدم لتمييز المؤسسات الحديثة عن غيرها

3. أن يكون نشاط المؤسسة مبنياً على الابتكار في منتجاتها أو خدماتها أو نموذجها التجاري، مع وجود قابلية حقيقية للنمو

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

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

6. يجب أن تكون رأس مال الشركة مملوكا بنسبه 50 %بالمئة على الأقل من قبل أشخاص طبيعية أو صناديق الاستثمار معتمده أو من طرف مؤسسات أخرى حاصله على علامة مؤسسه ناشئة.

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

8. يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عامل .

"ومن أهم مميزات المؤسسات الناشئة نذكر ما يلي :

- **حديثه العهد ، أي أنها حديثة النشأة وتستمد تسميتها من أحداثها : وأمامها خياران إما**

التطور والازدهار لتصبح شركة ناجحة قائمة بذاتها تقدم منتجات جديدة تحتاجها

الأسواق، أو إغلاق أبوابها و القبول بالخسارة¹ .

¹ المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 26 محرم 1442 الموافق 15 سبتمبر 2020، المتعلق بإنشاء مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنة أعمال، مع تحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها وكذا شروط منح علامة "مؤسسة ناشئة" وعلامة "مشروع مبتكر" وعلامة "حاضنة أعمال"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 55، الصادرة بتاريخ 16 سبتمبر 2020،

- شركات أمامها فرصة للنمو التدريجي و المتزايد : من إحدى السمات التي تحدد معنى الشركة الناشئة هي إمكانية نموها السريع وتوليد إيراد أسرع بكثير من التكاليف التي تتطلبها للعمل.

- شركات تتعلق بالتكنولوجيا وتعتمد بشكل رئيسي عليها : تتميز هذه الشركات بأنها تقوم بأعمالها التجارية على أفكار رائدة و إشباع لحاجات السوق بطريقة ذكية و عصرية. يعتمد مؤسسوا الشركات الناشئة Startups على التكنولوجيا للنمو والتقدم، والعثور على التمويل من خلال المنصات على الأنترنت، ومن خلال الفوز بمساعدة ودعم حاضنات الأعمال .

- شركات تتطلب تكاليف منخفضة : يشمل معنى الشركة الناشئة عل أنها تتطلب تكاليف صغيرة جدا بالمقارنة مع الأرباح التي تحصل عليها وعادة ما تأتي هذه الأرباح بشكل سريع و مفاجئ بعض الشيء.

و من خلال مجمل الشروط التي تم سردها في المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 يمكن لنا تحديد أهم الخصائص التي تتميز بها المؤسسة الناشئة up-start في الجزائر والمتمثلة فيما يلي:

-تعتبر مؤسسات شابة يافعة وحديثة العهد بحيث لا يتجاوز عمرها ثماني 8 سنوات حسب ما جاء في الفقرة 2 من المرسوم التنفيذي المذكور.أنفا؛ وتحتسب مدة 8 سنوات في هذا الشأن مباشرة منذ حصولها أول مرة على علامة مؤسسة ناشئة حسب أحكام المادة 14 من هذا المرسوم لمدة 32 أربع 4 سنوات؛ وبإمكانية تجديدها لمرة واحدة فقط² .

- يختص نشاط المؤسسات الناشئة على انتاج السلع و/أو تقديم الخدمات مهما كانت طبيعتها أو نوعها .

¹ لمين عبد الحميد، حساين سامية، تدبير دعم المؤسسات الناشئة والابتكار في الجزائر: قراءة في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 254/20 ، مجلة البحوث في العقود وقانون الأعمال، الجزائر، المجلد 5، العدد 2، ديسمبر 2020 ، ص.10.

² بوصوفة الزهرة، المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي 254/20، مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، المجلد 7، العدد 2، 01 يونيو 2023، ص.ص.130-133.

- من سمات هذه المؤسسات أنها تتكون من رأس مال الشركة مملوكا بنسبه 50 % بالمئة على الأقل؛ من قبل أشخاص طبيعية أو صناديق الاستثمار معتمده أو من طرف مؤسسات أخرى حاصله على علامة مؤسسه ناشئة؛ وبرقم أعمال سنوي لا يتجاوز المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية بحيث تؤخذ بعين الاعتبار عدم تجاوز الحد الأقصى لمعيار رقم الأعمال الممنوح لصفة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المحدد ب 4 مليار دينار جزائري¹.

- يجب أن تكون المؤسسات الناشئة عبارة عن مؤسسات سريعة النمو بما فيه الكفاية من خلال الإمكانيات التي تعزز نموها وتحقيق إيراد أسرع بكثير من التكاليف التي تتطلبها للعمل؛ فهي مؤسسات قادرة 34 على توليد أرباح كبيرة جدا.

- لا تحتاج إلى طاقم بشري كبير بحيث لا يتجاوز 250 عامل؛ وعليه فالمشرع الجزائري اعتمد على معيار عدد العمال أقل مما هو مدرج بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو الأمر الذي يضيف على المؤسسة نوع من المرونة في التسيير والتنظيم؛ وحتى الإدارة التي تكون للمالك الرسمي للمؤسسة؛ التي يديرها صاحبها؛ فطبيعة هذه المؤسسات تجعل الإدارة تستند إلى مالك المؤسسة في أغلب الأحيان، فهي لا تتطلب مهارات عالية لإدارتها وحتى فيما يخص اتخاذ القرارات؛ فتكون بسرعة على عكس المؤسسات الكبرى أين يكون عن طريق انعقاد بين مجلس المديرين والإدارة والمستشارين قبل اتخاذ القرارات النهائية.

- تتميز المؤسسات الناشئة كذلك حسب المادة 21 وما يليها من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المتعلق بإنشاء مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنة الأعمال مع تحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها وكذا شروط منح كل علامة المذكور سابقا بكونها مؤسسات محضنة أي

¹حساين سامية، لمين عبد الحميد، تدابير دعم المؤسسات الناشئة والابتكار في- الجزائر :قراءة في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 20 / 254 ، مجلة البحوث في العقود وقانون الأعمال، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة، مجلد 5 ، عدد2 ، ص.09.

تخضع أغلبها ، من قبل حاضنات الأعمال في مراحلها الأولى والمرافقة¹ لفترة الاحتضان من قبل الهيئات لداعمة لها الحكومية أو الخاصة والمنصوص عليه قانونا قصد تسريع بعث المشاريع ذات الكفاءة في النمو والتطور².

4- حامل المشروع المقاولاتي(المقاول)

لا يمكن الحديث عن المقاولاتية دون الإشارة إلى المقاول باعتباره العنصر البشري الذي يقود العملية المقاولاتية، إذ يُمثل المقاول الفاعل الأساسي في إدارة وإطلاق المشاريع، وتحويل الأفكار إلى واقع ملموس.

أ- التعريف اللغوي و الاصطلاحي للمقاول:

لغة تشتق كلمة "المقاول" في اللغة العربية من الفعل "قاول" والذي يعني ما يقيد بالقيام بعمل معين أو تنفيذ مهمة مقابل محدد، ويُستخدم المصطلح للدلالة على الشخص الذي يتعهد بأداء عمل محدد مستوفٍ لشروط معينة مقابل أجر متفق عليه، مثل إنشاء مبنى أو إصلاح طريق. وهذا التعريف يوضح أن الأصل اللغوي للمصطلح يرتبط بعقد التنفيذ والالتزام بتأدية عمل معين³.

¹ مخانشة أمينة، المؤسسات الناشئة في الجزائر- الاطار المفاهيمي و القانوني-، مجلة صوت القانون، المجلد الثامن، العدد1، 2021، ص. 778.

² تجدر الإشارة الى أنه تم تعديل اسم الوزارة المختصة بالمؤسسات الاقتصادية الجديدة في الجزائر من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى وزارة المؤسسات الصغيرة، المؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، جاء هذا التعديل في سياق المرسوم الرئاسي رقم 20- 01 لسنة 2020 المتعلق بتعيين أعضاء الحكومة، والذي صاحبه إصدار المرسوم التنفيذي رقم 20- 54 لسنة 2020 الذي يُحدد صلاحيات وزير المؤسسات الصغيرة، المؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، بمقتضى هذا المرسوم التنفيذي، أُدرجت المؤسسات الناشئة ضمن السياسة العامة للحكومة وبرنامجها التنموي، وتم تكليف الوزير المعني بإعداد برنامج وطني لدعم وتطوير هذه المؤسسات. كما جاء في المرسوم التنفيذي نفسه، أن المؤسسات الناشئة تُعد جزءاً من المنظومة الاقتصادية الوطنية إلى جانب المؤسسات الصغيرة في إطار سياسة الدولة الداعمة للابتكار وريادة الأعمال، راجع Sami Berbache , “Regulatory Framework of Start-ups in Algeria: A North African Comparative Perspective”, Legal and Political Research, Vol. 10, No. 1, June 2025

³ المعجم الوسيط يوضح أن المعنى اللغوي للمقاول والمقاول مشتق من الفعل "قاول" الذي يشير إلى التعهد بأداء العمل.

وقد تطور هذا المفهوم مع مرور الزمن، ففي مصطلح Entrepreneur مشتق من الكلمة الفرنسية *entreprendre* بمعنى القيام، التعهد، أو الالتزام بعمل ما. وقد ظهر استخدام الكلمة في الأدبيات الأوروبية في الفترة الحديثة المبكرة لوصف الأشخاص الذين يتعهدون بمشروعات أو أعمال مقابل مقابل مالي وتحمل المخاطر المرتبطة بها في العصور الوسطى.

في الفكر الأوروبي القديم، كان المصطلح يُستخدم للدلالة على الشخص الذي يشرف على تنفيذ مشاريع كبيرة مثل بناء القلاع أو الكاتدرائيات أو الأشغال العامة. في تلك الفترة لم يكن المعنى مرتبطاً بتحمل المخاطر المالية، بل يرتبط أكثر بدور الإدارة والتنظيم للمشاريع، غالباً تحت رعاية الجهات الحكومية أو الكنيسة، دون الربط الصريح بمفهوم المخاطرة الاقتصادية، خلال القرنين السادس عشر والسابع عشر، بدأ مفهوم المقاول يتغير تدريجياً في الفكر الاقتصادي الأوروبي ليشمل تحمل المخاطر الاقتصادية المرتبطة بمشاريع غير مؤكد عائدها، في هذا السياق أصبح المقاول يُنظر إليه كفرد يشارك في أنشطة تتضمن المضاربة الاقتصادية والعلاقات التعاقدية التي تنطوي على مخاطرة مالية، حيث لا يُعرف مسبقاً حجم الربح أو الخسارة.

و يعد (Richard Cantillon) أول من وضع تعريفاً اقتصادياً للمقاول خلال القرن الثامن عشر، في كتابه¹ *Essay on the Nature of Trade in General* (1755)، حيث اعتبر المقاول شخصاً يتحمل التكلفة المعروفة ولكنه يواجه سعراً غير مؤكد عند البيع، وبالتالي هو شخص يتخذ قرارات اقتصادية مع تحمل مخاطر عدم التأكد من النتائج، و في القرن العشرين، أعطت النظرية الاقتصادية للمقاول أبعاداً إضافية، أبرزها دورة الابتكار ودور المقاول في التغيير الاقتصادي، كما أبرز جوزيف شومبيتر (Joseph Schumpeter) في نظرياته دور المقاول في الابتكار والتدمير الخلاق الذي يؤدي إلى تحديث اقتصاديات السوق.

¹ Cantillon, R, *Essai sur la Nature du Commerce en Général*, Paris, 1755, pp.60-36.

و قد عرفه Joseph Schumpeter بأنه: " ذلك الشخص الذي لديه الارادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار وبالتالي وجود قوى الريادة في الاسواق والصناعات المختلفة تنشأ منتجات ونماذج عمل جديدة وبالتالي الريادين يودون التطور الصناعي والنمو الاقتصادي على المدى الطويل"¹.

ويؤكد " شومبيتر " أن غياب شخصية المقاول تجعل من الدورة الانتاجية تعيش حالة من الستاتيكا، فمهمته الاساسية تتجسد في وضع خطة عمل مبتكرة، طرح منتج جديد في السوق أو تنظيم عمل جديد.

فالمقاول إنسان غير تقليدي ويقوم 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.² ويعرف P.Druker المقاول على أنه" الشخص الذي يستطيع أن ينقل المصادر الاقتصادية من إنتاجية منخفضة إلى إنتاجية مرتفعة.

و يعرفه كل من Julien et Marchesney على أنه الشخص الذي يتكفل بحمل مجموعة من الخصائص الأساسية: يتخيل الجديد ولديه ثقة كبيرة في نفسه، هو المتحمس، الصلب الذي يحب حل المشاكل ويحب التسيير، والذي يصارع الروتين ويرفض المصاعب والعقبات، والذي يأتي بمعلومات هامة.³

و هناك العديد من المقاربات التي تناولت مفهوم المقاول، منها⁴:

¹ حنان شعبان، مطبوعة دروس مقياس المقاولاتية، الاتصال الجماهيري و الوسائط الجديدة، 2020/2019، ص. 08.

² هاملي عبد القادر، حوحو مصطفى، إشكالية التعليم المقاولاتي ودوره في خلق النية المقاولاتية: دراسة ميدانية على عينة من الشباب الجامعي، مجلة البشائر، جامعة بشار، المجلد الخامس سنة 2009 ، العدد 1 ، ص.628.

³ ابراهيم بيض القول، دور التكوين الجامعي في اكتساب المهارة الأساسية والتوجه نحو المقاولاتية لدى الطلبة

الجامعيين، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، المجلد 05، العدد 18(2020)، ص.276.

⁴ Lionel Gostine, l'entreprenariat en France et dans le grand Lyon, le centre ressources prospectives du grand Lyon, http://www.millionaire3.com/uploads/ex_reesm3/costime-entreprenariat.pde .2025/11/25

• المقارنة القائمة على الخصائص الفردية:

تنتقل هذه المقارنة من اعتبار المقاولاتية مرتبطة بسمات شخصية المقاول، حيث يتم التركيز على مجموعة من الخصائص الفردية مثل: روح المبادرة، القدرة على الابتكار، تحمل المخاطر، الاستقلالية، والرغبة في الإنجاز. وتهدف هذه المقارنة إلى إنتاج المعرفة حول السمات النفسية والسلوكية التي تميز المقاول عن غيره من الفاعلين الاقتصاديين، معتبرة أن هذه الخصائص هي التي تفسر السلوك المقاولاتي.

• المقارنة العملياتية (Process Approach)

جاءت المقارنة العملياتية كرداً على القيود التي أفرزتها المقارنة القائمة على الخصائص، حيث اعتبر الباحثون أن التركيز على "من هو المقاول" غير كافٍ، وأن الأهم هو "ماذا يفعل المقاول"، وبالتالي، انصبّ اهتمام هذه المقارنة على العملية المقاولاتية في حد ذاتها، أي كيفية اكتشاف الفرص، وتحويل الأفكار إلى مشاريع واقعية، وتعبئة الموارد، وإدارة المخاطر، بدل التركيز على الصفات الشخصية فقط.

ب- مقومات المقاول

إن انتشار المشاريع الصغيرة في بلد ما لا يكون إلا بوجود فئة من المقاولين الناجحين القادرين على خلق عنصر الإبداع في المؤسسات، ولعل ذلك يطرح مجموعة من الأسئلة لمعرفة من هو المقاول؟ وما هي مميزاته؟ ويمكن أن نلخص خصائص المقاول فيما يلي:

ب/1- المقومات الشخصية للمقاول

يتطلب النجاح في العمل المقاولاتي توفر مجموعة من المقومات والخصائص الشخصية لدى الفرد، إلى جانب العوامل البيئية والتنظيمية والإدارية، إذ يُعد التفاعل بين هذه العناصر أساساً لبروز المقاول الناجح. وتتمثل أهم الخصائص الشخصية للمقاول فيما يلي¹:

¹ سعودي أمّنة، بعيطيش شعبان، أثر مقومات الفكر المقاولاتي في تحقيق الإبداع في المشاريع المقاولاتية دراسة على طلبة الماستر ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، العدد الاقتصادي 36(01)، 2017، ص.79.

● **الثقة في النفس:** من أبرز الخصائص الشخصية التي يتميز بها المقاول، إذ تمكنه من اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية في بيئة تتسم بعدم اليقين والمخاطرة. فالمقاول الواثق من نفسه يمتلك إحساسًا عاليًا بقدرته على مواجهة المشكلات المحتملة والتعامل معها بمرونة، دون أن يشكّل البحث عن الأمان الوظيفي التقليدي عائقًا أمام حريته في المبادرة والسيطرة على مجريات العمل¹.

كما ينظر المقاول إلى الخطأ وال فشل باعتبارهما جزءًا طبيعيًا من العملية المقاولاتية، ومصدرًا للتعلم والتطوير، وهو ما يشكل دافعًا قويًا للإبداع والابتكار، ويسهم في إضافة قيمة اقتصادية واجتماعية جديدة من خلال تطوير المنتجات والخدمات المقدمة للمجتمع.

● **الطاقة والحركية:** سلوك ضروري لا يمكن الاستغناء عنه لأن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب بذل جهد معتبر وتهيئة الوقت الكافي والطاقة اللازمة لإنجاز مختلف الأنشطة².

● **القدرة على حل مختلف المشاكل:** فقد تواجه المقاول عدة عقبات وهذا ما يفرض عليه محاولة حلها واللجوء في بعض الأحيان إلى أطراف أخرى، ومع ذلك لا يمكن نقل كل المشاكل إلى استشاري ما لأن ما قد يشكل له مشكلة لا يكون كذلك بالنسبة إلى استشاري أو مساعد، لكل شخص ردة فعله الخاصة تجاه مشكل ما³.

● **تقبل الفشل:** يعتبر تقبل الفشل من الخصائص الجوهرية للمقاول الناجح، إذ يشكل الفشل جزءًا لا يتجزأ من عملية التعلم والتقدم. يرى المقاول أن الخطأ والفشل والحلم ليست عقبات، بل مصادر لاستكشاف فرص جديدة وتحقيق نجاحات مستقبلية. هذه النظرة الإيجابية تجاه الفشل تعزز القدرة على الابتكار والمخاطرة المحسوبة، وتساعد في تطوير مهارات التحليل واتخاذ القرار في بيئة اقتصادية غير مستقرة.

¹ Hisrich, Robert D., Peters, Michael P, Shepherd, Dean A, Entrepreneurship (10th ed.), New York: McGraw-Hill Education. 2017..p.138.

² ايمان بن نعجة: مطبوعة دروس في المقاولاتية، كلية علوم الاتصال، الجزائر، 2023/2022، ص.27.

³ Rae, D. "Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework for Technology-Based Enterprise." *Technology Analysis , Strategic Management*, 19(4), 2007, 491–513

● **قياس المخاطر:** ينبغي أن يكون المقاول قد قدر المخاطر التي ستواجهه في المستقبل

سواء كانت على المدى المتوسط أو البعيد، فلا يجب أن يعتمد على الحظ الذي نادرا ما يتكرر، فالنجاح يأتي نتيجة لجهود طويلة وعمل دائم وتقييم مستمر للأعمال والأنشطة.

***الابتكار والإبداع:** من أجل أن تستمر المؤسسة يجب أن تتطور من ناحية منتجاتها وهياكلها ومخططها الاجتماعي، لهذا تنشأ ضرورة للانفتاح 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 والسعي إلى انجاز الأهداف وتحمل المسؤولية والعمل على الابتكار والتطوير المستمر والتميز، ولذلك فالمقاول دائما يقيم أدائه وانجازه في ضوء معايير قياسية وغير اعتيادية.

* **الرؤية المستقبلية:** أي التطلع إلى المستقبل بنظرة تفاؤلية وامكانية تحقيق مركز متميز ومستويات ربحية متزايدة.

* **التضحية والمثابرة:** يعتقد المقاولون بأن تحقيق النجاحات وضمان استمراريتها، إنما يتحقق من خلال المثابرة والصبر والتضحية برغبات آنية من أجل تحقيق آمال وغايات مستقبلية، ولذلك فالضمانة الأكيدة لهذه المشروعات إنما تتبع من خلال الجهد والاجتهاد والعطاء.

* **الرغبة في الاستقلالية:** ويقصد بها الاعتماد على الذات في تحقيق الغايات والأهداف، والسعي باستمرار لإنشاء مشروعات مستقلة لا تتصف بالشراكة خاصة عندما تتوفر لديهم الموارد الكافية، كما يستبعد المقاولون العمل لدى الآخرين تجنباً لحالات التحجيم بحيث يتمكنون من التعبير والتجسيد الحقيقي لأفكارهم وآرائهم وطموحاتهم، كما يوفر لهم إنشاء

المؤسسات الخاصة الدخل الكافي للمعيشة وتحقيق الثراء، إلى جانب التحكم في شؤون العاملين لديهم مما يعطيهم الاستقلالية في العمل¹.

* **الخبرة المهنية** : إن تحكم المقاول في تقنية ما أو اطلاعه على طرق وآليات تسيير قطاع عمل معين يلعب دورا مهما في تشجيعه لإنشاء مؤسسة جديدة، وكذلك في نمو ونجاح المؤسسة المستحدثة، ولذلك يعتبر عامل امتلاك خبرة في بعض المجالات (مثل طرق وآليات الحصول على التمويل من البنوك أو مؤسسات الإقراض الأخرى، القدرة على تقديم المنتجات او خدمات مكيفة بشكل جيدة مع السوق انشاء منشآت صناعية، تشكيل وإيجاد شبكات التوزيع) ، عاملا ذو أهمية كبيرة تساعد على نجاح في نشاطه في المستقبل ، وتماشيا مع نجاح المؤسسة ونموها تزداد أهمية امتلاك خبرة في مجال التسيير ففي بداية المؤسسة يقتصر دور المقاول على تسيير نشاطاته الخاصة ونشاطات بعض الموظفين ولكن مع ازدياد حجم المؤسسة وارتفاع عدد عمالها وارتفاع درجة التعقيد فيها تزداد حاجته لامتلاك مهارات في مجال التسيير.

ب/2: المقومات السلوكية للمقاول:

يملك المقاول نوعين من المهارات نلخصها كالتالي:

- المهارات التفاعلية** : شكل المهارات التفاعلية جزءا أساسيا من خصائص المقاول الناجح، إذ تمكنه من إدارة العلاقات الإنسانية بفعالية داخل المؤسسة، سواء مع العاملين أو الإدارة أو المشرفين على الأنشطة الإنتاجية، وتشمل هذه المهارات القدرة على²:
- بناء بيئة عمل تفاعلية تقوم على التقدير والاحترام المتبادل.
 - المشاركة في حل المشكلات وتحفيز الابتكار بين أعضاء الفريق.
 - تحقيق العدالة في توزيع المهام وتقسيم الأنشطة بما يضمن التوازن والكفاءة.

¹ شرطي نسيم، "نشر التعليم المقاولاتي كمدخل لتعزيز روح وثقافة المقاول لدى الطلبة الجامعيين والحد من بطالتهم"،

مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 13 ، العدد 1 ، ص ص.186،187.

² Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A , Entrepreneurship (10th ed.), McGraw-Hill Education, New York, NY, USA, 2017. <https://pdfcoffee.com/entrepreneurship-10e-2017-hisrich-peters-and-shepherd-9780078112843pdf-2-pdf-free.htm> consulte 27/11/2025.

• إنشاء قنوات اتصال فعّالة لتعزيز العمل الجماعي وروح الفريق الواحد.

تسهم هذه المهارات في تحسين الإنتاجية، تعزيز جودة العمل، وتنمية قدرات الابتكار داخل المؤسسة، ما يجعلها من المقومات الجوهرية للمقاول الفعّال.

-المهارات التكاملية : المقاولون يسعون باستمرار إلى تنمية مهاراتهم التكاملية بين العاملين، حيث تصبح المؤسسة أو المشروع وكأنه خلية عمل متكاملة وتضمن إنسانية الأعمال والفعاليات بين الوحدات والأقسام¹.

ب/3 -المقومات الإدارية للمقاول:

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

- المهارات الإنسانية:

تشكل المهارات الإنسانية جزءاً مهماً من خصائص المقاول الناجح، إذ تتعلق بالقدرة على التعامل مع الأفراد بإنسانية واحترام، مع مراعاة الظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين. وتشمل هذه المهارات:

• تهيئة بيئة عمل قائمة على التقدير والاحترام، مما يعزز شعور العاملين بالقيمة والانتماء.

• احترام المشاعر الإنسانية وتقدير التنوع والاختلافات بين أعضاء الفريق.

• الاستثمار الفعّال للطاقة البشرية ضمن بيئة عمل تركز على الجانب السلوكي والإنساني، مع تعزيز روح التعاون والمبادرة الفردية والجماعية².

تساعد هذه المهارات في رفع إنتاجية المؤسسة، تحسين جودة الأداء، وتعزيز قدرة الفريق على الابتكار والمشاركة الفعّالة، ما يجعلها من المقومات الجوهرية للمقاول الناجح.

¹ آمال قلبازة، المرجع السابق، ص.15.

² وكيل، سعيد. ريادة الأعمال أو المقاولاتية: مقاربة شاملة وعملية المكتب الوطني للنشر الجامعي. الجزائر، 2017، ص.120.

- **المهارات الفكرية** : وتتطلب إدارة المشروعات مجموعة المهارات الفكرية وامتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤيا لإدارة مشروعه والقدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف على أسس الرشد والعقلانية.

- **المهارات التحليلية**: تشير المهارات التحليلية إلى قدرة المفاوض على فهم العلاقات بين مختلف العوامل والمتغيرات التي تؤثر على أداء المشروع، سواء في الحاضر أو المستقبل. وتشمل هذه القدرة على¹:

- تحليل الأسباب والنتائج وتحديد عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمشروع.
- تقييم الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي قد تؤثر على استدامة المشروع ونموه.
- قياس تأثير هذه العوامل على الموقع التنافسي للمؤسسة وفهم سلوكيات المنافسين وتصوراتهم المستقبلية.
- تحليل سلوك المستهلكين وتحديد أثره على الحصة السوقية للمشروع.
- دراسة الجوانب المالية والمحاسبية والإنتاجية والتسويقية لاتخاذ قرارات مستنيرة ومدروسة.

تمكن هذه المهارات المفاوض من اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة، وتحقيق التوازن بين المخاطر والفرص، وضمان نمو المشروع واستدامته.

- **المهارات الفنية (التقنية)** :

تشير المهارات الفنية أو التقنية² إلى قدرة المفاوض على أداء المهام العملية والفنية المرتبطة بنشاط مشروعه، وتشمل:

¹ آمال قلبازة، المرجع السابق، ص.16.

² عامرية شافي، فدوى، (أبعاد كفاءات ومهارات المفاوض في تطوير المؤسسة (دراسة ميدانية عن المفاوضين لولاية بشار) ،مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 2، العدد 2، 2015، ص.219.

- المهارات الأدائية والفنية المتعلقة بفهم طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية المختلفة وضمان سير العمليات بكفاءة.
 - المهارات التصميمية للمنتجات، بما في ذلك القدرة على تصميم المنتج وتحسين أدائه بما يتوافق مع متطلبات السوق ومعايير الجودة.
 - معرفة تركيب الأجزاء وصيانة المعدات والآلات، بما يشمل المكونات الأساسية للأجهزة والآلات المستخدمة في الإنتاج.
 - القدرة على تطبيق هذه المهارات في مشاريع صناعية أو حرفية مثل مصانع الملابس والأقمشة، المشاغل الفنية، النجارة، أو حتى بعض الخدمات التقنية مثل صيانة الأجهزة الكهربائية والمعدات الأخرى.
- تمكّن هذه المهارات المقاول¹ من أن يكون المرجع الأساسي للموظفين والعاملين في المجال، كما تساهم في ضمان جودة المنتج، تقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسين الأداء العام للمشروع.

المطلب الثاني

الدور الاقتصادي والاجتماعي للمقاولاتية و أشكال ممارستها

تُعَدّ المقاولاتية ريادة الأعمال من القوى المحورية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إذ تسهم بشكل مباشر في خلق الثروة وتحفيز النمو الاقتصادي من خلال إنشاء وتطوير المشاريع الجديدة وزيادة الناتج المحلي الإجمالي.

وتشير الأبحاث الأكاديمية إلى أن المقاولاتية تؤدي إلى تحسين أداء الأسواق وزيادة الإنتاجية، فضلاً عن تعزيز التنافسية من خلال إدخال منتجات وخدمات مبتكرة إلى

¹ يمكن التمييز بين كل من : القائد وهو الشخص الذي يؤثر في الآخرين بالحجة والمنطق، ويحفزهم على الانتماء والعمل الجماعي لتحقيق أهداف مشتركة، أما المدير فيركز على الالتزام بالقواعد والسياسات وتنفيذ أهداف الإدارة العليا باستخدام سلطاته الرسمية، و بالنسبة للمقاول فيتميز بالإبداع والمبادرة وتحمل المخاطر، ويجمع الموارد وينظمها لإنتاج قيمة جديدة وخلق فرص عمل،، انه يبتكر ويحول الفرص إلى مشاريع ملموسة، مع التركيز على التجديد المستمر والاستفادة القصوى من الموارد، راجع منال بن زرارة، المرجع السابق، ص.31..

الأسواق، كما تلعب دورًا أساسيًا في خلق فرص العمل وتقليل معدلات البطالة، إذ إن تأسيس المشاريع الجديدة يوفر وظائف مباشرة وغير مباشرة، ويساهم في تحسين مستوى المعيشة داخل المجتمع. إضافة إلى ذلك، تعتبر المقاولات أداة مهمة في تشجيع الإبداع والابتكار، إذ يشجع النشاط المقاولاتي الأفراد على تطوير أفكار جديدة واستغلال الفرص المتاحة في بيئة الاقتصاد المتغيرة.

على المستوى الاجتماعي، تسهم المقاولات في تمكين الأفراد وتحفيز روح المبادرة لديهم، مما يدفع نحو تحسين نوعية الحياة وتعزيز الانخراط المجتمعي في النشاط الاقتصادي. كما ترتبط المقاولات بقدرتها على الاستجابة للحاجيات المحلية وإيجاد حلول مبتكرة للتحديات الاقتصادية والاجتماعية، مما يدعم التماسك الاجتماعي ويقلل من الاعتماد على الوظائف التقليدية.

الفرع الأول

الدور الاقتصادي و الاجتماعي للمقاولاتية

لاشك أن للمقاولاتية دور يتعدى مجرد التأثير على ميكانيزمات الاقتصاد الكلي و التوازنات المرتبطة به، مروراً بالبيئة الاجتماعية التي لها علاقة قوية بالحالة الاقتصادية، ومن بين الآثار الاقتصادية و الاجتماعية للمقاولاتية نذكر ما يلي.

أولاً: الدور الاقتصادي للمقاولاتية.

تلعب المقاولاتية دوراً جوهرياً في تعزيز التنمية الاقتصادية على مستويات متعددة، تتجاوز مجرد إنشاء الأعمال الصغيرة أو توليد الأرباح، لتشمل تحسين أداء الاقتصاد الوطني وتطوير بنيته التحتية الاقتصادية. ومن أبرز أبعاد هذا الدور:

1. زيادة الدخل الفردي والثروة الوطنية: حيث تساهم المشاريع المقاولاتية في رفع

متوسط دخل الفرد من خلال خلق فرص عمل مباشرة وغير مباشرة، إضافة إلى توفير فرص للمشاركة في الأرباح الناتجة عن النشاط الاقتصادي، كما تساعد المقاولاتية على

تكوين الثروة بشكل أكثر توزيعاً بين مختلف فئات المجتمع، ما يحقق بعض مظاهر العدالة الاقتصادية ويقلل الفجوة بين الطبقات الاجتماعية¹.

2. **خلق فرص العمل وتقليل البطالة:** حيث تعد المقاولاتية من أهم الآليات لمحاربة البطالة، حيث أن إنشاء المشاريع الصغيرة والمتوسطة والناشئة يخلق وظائف جديدة ومتنوعة تتوافق مع مهارات الشباب والكوادر المحلية. وقد أظهرت الدراسات أن الدول التي تشجع ريادة الأعمال لديها معدلات بطالة أقل مقارنة بالدول ذات النشاط المقاولاتي المحدود.

3. تعزيز الابتكار والإنتاجية

يعتمد النمو الاقتصادي الحديث بشكل كبير على الابتكار²، فالمقاولاتية تدفع الأفراد والمؤسسات لتقديم منتجات وخدمات جديدة أو تحسين العمليات الإنتاجية، مما يزيد من كفاءة الإنتاجية وجودة الخدمات في السوق، ويعزز القدرة التنافسية للاقتصاد المحلي على الصعيدين الإقليمي والدولي³.

4. توجيه الاستثمارات إلى القطاعات والمناطق التنموية المستهدفة

من خلال حوافز الدولة والسياسات الاقتصادية⁴، يمكن تشجيع التوجه المقاولاتي نحو مجالات استراتيجية مثل التكنولوجيا المتقدمة والطاقة النظيفة والزراعة الذكية، كما يمكن

¹ Nguyen Van Phuc, Entrepreneurship and Economic Development: A Literature Review, *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science – Economics and Business Administration*, 2014. https://www.researchgate.net/publication/346113958_Entrepreneurship_and_economic_development_A_literature_review

¹ سيد احمد يوسف، تأثير المهارات المقاولاتية على الطلبة الجامعيين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2018، ص.19.

³ Rahmawati, D, *The Critical Role of Entrepreneurship and Innovation in Enhancing Community, Economic Development and Growth*. International Journal of Economics, Management and Accounting, 2023. <https://ij.lafadzpublishing.com/index.php/IJEMA/article/view/282?> Visited 26/11/2025.

⁴ زيد مراد، الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام 6، 7، 8، أفريل، 2013.

توجيه الاستثمارات نحو مناطق تحتاج للتنمية الاقتصادية، بما يساهم في تقليص الفوارق الإقليمية وتحقيق تنمية متوازنة¹.

5. تحفيز النشاط الاقتصادي الكلي:

تسهم المقاولاتية في زيادة حركة الاقتصاد من خلال الاستهلاك والاستثمار، حيث تنشط الدورة الاقتصادية بين الإنتاج والخدمات والاستهلاك. المشاريع المقاولاتية تزيد الطلب على المواد الخام والخدمات المساندة، ما يخلق تأثيراً مضاعفاً على باقي القطاعات الاقتصادية².

6. دعم الاستقلالية الاقتصادية وتقليل الاعتماد على القطاع العام

من خلال تعزيز المقاولاتية الفردية والمشاريع الصغيرة والمتوسطة، يقل الاعتماد على الوظائف التقليدية الممولة من القطاع العام، ويزداد الاعتماد على القدرات الذاتية والإبداعية للمواطنين، ما يعزز النمو الاقتصادي المستدام والمرن في مواجهة الأزمات الاقتصادية

ثانياً: الدور الاجتماعي للمقاولاتية

تعدّ المقاولاتية عاملاً اجتماعياً مهماً في تعزيز التنمية الشاملة؛ فهي لا تقتصر على الإسهام في التنمية الاقتصادية فحسب، بل تمتد لتشمل أبعاداً هامة في المجال الاجتماعي، مثل العدالة في توزيع الدخل، تمكين المرأة، والاستقرار السكاني في المناطق الريفية، تدعم الدراسات الحديثة هذه الأدوار وتبين أهميتها في تحقيق تنمية اجتماعية مستدامة.

¹ Ronald W. Mc Quaid, Entrepreneurship and Regional Development Policies, RePEc, 2002.
https://www.researchgate.net/publication/23730501_Entrepreneurship_and_regional_development_policies 26/11/20253.

² Roy thurik, The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth,
https://www.researchgate.net/publication/226229868_The_Impact_of_Entrepreneurship_on_Economic_Growth 26/11/2025.

1- تحقيق العدالة في التنمية الاجتماعية وتوزيع الثروة

تسهم المقاولاتية في تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال توزيع الفرص الاقتصادية والعوائد الناتجة عن النشاط الاقتصادي بين فئات المجتمع المختلفة. إذ تعمل المشاريع المقاولاتية على تنشيط مختلف القطاعات (صناعة، تجارة، خدمات) وتوسيع قاعدة النشاط الاقتصادي في مختلف المناطق الجغرافية، ما يساعد على تقليل التفاوتات الإقليمية الناتجة عن تركيز النشاط الاقتصادي في أقاليم محددة.

من خلال خلق فرص عمل جديدة، تسهم المقاولاتية في رفع مستوى الدخل الفردي والحد من التفاوت الطبقي، ما يؤدي إلى توزيع أكثر عدالة للثروة ويقلل من الفوارق الاقتصادية بين السكان، وهو ما يتوافق مع الأهداف التنموية الشاملة. دراسات في الأدبيات تؤكد أن زيادة الأعمال تلعب دوراً في تعزيز العدالة الاجتماعية وتقليص التفاوتات من خلال التمكين الاقتصادي للشرائح المهمشة .

2- المساهمة في تشغيل المرأة:

تلعب المقاولاتية دوراً مهماً في تمكين المرأة اقتصادياً ومهنيًا، إذ تخلق المشاريع الصغيرة والمتوسطة فرص عمل تتناسب مع قدرات ومهارات النساء، مثل العمل عبر الحاسوب، الحرف اليدوية، الخدمات المهنية، وغيرها. كما تشير الأدبيات إلى أن النساء يشكّلن شريحة متزايدة في الأنشطة المقاولاتية، وأن تعزيز مشاركتهن يساهم في تقليل التمييز الاجتماعي والاقتصادي وبالتالي في الاندماج الاجتماعي والتمكين الاقتصادي للمرأة¹ .

علاوة على ذلك، تمكّن زيادة الأعمال المرأة من أن تكون صاحبة مشروع قيادي يدير نشاطها بنفسها، مما يعزز مشاركتها في سوق العمل ويحسن من مستوى دخلها، ويسهم في تنمية المجتمع من خلال زيادة معدلات الأنشطة الاقتصادية المُعَوَّلِ عليها.

¹ Aziza Sultanova, THE ROLE OF WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP IN SOCIAL WELFARE AND ECONOMIC DEVELOPMENT, Volume 34, 2025, pp.45-47.
<https://americanjournal.org/index.php/ajrhss/article/view/2810/2650> 29/11/2025.

3- الحد من هجرة السكان من الريف إلى المدن¹

تُعدّ الهجرة من المناطق الريفية إلى المدن من أهم التحديات الاجتماعية في بلدان عديدة، حيث ينشأ الضغط على الخدمات والبنية التحتية في المدن ويتفاقم التفاوت الإقليمي، تساهم المقاولاتية في تثبيت السكان في المناطق الريفية عبر خلق فرص اقتصادية في مواقعهم الأصلية، وذلك من خلال دعم المشاريع الريادية القائمة على الموارد المحلية والمهارات المجتمعية.

4- زيادة متوسط دخل الأفراد و التغيير في الهياكل الأعمال و المجتمع²: حيث تعمل المقاولاتية على زيادة متوسط الدخل الفردي و التغيير في هياكل الأعمال و المجتمع. حيث تكون المقاولاتية في مواقع متعددة و هذا التغيير يكون مصحوب بنمو أو زيادة في المخرجات و هذه تسمح بتشكيل الثروة للأفراد عن طريق زيادة عدد المشاركين في مكاسب التنمية، ما يحث العدالة في توزيع مكاسب التنمية.

ثم أن دعم المشاريع في المناطق الريفية يمكن أن يُقلّل من دوافع الهجرة نحو المدن عن طريق توفير فرص عمل محلية وزيادة الدخل لسكان الريف، مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة وتقليل الفقر في تلك المناطق.

الفرع الثاني

أشكال المقاولاتية

أولاً: أشكال المقاولاتية وفقاً للمعيار الوظيفي

يعتمد هذا المعيار على الوظائف الأساسية للعمل المقاولاتي، ويقاس قدرة الأفراد على خلق وتأسيس مؤسسات جديدة. وتعد عملية إنشاء مؤسسة (مقاولاتية) من الأشكال المركزية لهذا المعيار.

¹ امينة بن زرارة، المرجع السابق، ص.42.

² المرجع نفسه، ص.41.

1 - خلق مؤسسة جديدة:

يُعد إنشاء مؤسسة جديدة أحد أبرز أشكال المقاولاتية، حيث تمنح هذه العملية صاحب المشروع حرية اختيار مجال النشاط، نوع السلع أو الخدمات، وموقع المؤسسة، وقد يأخذ هذا الشكل أحد المسارات الأساسية التالية:

أ- إنشاء مؤسسة (مقاولة) من العدم

يشير هذا النموذج إلى تأسيس مؤسسة ذات نشاط جديد بالكامل، يبدأ المقاول من نقطة الصفر بتجنيد وتنسيق موارد متنوعة (مالية، بشرية، معلوماتية...) بهدف تحويل الفرصة الريادية إلى واقع ملموس¹، ويرافق هذه العملية ظهور المؤسسة لأول مرة، ذات خصائص ومزايا يمكن أن ترفع من فرص النجاح، إلا أنها تواجه أيضاً مجموعة من التحديات. وفقاً لتعريف شومبيتر التقليدي، فإن المقاولاتية تشمل **خلق شيء جديد أو إعادة تنظيم الموارد بطريقة مبتكرة**، وهو ما يتجسد بوضوح في تأسيس مؤسسة جديدة من البداية².

• المزايا

- إعداد دراسة تفصيلية متكاملة للمشروع: يسمح إنشاء المؤسسة من الصفر للمقاول بإجراء دراسة جدوى اقتصادية دقيقة، وتحليل شامل لفرص النجاح والمخاطر المحتملة قبل التنفيذ الفعلي.

- اختيار المشروع بما يتوافق مع الإمكانيات الذاتية

يُمكن للمقاول اختيار نشاط يتناسب مع إمكانياته المادية والفنية، ما يزيد احتمالات نجاح المشروع واستدامته.

- الاعتماد على الخبرات والمؤهلات والرغبات الشخصية يحقق المشروع الجديد تكاملاً

بين مهارات المقاول وخبراته، بالإضافة إلى الرغبة الشخصية في المجال الذي اختاره.

¹ Shane, S. A General Theory of Entrepreneurship: The Individual–Opportunity Nexus. Edward Elgar Publishing, 2003, p. 35-39-40

² Ibid.

- اختيار موقع المؤسسة الملائم حيث تمنح المقاولاتية حرية تحديد الموقع الاستراتيجي الذي يخدم أهداف المشروع ويعزز قدرته التنافسية.

• السلبيات:

رغم المزايا التي يقدمها إنشاء مؤسسة جديدة، فإن هذا النوع من المقاولاتية يتسم بعدد من التحديات والعوائق، أهمها:

- الوقت والجهد اللازمان للتحضير أي إعداد المشروع يستهلك وقتًا وجهدًا كبيرين، خصوصًا في مراحل الدراسات الأولية والتخطيط.

- تكاليف عالية خاصة في مرحلة التأسيس حيث تتطلب دراسة الجدوى والتجهيزات الأولية إنفاق مبالغ مالية كبيرة، خصوصًا بالنسبة للمشاريع الكبيرة أو المتخصصة.

- فترة طويلة قبل تحقيق الإيرادات غالبًا ما يحتاج المشروع الجديد إلى فترة زمنية ممتدة قبل أن يبدأ في تحقيق عوائد مالية ملموسة.

- تكاليف الموارد والإمدادات يشمل ذلك تأمين الموارد البشرية المناسبة، البنية التحتية الفنية، والأجهزة والمعدات الضرورية لبدء النشاط.

- نقص الخبرة ووجود مخاطر تشغيلية قد لا تتوفر لدى بعض المقاولين الخبرة الكافية لتجنب الأخطاء التشغيلية أو مواجهة الأزمات، ما يزيد احتمالات الفشل أو البطء في نمو المشروع.

ب-إنشاء مؤسسة (مقاولة) عن طريق المرافقة أو التفريغ:

يشير إنشاء مؤسسة (مقاولة) بالتفريغ إلى عملية تشجيع مجموعة من العمال أو الموظفين على تأسيس مؤسساتهم الخاصة خلال فترة من النمو أو الاستقرار للشركة الأم، ويعد هذا النوع من المقاولاتية أسهل نسبيًا مقارنة بإنشاء مشروع من الصفر، لأنه يعتمد على

الخبرات والموارد المتاحة سابقاً لدى الأفراد، ويستفيد من الدعم والتوجيه المقدم لهم لتقليل احتمال الفشل والمخاطر التشغيلية¹.

إن إنشاء المؤسسات (المقاولات) عن طريق المرافقة أو التفريغ يتطلب توفير دعم متكامل للموظفين أو الأفراد الراغبين في تأسيس مشاريعهم الخاصة، ويمكن تصنيف هذا الدعم إلى عدة أشكال رئيسية:

- الدور الإعلامي: حيث يقوم مسؤول المؤسسة الأم بتزويد الموظفين بالمعلومات الضرورية حول الإجراءات القانونية والتشريعية لتأسيس مشروعهم، بما في ذلك:
- اختيار الشكل القانوني للمؤسسة الجديدة.
- التعرف على الخطوات المطلوبة للحصول على التراخيص والشهادات القانونية.
- الاطلاع على مختلف حلول تصميم المشروع أو إعداد مخطط العمل (Business Plan).

و يهدف هذا الدور إلى تمكين الموظفين من معرفة كيفية إدارة مشروعهم وفقاً للمعايير القانونية والتنظيمية، مما يقلل من المخاطر المتعلقة بالجانب التشريعي والإداري.

- الدور التدريبي: يشمل هذا النوع من الدعم تدريب الموظفين على المهارات الأساسية اللازمة لإدارة المؤسسة، مثل:

- الإدارة والتسيير الإداري.

- المحاسبة والمالية.

- التسويق واستراتيجيات المبيعات.

يساعد التدريب المكثف الموظفين على اكتساب خبرات عملية قبل انطلاق النشاط الفعلي، وهو ما يرفع فرص نجاح المشروع ويقلل من احتمالية الوقوع في الأخطاء التشغيلية.

¹رمضاني كمال، "مساهمة المرافقة المقاولاتية في إنشاء المؤسسات الناشئة - حاضنات الأعمال بجامعة الأغواط نموذجاً"، مجلة إضافات اقتصادية، 2024.

• **الدعم اللوجستي والمالي** : حيث يمكن للمؤسسة الأم تقديم دعم مالي ولوجيستي

مباشر للموظفين، من خلال:

- منح قروض أو تسهيلات مالية للانطلاق في النشاط.
- توفير استشارات تقنية ودعم فني لتصميم المنتجات أو تحسين العمليات.
- إمكانية استغلال شبكة التوزيع والعملاء الموجودة للمؤسسة الأم، لتسهيل وصول المنتجات والخدمات للسوق.

تتميز المقاولاتية عبر المرافقة بعدة مزايا مقارنة بالمشاريع المنفصلة:

- **سهولة التنفيذ** مقارنة بإنشاء مؤسسة من الصفر، إذ يستفيد الموظفون من الخبرات السابقة للمؤسسة الأم.
- **تقليل المخاطر** المرتبطة بالفشل، نتيجة الدعم المالي، الفني، والتدريبي المستمر.
- **زيادة فرص النجاح** بفضل استغلال الموارد المتاحة مثل شبكة التوزيع والخبرة الإدارية.
- **انتشار واسع في العالم**، خصوصاً في الدول المتقدمة، حيث تلعب برامج المرافقة وحاضنات الأعمال دوراً مركزياً في تعزيز ريادة الأعمال ودعم المشاريع الناشئة.

ج- **إنشاء المؤسسات المقاولاتية عن طريق الحصول على امتياز (Franchising)**

يُعد حق الامتياز أحد الخيارات الهامة أمام المقاولين الراغبين في تأسيس مؤسساتهم الخاصة دون الحاجة إلى ابتكار فكرة جديدة بالكامل أو تطوير منتجات وخدمات من الصفر¹.
و حق الامتياز هو اتفاق تجاري بين مؤسستين:

1. **الشركة المانحة للامتياز (Franchisor)** تمنح حقوق الإنتاج، البيع، التوزيع،

والتسويق لمنتجاتها أو خدماتها للمشتريين للامتياز.

¹ أمينة بن زرارة، المرجع السابق، ص.13.

2. **المشتررون للامتياز (Franchisees)** يحصلون على حق استخدام اسم الشركة

المانحة، علامتها التجارية، وسمعتها مقابل دفع مبلغ محدد مسبقاً.

بهذا الشكل، تُنشأ المؤسسة الجديدة ضمن إطار نموذج تجاري مثبت وناجح، مع استفادة

المقاول من الدعم الفني والإداري والتسويقي المقدم من الشركة المانحة.

تقدم هذه الطريقة عدة مزايا منها :

- **الدعم المستمر من الشركة المانحة:** يشمل التدريب، الإرشاد الإداري، والمساندة التقنية.

- **الاستفادة من العلامة التجارية والسمعة:** ما يسهل جذب العملاء ويزيد من فرص نجاح المشروع.

- **تقليل المخاطر المرتبطة بالابتكار:** حيث يُقدم نموذج عمل جاهز ومجرب بدلاً من بدء مشروع من الصفر.

- **حل عملي للمقاولين المبتدئين:** مناسب لمن ليس لديهم فكرة مبتكرة أو الإمكانيات اللازمة لتطوير مشروع مستقل.

عند رغبة أي مقاول في الحصول على امتياز من أجل إنشاء مؤسسته، لا بد أن يأخذ في الحسبان مجموعة من المعايير المتعلقة بمانح الامتياز أهمها:

-قوة الاسم التجاري والعلامة التجارية

-عمر الشركة المانحة

- مستوى الانتشار في السوق المحلي .

- مستوى الانتشار في السوق المحلي.

-مستوى الانتشار في السوق الخارجي

-مستوى نجاح الحاصلين على حق الامتياز منها سابقا

-عدد الحاصلين على الامتياز من الشركة المانحة

-رسوم استغلال حق الملكية

- مستوى الإقبال على منتجات وخدمات الشركة المانحة.
- أما عن عيوب هذه الطريقة فتتمثل في:
- التقيد بعمليات وشروط مانح الامتياز .
- ضرورة دفع قيمة الامتياز من المبيعات مما يقلل من قيمة الأرباح.
- موقف مانح الامتياز أقوى عند التعاقد.
- محدودية التصرف بالملكية بسبب شروط مانح الامتياز وضغوطاته.
- أداء المستفيدين من الامتياز في مواقع أخرى يؤثر على سمعة المستفيد موضوع الدراسة.

ثانياً: شراء مؤسسة موجودة¹

يُعد شراء مؤسسة قائمة أحد الخيارات المهمة في عالم المقاولاتية، حيث يمكن للمقاول امتلاك مؤسسة قائمة بالفعل والاستفادة من بنيتها الحالية، مقارنة بخيار إنشاء مؤسسة جديدة من الصفر.

و من مزايا شراء مؤسسة قائمة²:

- سهولة الانطلاق:

لأن المؤسسة موجودة بالفعل، فهي تتوفر على منتجات وخدمات جاهزة، قاعدة عملاء نشطة، مجموعة موردين ثابتة، وموظفين مدربين ومؤهلين، مما يسهل إعداد خطة أعمال مستقلة وتحقيق استمرارية النشاط بسرعة أكبر.

- تقليل المخاطر التشغيلية:

يعتمد شراء مؤسسة قائمة على نموذج تجاري مثبت سابقاً، مما يقلل من المخاطر المتعلقة بفشل المشروع في مرحلة البداية.

¹أمينة بن زرارة ، المرجع السابق، ص.13.

² Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A. , *Entrepreneurship*. McGraw-Hill Education, 2017.
<https://www.mheducation.com/search.html?searchQuery=9781259928448> visited 30/11/2025.

- استغلال خبرات المؤسسة السابقة:

يمكن للمشتري الاستفادة من سمعة المؤسسة السابقة، نظم الإدارة، وقنوات التوزيع الموجودة، ما يعزز فرص النجاح وتحقيق الأرباح بشكل أسرع.

- فرص التمويل: تتميز الأعمال الموجودة بقدرتها على الافتراض خاصة إذا كانت تحقق نتائج مالية جيدة .

أما عيوب هذه الاسلوب فنذكر البعض منها على النحو التالي:

- **سعر الشراء المرتفع:** ويكون سعر الشراء مرتفع بالمقارنة مع تكلفة إنشاء مؤسسة جديدة، ورغم سهولة تقييم أصول المؤسسة إلا أن بعض القيم المخفية تتميز بصعوبة التقييم لسمعة المؤسسة ورأسمالها الاجتماعي وبالتالي قد تقيم المؤسسة بقيمة أكبر من قيمتها الحقيقية.

- **الخطر المجهول:** بحيث لا يوجد أي ضمانات من طرف العاملين، الإدارة، الموردين، العملاء مع الموزعين للمحافظة على علاقته بالمؤسسة.

أكثر من ذلك فإن شراء المقاول لمؤسسة موجودة يجعله يواجه عدة مشاكل متعلقة بأداء المؤسسة مثل الموقع الذي قد يكون ملائم في السابق وغير ملائم حالياً للمؤسسة، درجة الرضا المنخفضة لدى الزبائن، بالإضافة إلى الموظفين ثم توظيفهم من طرف المالك السابق.

3- المقابلة الداخلية:

تعني المقابلة الداخلية تنظيم المشاريع داخل المنظمات القائمة، تستطيع المؤسسة مواكبة هذه المستجدات والتكيف معها وبشكل سريع، كما يمكنها أيضا العمل على تطوير وتنويع منتجات بشكل دائم ومستمر عن طريق الإبداع والابتكار، تعتبر المقاولاتية الداخلية مخرجا للمؤسسات يمكنها من تفادي الانعكاسات السلبية لتزايد ميول الأفراد إلى

العمل الحر والاستقلالية حيث وجدت هذه الأخيرة في اللجوء إلى المبادرة بإنشاء مشاريع جديدة إلى جانب مشاريعها السابقة والتي لا تتطلب بالضرورة إنشاء مؤسسات جديدة¹.

يجب توفر مجموعة من الشروط تلخصها فيما يلي:

- تشجيع التجربة والعمل على خلق جو يسمح بوقوع الخطأ وال فشل في المؤسسة.
- تشجيع العمل الجماعي المنظم.
- توفير الموارد الضرورية للمشاريع الجديدة وتسهيل عملية الحصول عليها.
- يحتاج المقاول الذي يعمل بشكل جيد أن يكافأ على جهده في تطوير المشروع الجديد، وأفضل المكافآت هي منح المقاول حصة أسهم لقاء جهده وفعاليتته في إنجاز المشروع.
- ويجب على الإدارة العليا للمؤسسة مؤازرة المشروع القائم ماديا ومعنويا والعمل على توفير المصادر المالية والبشرية اللازمة وبدون هذا الالتفاف لا يمكن توفير بيئة مناسبة للمقاولة الداخلية.

ثانيا - أشكال المقاوالاتية وفقا للمعيار العضوي:

لوقت طويل ظل المقاول يقدم على أنه ذلك الشخص المتعدد الكفاءات الموهوب، المتحمس جدا للعمل والذي بفضل مجهوداته الفردية يستحق أن يرتقي اجتماعيا ويمتلك الثروة إلا أن الدراسات والأبحاث الحديثة دعت إلى إعادة النظر في هذه الفكرة حيث أنه ومن خلال التحليل والفحص الدقيق لقصص المؤسسات عند نشأتها يتضح أن الفعل المقاوالاتي هو فعل جماعي يتم من خلاله اجتماع مجموعة من الأشخاص ضمن شبكة علاقة شخصية أصدقاء، إخوة... أومهنية، شركاء، متعاونين، مستشارين، موردين يمكن تصنيف المقاوالاتية وفقا لهذا المعيار الى **مقاوالاتية فردية و أخرى جماعية.**

¹ Antoncic, B., Hisrich, R. D, "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-cultural", Validation, Journal of Business Venturing, 16(5),2001,pp 498-502.

1- **المقاولاتية الفردية:** يؤسسها شخص واحد، وهو المالك، والمسؤول عن توفير رأس المال اللازم، والمسؤول الوحيد أمام القانون، له حرية التصرف في ممتلكاته، تعتبر أقدم شكل من أشكال منظمات الأعمال، و هو الاكثر شيوعا في مختلف أنحاء العالم. و من خصائص المقاولاتية الفردية¹:

- **الملكية الفردية:** يمتلك شخص واحد المشروع بالكامل، ويكون المسؤول الوحيد عن رأس المال والممتلكات والالتزامات القانونية.
 - **الحرية في اتخاذ القرارات:** يتمتع المالك بحرية واسعة في إدارة المشروع، اتخاذ القرارات، ومراقبة سير العمل دون الحاجة لموافقة شركاء آخرين.
 - **البساطة في الإجراءات:** تأسيس المقاولاتية الفردية أسهل وأسرع من أشكال المقاولاتية الأخرى، مع متطلبات قانونية وإدارية محدودة.
 - **الضرائب:** تخضع الأرباح الناتجة عن المشروع للضريبة على مستوى المشروع نفسه، وليس على المالك شخصياً، حسب التشريعات المحلية.
- ويفضل الكثير من الراغبين في إقامة مشاريع أعمال الانخراط المشروعات الفردية لعدة أسباب منها²:

- بساطة الإجراءات والتأسيس مقارنة بالمشاريع المشتركة أو الشركات.
 - تمتع المالك بالسيطرة الكاملة على جميع الموارد والقرارات.
 - مرونة في تعديل خطط العمل والاستراتيجيات حسب تطورات السوق.
 - مناسبة للأفراد الراغبين في بدء مشروع صغير بموارد محدودة وخبرة محدودة.
- رغم ما توفره المشروعات الفردية من مزايا متعددة لمالكها، إلا أنها لا تخلو من جملة من المساوئ التي تتجم عن هذا الشكل من أشكال الملكية، خاصة من المنظور القانوني:

¹ ايمان بن عيجة، المقاولاتية، مطبوعة دروس، تخصص اتصال جماهيري و الوسائط الجديدة، 2023/2022، ص.36.

² المرجع نفسه.

- إذ يُعتبر المشروع وصاحبه شخصية قانونية واحدة غير منفصلة، الأمر الذي يترتب عليه أن **الذمة المالية للمشروع تختلط بالذمة المالية للمالك**، مما يجعل هذا الأخير مسؤولاً مسؤولاً شخصية وغير محدودة عن ديون والتزامات المشروع.
- وبالتالي، فإن المشروع ينتهي قانونياً بوفاة صاحبه، ما يستوجب اتخاذ إجراءات قانونية جديدة من قبل الورثة أو المعنيين، من أجل إعادة مباشرة النشاط أو تحويله إلى شكل قانوني آخر، وهو ما قد يؤدي إلى توقف النشاط مؤقتاً أو نهائياً.

2- المقاولاتية الجماعية:

قد ساد لفترة طويلة تصورٌ تقليدي يُقدّم المقاول بوصفه فرداً استثنائياً متعدد الكفاءات، يعتمد أساساً على جهوده الذاتية لتحقيق النجاح والارتقاء الاجتماعي، وهو ما يُعرف بنموذج **الرجل العصامي**¹ (Self-made man)، غير أن الأبحاث الحديثة في مجال المقاولاتية أظهرت محدودية هذا التصور، إذ بينت من خلال تحليل نشأة المؤسسات أن الفعل المقاولاتي غالباً ما يكون **فعالاً جماعياً** يقوم على تفاعل مجموعة من الأفراد داخل شبكات علاقات شخصية أو مهنية²، تضم شركاء ومتعاملين ومستشارين وموردين. وتؤكد التجارب العملية، كما هو الحال في شركات كبرى مثل Michelin و Rolls-Royce و Benetton و Apple، أن النجاح المقاولاتي نتاج عمل جماعي لا مجهود فردي محض.

أ- مفهوم المقاولاتية الجماعية:

يُقصد بـ **المقاولاتية الجماعية** (Entrepreneuriat collectif) تلك العملية التي يتم من خلالها إنشاء وتسيير مشروع اقتصادي من طرف **فرقة مقاولاتية** (équipe entrepreneuriale) تتقاسم الرؤية والمخاطر والمسؤوليات والقرارات الاستراتيجية. ولا يكفي مجرد التعاون

¹ Gartner, William B, "Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question.", American Journal of Small Business, Vol. 12, No. 4, 1988, pp.21-24.

² Aldrich, Howard E. Zimmer, Catherine, "Entrepreneurship Through Social Networks.", In: The Art and Science of Entrepreneurship, 1986, p.14.

العرضي أو المساهمة التقنية لاعتبار المشروع جماعياً، بل يتحقق ذلك عندما يشارك أكثر من شخص فعلياً في صياغة الفكرة، اتخاذ القرار، وتحمل المخاطر¹.

رغم غياب تعريف موحد لمفهوم **الفرقة المقاولاتية**، يمكن القول إنها عبارة عن مجموعة من الأشخاص تتجند بصورة دائمة وطوعية حول مشروع إنشاء مؤسسة، بحيث يكرّس أعضاؤها الجزء الأكبر من نشاطهم المهني ومواردهم المالية لهذا المشروع. ويتميّز هذا التجند بتقاسم واضح لمهام وأنشطة المشروع، إلى جانب المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر المرتبطة بها².

وبعد مرحلة الإنشاء الفعلي، تصبح الفرقة المقاولاتية **مالكاً للمؤسسة**، وهو ما يمنحها خصائص تميزها عن فرقة التسيير العادية. (l'équipe dirigeante classique) فالفرقة المقاولاتية لا تقتصر على تسيير النشاط اليومي، بل تتمتع بقدرة عالية على تحديد الفرص واستغلالها³، وتعمل بوتيرة مكثفة، كما تنسق بين مختلف مصالح وأنشطة المؤسسة، وتتولى بكفاءات تقنية ومعرفية متقدمة في مجال نشاطها، إضافة إلى ذلك، يتقاسم أعضاء الفرقة المقاولاتية المسؤوليات والنتائج، سواء كانت إيجابية أو سلبية، المترتبة عن القرارات الاستراتيجية المتخذة.

ب-منطق الشراكة بين أعضاء الفرقة المقاولاتية

يقوم تشكّل الفرقة المقاولاتية على منطقتين أساسيين يفسّران كيفية نشوء الشراكة بين أعضائها، ويتعلق الأمر بـ **المنطق الآلي والمنطق الإنساني (العلاقاتي)**، ولكل منهما خصائصه وانعكاساته على طبيعة المشروع المقاولاتي.

أولاً: المنطق الآلي

¹ بن حمودة يوسف، دروس في مادة المقاولاتية، مطبوعة جامعية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تسيير استراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، 2022/2021، ص.51.

² المرجع نفسه، ص.52.

³ المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

يفترض هذا المنطق أن فكرة إنشاء المؤسسة تنطلق من شخص واحد يكتشف فرصة سانحة في السوق، ثم يسعى لاحقاً إلى استقطاب شركاء أو رفقاء بهدف تعبئة موارد مكملة، سواء تعلق الأمر بالكفاءات التقنية والإدارية أو برأس المال المالي. وتتميز الشراكة في هذا الإطار بطابعها الوظيفي، حيث يتم اختيار الأعضاء بناءً على ما يمتلكونه من موارد مفيدة للمشروع أكثر من اعتمادها على علاقات شخصية سابقة. وغالباً ما يكون الشركاء في هذا النموذج حديثي التعارف، ولا تجمعهم بصاحب المشروع علاقات قوية أو قديمة، الأمر الذي يجعل العلاقة محكومة بمنطق المنفعة والفعالية الاقتصادية بالدرجة الأولى.

ثانياً: المنطق الإنساني أو العلاقاتي¹

يقوم هذا المنطق على مبادرة جماعية لمجموعة من الأشخاص تجمعهم علاقات اجتماعية قوية وممتدة، كالدراسة المشتركة أو القرابة أو الصداقة، حيث يتم إنشاء المؤسسة إما انطلاقاً من فكرة جرى بلورتها جماعياً، أو من خلال البحث المشترك عن فرصة استثمارية تجمعهم ضمن مشروع واحد. ويتميز هذا النموذج بارتفاع مستوى الثقة والتنسيق بين الأعضاء، مما يسهل عملية اتخاذ القرار وتقاسم المسؤوليات والمخاطر، ويُجسّد بشكل أوضح مفهوم المقاولاتية الجماعية باعتبارها فعلاً تعاونياً قائماً على الروابط الإنسانية قبل الحسابات الأداتية.

وعليه، فإن اختيار منطق الشراكة يؤثر بشكل مباشر على ديناميكية الفرقة المقاولاتية، وطبيعة العلاقات داخلها، ومستوى الثقة والانسجام بين أعضائها، وهو ما ينعكس بدوره على أداء المؤسسة واستمراريتها.

¹ Granovetter, M, Economic action and social structure: The problem of embeddedness, American Journal of Sociology, 91(3), 1985, 481–510
<https://sociology.stanford.edu/publications/economic-action-and-social-structure-problem-embeddedness> visited 30/11/2025.

ج-فوائد الإنشاء الجماعي للمؤسسة

في أغلب حالات الإنشاء الجماعي للمؤسسة، تنبثق فكرة المشروع من شخص واحد، ثم يسعى لاحقًا إلى استقطاب شركاء. وفي حالات نادرة، تكون الفكرة نتيجة تفكير جماعي متزامن، أو ثمرة رغبة مسبقة لدى مجموعة من الأفراد في إنشاء مؤسسة مشتركة مع البحث عن فرصة مناسبة تجمعهم. وفي كلتا الحالتين، توجد ثلاثة أسباب رئيسية تدفع إلى الشراكة وتشكيل فرقة مقاولاتية¹:

- **تكامل الكفاءات وتنوع الخبرات:** يسمح العمل ضمن فرقة مقاولاتية بجمع مهارات مختلفة ومتكاملة (تقنية، إدارية، مالية، تسويقية)، وهو ما يعزز جودة القرارات ويزيد من قدرة المشروع على التكيف مع متطلبات السوق وتعقيداته.

- **تقاسم المخاطر والمسؤوليات:** يُعد تقاسم المخاطر المالية والتنظيمية والنفسية من أهم دوافع الإنشاء الجماعي، إذ يخفف العبء عن الممول الفردي ويحدّ من آثار الفشل المحتمل، خاصة في المراحل الأولى للمشروع التي تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين².

- **تعزيز فرص النجاح والاستمرارية:** أظهرت العديد من الدراسات أن المؤسسات المنشأة في إطار جماعي تتمتع بمعدلات بقاء ونمو أعلى، نظرًا لتعدد وجهات النظر، وتحسن القدرة على الابتكار، ووجود دعم متبادل بين أعضاء الفرقة في مواجهة الصعوبات والتحديات.

د- دوافع العمل ضمن فرقة مقاولاتية:

تتبع دوافع العمل ضمن فرقة مقاولاتية من الرغبة في **تجميع كفاءات متكاملة** (تقنية، إدارية، مالية، تسويقية)، وتقاسم المخاطر، وتعزيز القدرة على الابتكار، وهو ما من

¹ Kamm, J. B., Shuman, J. C., Seeger, J. A., Nurick, A. J, Entrepreneurial teams in new venture creation: A research agenda, Entrepreneurship Theory and Practice, 14(4)1990 ,pp. 9–11

² Ensley, M. D., Pearson, A. W., Amason, A. C, Understanding the dynamics of new venture top management teams, Journal of Business Venturing, 17(4),2002, pp. 367–370

شأنه رفع فرص نجاح المشروع واستمراريته. ورغم ما قد يطرحه تعدد الآراء من تحديات على مستوى اتخاذ القرار¹، فإن الدراسات تشير إلى أن وجود آليات واضحة للتنسيق والحكم الرشيد داخل الفرقة يُحوّل هذا التعدد إلى عنصر قوة بدل أن يكون عامل عرقلة. وعليه، فإن المقاولاتية الحديثة لم تعد تُفهم بوصفها مساراً فردياً خالصاً، بل كديناميكية جماعية قائمة على التعاون، وتكامل الموارد البشرية، والتفاعل داخل شبكات اجتماعية ومهنية داعمة.

ثالثاً: أشكال المقاولاتية وفقاً للمعيار الشكلي

في إطار المعيار الشكلي للمقاولاتية، تُصنّف المؤسسات حسب حجمها التنظيمي والقانوني وخاصة عدد العمال ورقم الأعمال إلى مؤسسات مصغرة وصغيرة ومتوسطة، و ييقوم هذا المعيار على المقاييس الكمية الظاهرة التي تُمكن من التمييز بين المؤسسات، مثل: عدد العمال ، رقم الأعمال، حجم رأس المال، البنية التنظيمية.

على ذلك تصنف المقاولاتية وفقاً لهذا المعيار إلى مؤسسات مصغرة و صغيرة و متوسطة

¹ تجدر الإشارة إلى أن مفهوم القيادة و اتخاذ القرار ضمن الفرقة المقاولاتية يتخذ ثلاث نماذج :

- **نموذج القائد (le modèle à leader)** وفيه يقوم حامل المشروع بالتعاون مع رفيق في إطار منطق آلي بهدف تشكيل فرقة مقاولاتية. وقد تستمر المؤسسة بوجود جميع الرفقاء كما قد يستحوذ صاحب المشروع بعد مدة على المؤسسة من خلال شراء حصص الآخرين.
- **نموذج الفرقة البؤرية (le modèle à groupe focal)** أين شخص أو أكثر يجتمعان ضمن منطق (إنساني) من أجل استغلال فكرة أو فرصة لأحدهما ثم يبحثان بعد ذلك عن شركاء (منطق آلي).
- **النموذج دون قائد (le modèle sans leader)** في هذه الحالة يتفق شخصين أو أكثر تربطهم علاقات قوية (منطق إنساني) لإنشاء مؤسسة ويتقاسمان المهام بينهما إلا أنه عادة ما يفشل هذا النوع من المقاولات، راجع بن حمودة يوسف، المرجع السابق، ص.53.

1-المؤسسات المصغرة:

هي المؤسسة التي تشغل من (1) إلى (9) عمال، ويكون رقم أعمالها السنوي لا يتجاوز 40 مليون دينار جزائري، وإجمالي حصيلتها السنوية (ميزانيتها) لا يتجاوز 20 مليون دينار جزائري¹.

و قد تضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر رقم 17-02 المؤرخ في 10 جانفي 2017²، تصنيف المؤسسات الصغيرة والمصغرة والمتوسطة إلى فئات تعتمد على العدد ورقم الأعمال والحصيلة السنوية.

و تتميز المؤسسات المصغرة بالخصائص التالية:

- ذات حجم صغير جداً: ائعد من أصغر وحدات النشاط الاقتصادي من حيث عدد العمال والرأسمال مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة .
- ذات مرونة تنظيمية: غالباً ما يكون تنظيمها بسيطاً وغير معقد، وغالباً يديرها صاحب المشروع نفسه أو مجموعة صغيرة من الأفراد.
- ذات تمويل ذاتي محدود: تعتمد بشكل كبير على التمويل الذاتي أو الموارد المالية الشخصية لصاحب المشروع، مما يجعلها أقل قدرة على الحصول على تمويلات كبيرة.
- ذات قربها من السوق المحلي: نشاطها يميل في الغالب إلى الخدمات والأسواق القريبة أو الجهوية أكثر من الأسواق الوطنية أو الدولية
- خلق فرص شغل مباشرة: تسهم في خلق مناصب شغل على المستوى المحلي حتى وإن كانت بأعداد قليلة نسبياً، وهو ما يجعلها مهمة في الاقتصاد الوطني.

¹ Djorfi Zakaria, The Reality of Small and Medium Enterprises in Light of Algerian Universities' Focus on Entrepreneurship, Al-Basaer Journal of Economics, Commercial and Management Sciences Research, Volume 4, Issue 1, June 2025, p. 21.

² القانون رقم 02/17 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 هـ الموافق 10 جانفي 2017، وهو القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية عدد 02، الصادر في 11 يناير 2017.

2-المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موضوع اهتمام العديد من الباحثين والاقتصاديين في مختلف الدول، نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه هذه المؤسسات، سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية، في تطوير وتنمية المجتمعات. فهي تعتبر من ركائز الاقتصاد الوطني، وفاعلاً حقيقياً في تحقيق التنمية المستدامة.

وبالنظر إلى اختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تمارسه كل مؤسسة، فقد تنوعت وتباينت تعريفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق الخصائص البيئية والقانونية والاقتصادية التي نشأت فيها، و قد تم تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها: "مؤسسات إنتاجية أو تجارية قادرة على توظيف عدد من العمال يصل إلى 500 عامل، وتحقيق رقم مبيعات صافية ابتداءً من 100 مليون دينار جزائري سنوياً"¹.

التعريف البريطاني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة²: تم تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها:

"أي مشروع يستوفي شرطاً أو أكثر من الشروط التالية:

- حجم التداول السنوي لا يتجاوز 14 مليون دولار أمريكي،
- حجم رأس المال المستثمر لا يتجاوز 65.5 مليون دولار أمريكي،
- عدد العمال لا يزيد عن 250 عاملاً.

بالنسبة للتعريف الأمريكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

حسب القانون الأمريكي الصادر عام 1953 والمتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد تم التركيز في تعريفها على حجم رأس المال وعدد العمال. وتم تصنيف المؤسسات على النحو التالي¹:

¹ الطّاف، عبد الكريم، واقع وآفاق تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل سياسة الإصلاحات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2009، ص. 72.

² المرجع نفسه.

• **المؤسسات الخدمية والتجارة بالتجزئة**: حجم المبيعات السنوية من 1 إلى 5 ملايين دولار أمريكي.

• **مؤسسات التجارة بالجملة**: حجم المبيعات السنوية من 5 إلى 15 مليون دولار أمريكي.

• **المؤسسات الصناعية**: عدد العمال 250 عاملاً أو أقل.

أما عن المشرع الجزائري، فقد عرفها وفق المادة 05 من القانون رقم 02/17 المتعلق بالقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تُعرف هذه المؤسسات، مهما كانت طبيعتها القانونية، على أنها:

"مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات التي تشغل من 1 إلى 250 فرداً، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 مليارات دينار جزائري، ولا تتجاوز حصيلتها السنوية مليار دينار، وتستوفي معيار الاستقلالية.

و نصت المادة 08 من نفس القانون أن المؤسسة المتوسطة "هي كل مؤسسة تشغل ما بين 50 و 250 فرداً، ورقم أعمالها السنوي بين 400 مليون و 4 مليارات دينار جزائري، ومجموع حصيلتها السنوية بين 200 مليون ومليار دينار جزائري".

أما المؤسسة الصغيرة فقد نصت المادة 09: "هي المؤسسة التي تشغل ما بين 10 و 49 فرداً، ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز 400 مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز 200 مليون دينار".

و تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبرى بعدة خصائص أبرزها²:

- **المرونة والبنية التنظيمية البسيطة**: تتميز بعدد عمالة قليل مقارنة بالمؤسسات

الكبرى، مما يجعلها أكثر مرونة في إدارة أعمالها.

¹ شاوي، صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2009، ص. 77.

² خالد بوشارب بولوداني، مطبوعة بيداغوجية في مقياس المقاولاتية، لطلبة السنة الثانية ماستر كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم الفلسفة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، ص. 65.

- سهولة التأسيس: يمكن إنشاؤها بسرعة نسبية، إذ لا تحتاج إلى رأس مال ضخّم أو عدد كبير من العمال.
- الانتشار الواسع: تعتمد في أساسها على المبادرات الفردية، ما يجعلها منتشرة في مختلف المناطق.
- سرعة اتخاذ القرارات ومركزيتها: غالبًا ما تكون الإدارة مركزة بيد صاحب المؤسسة أو مجموعة صغيرة، مما يتيح سرعة في اتخاذ القرارات.
- تغذية الصناعات الكبرى: توفر العديد من المواد الأولية للمؤسسات الكبرى، مما يسهم في ما يعرف بـ التكامل الأفقي.
- مصدر جيد للادخار والاستثمار: نظرًا لاستقلاليتها، تستطيع تجميع موارد مالية واستثمارها دون الحاجة إلى شركاء كبار.
- حجم الإنتاج محدود مقارنة بالمؤسسات الكبرى: يظل إنتاجها أقل من حجم إنتاج المؤسسات الكبيرة، لكنه يكفي لتلبية احتياجات الأسواق المحلية.
- القرب من الأسواق الاستهلاكية: غالبًا ما تكون هذه المؤسسات متواجدة بالقرب من المستهلكين النهائيين، مما يسهل التوزيع والبيع.

ملاحظات	الحصيلة السنوية	رقم الاعمال السنوي	عدد العمال	الفئة
تستوفي معيار الاستقلالية	اقل من أو يساوي 20 مليون دج	اقل من أو يساوي 40 مليون دج	1-9 عمال	المؤسسة المصغرة
تستوفي معيار الاستقلالية	اقل من أو يساوي 200 مليون دج	اقل من أو يساوي 400 مليون دج	10-49 عامل	المؤسسة الصغيرة
تستوفي معيار الاستقلالية	200 مليون دج- 1 مليار دج	400 مليون - 4 مليارات دج	50-250 عامل	المؤسسة المتوسطة

المصدر¹ : القانون التوجيهي 17-02 المتعلق بتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المحور الثاني

الاطار القانوني للمقاولاتية في الجزائر

أضحت المقاولاتية في العقود الأخيرة إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إذ تُعدّ وسيلة فعالة لخلق الثروة، تنويع الاقتصاد، واستحداث مناصب شغل. وفي الجزائر، برزت المقاولاتية كخيار استراتيجي منذ بداية التحول نحو اقتصاد السوق في التسعينيات، حيث سعت الدولة إلى تشجيع المبادرة الخاصة وتنويع مصادر النمو خارج قطاع المحروقات.

غير أن نجاح هذا التوجه يستلزم وجود نظام قانوني متكامل ينظم إنشاء المؤسسات، ويدعم رواد الأعمال، ويوفر بيئة تشريعية مستقرة ومحفزة.

فما هو الإطار القانوني المنظم للمقاولاتية في الجزائر؟ وكيف تطور هذا النظام منذ الاستقلال إلى غاية اليوم في ضوء التحولات الاقتصادية والاجتماعية؟

يقصد بالنظام القانوني بأنه مجموعة النصوص التي تنظم النشاط المقاولاتي من حيث الإنشاء، التمويل، الدعم، التسيير، والحل. ويتكوّن من أربعة محاور رئيسية:

المطلب الاول: تطور النظام القانوني للمقاولاتية في الجزائر

يتناول هذا المطلب دراسة تطور النظام القانوني للمقاولاتية في الجزائر، حيث سيتم التركيز على المراحل المختلفة التي مرت بها التشريعات المنظمة للمؤسسات، بدءًا من غياب الإطار القانوني المتخصص بعد الاستقلال، مرورًا بإصدار أولى القوانين التي هدفت إلى دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وصولًا إلى القانون التوجيهي رقم 17-02 لسنة 2017 الذي يمثل الإطار القانوني الحالي لتنظيم هذا القطاع الحيوي.

¹ المواد 5، 8، 9، القانون 02/17 المصدر السابق.

وبالتالي، سنعتمد في هذا المطلب الى توضيح التطور الزمني والتشريعي للمقاولاتية في الجزائر، مع إبراز أهم القوانين والمبادرات التي ساهمت في تحسين بيئة الأعمال، دعم روح المبادرة، وتعزيز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

الفرع الاول: مرحلة الاقتصاد الموجّه (الدولة المقاولَة) (1962-1988)

بعد الاستقلال، تبنت الجزائر النظام الاشتراكي الذي يقوم على هيمنة الدولة على وسائل الإنتاج، من خلال التدخل المباشر في النشاط الاقتصادي، و قد تميزت هذه المرحلة بخاصيتين:

أولاً: تصرف الدولة و ظهورها بمظهر العون الاقتصادي: و ذلك تماشياً مع فلسفة الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج ، فكانت هذه الاخيرة هي المنتج للسلع و الخدمات، الأمر الذي أدى الى انشاء محفظة ضخمة من مؤسسات القطاع العمومي الاقتصادي ، و ترجم الدور المقاولاتي للدولة في تدخلها في المادة الاقتصادية تحت مسميات عديدة منها: المؤسسات المسيرة ذاتياً، أو المؤسسة الاشتراكية مع بقائها العمل بالصيغ الليبرالية عن طريق المؤسسات العمومية ذات طبيعة صناعية و تجارية، و الشركة الوطنية.

و قد واكب هذا التوجه مجموعة من النصوص و التأميمات¹ مثل الأمر 74/71 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي.

¹ بالنسبة للأوامر والقوانين المتعلقة بالثورة الزراعية، فأبرزها الأمر رقم 71-74 المؤرخ في 8 نوفمبر 1971 المتعلق بالثورة الزراعية، و قد نصّ على نزع الملكية الزراعية الخاصة وتوزيع الأراضي على الفلاحين في شكل تعاونيات إنتاج جماعية، كما تم إنشاء ما يسمى بالمزارع الاشتراكية الجماعية، و كان الهدف القضاء على الملكية الفردية وتحقيق العدالة في توزيع الأراضي. و بالنسبة لقوانين التأميم فبدأية من سنة 1966، أطلقت الدولة سياسة تأميم واسعة لمختلف القطاعات، مثل :

- تأميم المناجم سنة 1966.
- تأميم البنوك وشركات التأمين سنة 1967.
- تأميم قطاع النقل البحري والجوي سنة 1969.
- التأميم التاريخي للمحروقات في 24 فيفري 1971 بموجب الأمر رقم 71-21، الذي نقل ملكية الشركات النفطية إلى الدولة تحت إشراف شركة سوناطراك.
- هذه القوانين جعلت الدولة المالك والمسير الوحيد للثروة الوطنية.

و بالتالي اتسمت هذه المرحلة بتعاظم التدخل المباشر للدولة في المادة الاقتصادية. ثانيا: التنظيم الصارم للنشاط الاقتصادي الخاص: من خلال فرض قيود و حواجز تنظيمية تهدف الى تهميش القطاع الخاص من ممارسة النشاط الاقتصادي، و يظهر ذلك من خلال ثلاث نقاط مهمة¹:

1- السياسة الإبعادية للقطاع الخاص، من خلال خلو المنظومة القانونية آنذاك من تكريس مبدأ حرية المبادرة الخاصة و المنافسة.

2- اعتماد نظام الاحتكارات العمومية في عدة قطاعات (القطاع المصرفي- الشبكي- التأميمات- التجارة الخارجية).

3- تقييد الاستثمار الخاص حيث تضمن القانون 66-284 عدم السماح للخواص بالاستثمار سوى في الانشطة الاقتصادية الثانوية دون الحيوية، مع عدم الاعتراف بمبدأ حرية الاسعار.

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 الخماسية .
- تدخل الدولة المباشر في إنشاء وإدارة المؤسسات من خلال مؤسسات عمومية وطنية ومحلية.
- تسعيرة الدولة للمنتجات والخدمات، وعدم وجود حرية للمنافسة.
- غياب السوق الحرة وآليات العرض والطلب².

¹ بشير الشريف شمس الدين، لعقابي سميحة، الوسيط في القانون العام الاقتصادي، دار الهدية للطبع و النشر و التوزيع، الجزائر، 2021، ص.17.

² لطيفة بوخاري، تدخل الدولة في تحديد الاسعار و اثاره على المنافسة، مذكرة ماجستير في القانون الخاص، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة وهران، 2012-2013.

أما عن قانون المؤسسات الاشتراكية الوطنية، فقد صدر الأمر رقم 68-62 المؤرخ في 25 جويلية 1968 الذي ينظم المؤسسات الوطنية الاشتراكية. و قد نصّ على أن كل مؤسسة اقتصادية تُنشأ بقرار من الدولة وتخضع لتسيير إداري وليس ربحي.

• أثر هذه السياسة على المقاولاتية:

بسبب هذه الترسانة القانونية ذات التوجه الاشتراكي:

- أُلغيت تقريباً روح المقاولاتية الفردية:
- لم 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.

- غياب إطار قانوني مستقل للمؤسسات الصغيرة أو المتوسطة.
- عدم وجود سوق تنافسي أو قوانين لتشجيع الاستثمار أو حماية المقاول.

اذن النتائج الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن هذه المرحلة:

- احتكار الدولة للنشاط الاقتصادي أضعف روح الابتكار والمبادرة.
- كفاءة ضعيفة في إدارة المؤسسات العمومية بسبب البيروقراطية وغياب الحافز الربحي.

- ضعف الإنتاج الوطني وازدياد الاعتماد على الرّيع النفطي بعد اكتشافات حاسي مسعود.

- غياب سوق عمل ديناميكية، مما أدى إلى ارتفاع البطالة المقنّعة.
- انعدام مفهوم "المقاول" كمحرك اقتصادي؛ فالمفهوم لم يظهر إلا مع الإصلاحات اللاحقة في التسعينيات.

اذن ، يمكن القول إن النظام القانوني في الجزائر خلال الفترة (1962-1988) كان يقوم على فلسفة الاقتصاد الموجّه الاشتراكي، حيث كانت الدولة:

-المستثمر الوحيد.

-المشغل الوحيد.

-المالك الوحيد لوسائل الإنتاج.

ولم تظهر فكرة المقاولاتية كمفهوم قانوني أو اقتصادي إلا بعد إصلاحات ما بعد سنة 1988، أي مع صدور القانون 88-25 (الذي أعاد الاستقلالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية)، ثم الإصلاحات التي فتحت الباب للمبادرة الخاصة والاستثمار الحر.

الفرع الثاني

مرحلة الانفتاح الاقتصادي والتحول نحو اقتصاد السوق (1988-2001)

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.¹

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 ولآليات السوق بالعمل بحرية أكبر. اتسمت هذه المرحلة بميزتين:

أولاً - إعادة النظر في سياسات القطاع العمومي الاقتصادي

¹ عبد العال مخلوفي، الاقتصاد الجزائري في ظل ازمت أسعار النفط دراسة مقارنة بين أزمتي 1986 و 2014، أطروحة ماجستير، جامعة المسيلة، 2018.

<https://repository.univ-msila.dz/items/6f7431bb-688e-4722-b9db-24aa4e1ab9ff>

و ذلك نتيجة لتضخم محفظة القطاع العمومي الاقتصادي و اعدام الحرية التسييرية، مما
تطلب تبني سياسة اقتصادية تقوم على خيارين، هما التحول من منطق الدولة الوصية الى
الدولة المساهمة ، و تبني سياسة الخصوصية بموجب الأمر 04/01¹.

ثانيا: تبني سياسة اعادة التنظيم من خلال التحول من قانون صارم الى قانون مرن تفاوضي
شبكي للتخفيف من القيود الصارمة على نشاط القطاع الخاص في المادة الاقتصادية.
نشئت في هذه المرحلة قاعدة قانونية جديدة تُعيد التوازن بين الدولة والسوق، وفتحت الباب
أمام ظهور المقاولاتية كفاعل اقتصادي.

أ-القانون رقم 88-01 المتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية، و الذي يُعد نقطة
الانطلاق الحقيقية للتحرر الاقتصادي²، 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 لأثر ذلك على المقاولاتية:
 - تحوّلت المؤسسات العمومية إلى وحدات اقتصادية تنافسية.
 - بدأ ظهور مفهوم "المسير المقاول" داخل القطاع العام.
 - تمهيد الطريق للمنافسة مع القطاع الخاص لاحقاً.
- صدر الأمر رقم 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض، الذي حرر
النظام المالي والمصرفي من هيمنة الدولة، و أهم ما تضمنه:

¹ بشير الشرف شمس الدين، لعقابي سميحة، المرجع السابق، ص.21.

² صدر بموجب ذلك القانون 01/88 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية و ما ترتب عنه من
الغاء الوصاية المشددة التي مورست عليها في ظل النظام الاشتراكي.، كما صدر القانون 01-04 المتعلق بتنظيم
المؤسسات العمومية الاقتصادية و تسييرها و خصوصتها.

- إنشاء بنك الجزائر كبنك مركزي مستقل.
- السماح بإنشاء بنوك تجارية خاصة.
- فتح الباب أمام تمويل المؤسسات الخاصة والقروض الاستثمارية.
- و قد اثر هذا التحول القانوني على تطور مفهوم المقاولاتية، من خلال:
- توفير مصادر تمويل جديدة للمشاريع الخاصة.
- بداية تكوّن قطاع مصرفي متنوع يخدم رواد الأعمال.
- هـ- القانون رقم 93-12 المؤرخ في 5 أكتوبر 1993 المتعلق بترقية الاستثمار الذي يُعتبر أول قانون شامل لتشجيع الاستثمار الخاص والوطني والأجنبي في الجزائر¹، و أهم ما تضمنته أحكامه:
- منح تسهيلات وامتيازات جبائية وجمركية للمستثمرين.
- إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) سنة 1993 (سُميت لاحقًا الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار (AAPI)).
- فتح المجال أمام الاستثمارات الأجنبية المباشرة.
- إقرار مبدأ حرية الاستثمار والمساواة بين المستثمرين.
- و عليه من سمات هذا التطور و اثره على المقاولاتية:
- الاعتراف الرسمي بحرية المبادرة الخاصة..
- ميلاد أول جيل من المقاولين الجزائريين المستقلين.
- تنويع النشاط الاقتصادي وظهور مؤسسات خاصة في مجالات متعددة.
- فتح الاقتصاد على الخارج وتشجيع الشراكة الأجنبية.
- بداية ترسيخ ثقافة "الاستثمار" و"الربحية" في الذهن العام.

¹ المرسوم التشريعي رقم 93-12 المؤرخ في 5 أكتوبر 1993 المتعلق بتعزيز الاستثمار، الجريدة الرسمية رقم 64 بتاريخ 10 أكتوبر 1993. (ملغى)

على المستوى الدستوري، تجدر الإشارة الى أن دستور 23 فيفري 1989 الذي شكّل التحول السياسي والاقتصادي الجذري في تاريخ الجزائر، وأهم ما جاء فيه:

-التخلي عن النظام الاشتراكي رسمياً، وإقرار حرية المبادرة الاقتصادية.

- الاعتراف بالتعددية السياسية والاقتصادية.

- لأول مرة منذ الاستقلال، أصبح العمل الخاص حقاً دستوريا

و رغم عدم النص الصريح على مبدأ حرية الصناعة والتجارة، إلا أنه إلى جانب تكريسه لحرية سياسية وحقوق اجتماعية هامة من خلال الباب الرابع املعون بالحقوق والحريات، نص على حرية اقتصادية قاعدية حيث تنص المادة 49 منه على أن: " حق الملكية الخاصة مضمون"، وهي حرية تعد الركيزة الأساسية في نظام ليبرالي قائم على التملك الخاص وحرية المبادرة.¹

بالنسبة لدستور 1996 تم تبني لأول مره و بشكل صريح و مباشر الحق في حية الصناعة و التجارة من خلال نص المادة 37 من دستور 1996² و التي جاء فيها: " حرية التجارة الصناعة مضمونة و تمارس في اطار القانون"، و بالتالي اعتبر لأول مرة حرية الصناعة و التجارة من الحريات الاقتصادية المكفولة و المضمونة دستوريا و هي بذلك حريات أساسية دستورية مضمونة في مواجهة السلطتين التشريعية و التنفيذية.

على الصعيد المؤسسي، 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، وهدفت إلى تمويل مشاريع الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 19 و 40 سنة، مع

¹ وليد بوجملين، مبدأ حرية الصناعة و التجارة في الجزائر، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، المجلد الاول، العدد 29، ص.167. <file:///C:/Users/LENOVO/Downloads> تاريخ الاطلاع: 2025/11/15.

² دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الصادر في 7 ديسمبر 1996، الجريدة الرسمية العدد 76، الصادرة بتاريخ 8 ديسمبر 1996.

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 94-188، ليكون مخصصاً لتمويل مشاريع العاطلين عن العمل الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة، حيث يتيح هذا الصندوق الحصول على التمويل الضروري لإنشاء مشاريع إنتاجية وخدمائية، مع التركيز على المشاريع التي يمكن أن تساهم في الحد من البطالة المحلية.

الفرع الثالث

مرحلة دعم المقاولاتية وإنشاء أجهزة المرافقة (2001-2017)

شهدت الجزائر خلال الفترة الممتدة بين عامي 2001 و 2017 مرحلة مهمة لدعم المقاولاتية، حيث تم إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة (ANGEM) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 سنة 2004¹، والتي خصصت لدعم الأنشطة المنزلية والمصغرة، وذلك عبر منح قروض ميسرة وإشراف تقني وإداري على المشاريع الصغيرة لضمان استمراريتها ونجاحها.

وقد شكل هذا الجهاز مع الجهازين سابق ذكرهما نظاماً متكاملًا 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

¹ المرسوم التنفيذي رقم 04-14، المؤرخ في 22 يناير 2004، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتحديد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية والشعبية رقم: 06، مؤرخة في 25 جانفي 2004.

الحد من البطالة وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية، كما صدر القانون رقم 01-18¹ حدد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واستراتيجيات ترقية هذا القطاع، وأدوار الدعم والمساندة القانونية.

بالنسبة للمحاضن، و رغم اعتبار تجربة الزائر في مجال حاضنات الأعمال متأخرة نوعًا ما مقارنة بالدول العربية، حيث لم يصدر أي قانون أو مرسوم ينظم نشاط الحاضنات إلا في سنة 2003، باستثناء القانون رقم 01-18 الصادر سنة 2001 والمتعلق بالقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي أشار إلى مفهوم مشاتل المؤسسات. وقد وضعت الوزارة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأطر القانونية والتشريعية والتنظيمية اللازمة لإنشاء وإقامة حاضنات الأعمال على شكل مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل.

وقد عُرِّفت مشاتل المؤسسات على أنها مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتهدف إلى دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات التي تدخل في إطار سياسة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما صدر الأمر رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001² والمتعلق بتطوير الاستثمار الذي أنشأ الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI ، وهو نص تشريعي مختلف عن القانون 01-18 بهدف تسجيل ملفات الاستثمار ومتابعتها ومنح الامتيازات للمستثمرين. بالنسبة لدستور 2016 الجزائري (القانون 01-16) فقد عزز مبدأ حرية الصناعة والتجارة، مؤكدًا على كونه أساسًا لاقتصاد السوق وحرية المنافسة، حيث كُرس في المادة 43³، مع

¹ القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

² الأمر 01-03 مؤرخ في 1 جمادى الثانية 1422 الموافق 20 غشت سنة 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار، الجريدة الرسمية، العدد 51 المؤرخ في 22 أغسطس 2001.

³ تنص المادة 43 من تعديل 2016: "حرية الاستثمار و التجارة مضمونة، و تمارس في اطار القانون.."، المصدر السابق.

الإشارة إلى أن هذه الحرية غير مطلقة وتخضع لضوابط قانونية لحماية النظام العام الاقتصادي والمستهلك من الاحتكارات والممارسات المقيدة، ما يحول دور الدولة من التدخل المباشر إلى دور الحارس المنظم عبر هيئات ضبط مثل مجلس المنافسة.

الفرع الرابع

مرحلة التحديث والرقمنة (من 2017الى الوقت الحالي)

تُعتبر هذه المرحلة تنويجًا للإصلاحات السابقة في منظومة التشريعات الاقتصادية والبيئة القانونية الداعمة لريادة الأعمال والاستثمار، وقد تميّزت بعدد من النصوص القانونية والتنظيمية والإدارية التي عززت الإطار المؤسسي للتحويل نحو اقتصاد المعرفة وريادة الأعمال والرقمنة، ومن أبرز هذه التطورات:

أولاً- صدور القانون رقم 17- 02 لسنة 2017¹ المتعلق بترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ثانياً: صدور المرسوم التنفيذي رقم 20- 254 لسنة 2020 المتعلق بتنظيم مؤسسات ناشئة وحاضنات أعمال

وهو نص تنظيمي أساسي في إطار سياسة مؤسسات الناشئة، حيث ينص على إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة"، "مشروع مبتكر"، و"حاضنة أعمال" ويحدد مهامها وتشكيلتها وسيرها².

- هذا المرسوم يعدّ أول نص تنظيمي خاص يكرّس المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال ضمن التشريع الجزائري ويدعمها بإجراءات قانونية واضحة.

ثالثاً: قانون الاستثمار رقم 22- 18 لسنة 2022

¹ الجريدة الرسمية رقم 02 بتاريخ 11 جانفي 2017.

² سبق التفصيل فيه .

القانون رقم 22- 18 المتعلق بالاستثمار صدر في 24 جويلية 2022 ويشكل إطار الاستثمار الجديد في الجزائر، ويهدف إلى تشجيع الاستثمار الوطني والأجنبي في الأنشطة الإنتاجية والخدمات ذات القيمة المضافة، بما في ذلك الدعم القانوني للمشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة.

رابعا: تأسيس وزارة منتدبة للمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة 2020

في سنة 2020 تم إنشاء وزارة سلطة وزارية جديدة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة، المؤسسات الناشئة، واقتصاد المعرفة، على أساس ما نصت عليه المراسيم التنفيذية 54-20 و 55-20 الصادرة في 25 فيفري 2020 .

مكنت هذه الوزارة من تكوين إطار إداري حكومي مختص بالسياسات الداعمة للشركات الناشئة واقتصاد المعرفة، بما يعزز من دور الدولة في تحويل السياسات الاقتصادية نحو الابتكار وتنمية الاستثمار في القطاعات الحديثة.

المطلب الثاني

القيود القانونية الواردة على حرية المقاوله وفقا لتعديل الدستورى 2020

اعترف المشرع الجزائري، في آخر تعديل للدستور الجزائري، بحرية المقاوله كحرية أساسية وجديدة، بل يمكن القول إنها حرية قديمة فرضت نفسها كحتمية وضرورة نتيجة للتطورات الاقتصادية الراهنة. فقد نصت المادة 16 من دستور 2020 على أن:

"حرية التجارة والاستثمار والمقاوله مضمونة وتمارس في إطار القانون". ويتضح من ذلك أن المشرع الجزائري قد كرس الحق في التجارة والاستثمار والمقاوله، باعتبارها آلية لتحقيق اقتصاد منتج يرتكز على خلق الثروة وتوفير مناصب الشغل، لا سيما من خلال إنشاء ودعم

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بعيداً عن الاقتصاد الريعي التقليدي الذي يعتمد على عائدات النفط.¹

كما أن هذه المادة لم يأت بها المشرع الجزائري لتكريس الحق في المقاوله فحسب، بل أيضاً لتأكيد الحق في التجارة والاستثمار، وهو ما يترتب عليه ترقية مكانة القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي، كما تهدف المادة إلى تكريس مبدأ المساواة بين القطاعين العام والخاص، من خلال إزالة الفوارق الاقتصادية بين المؤسسات العامة والخاصة، بما يتوافق مع السياسة الاقتصادية الجديدة التي اختصرت المبادئ السابقة.

ويُعتبر هذا المبدأ رد فعل على النظام السابق الذي كان يقوم على احتكار الدولة للأنشطة الاقتصادية أو منح النفوذ والامتيازات لأشخاص محددين، الأمر الذي كان يضعف قدرة الأفراد الراغبين في اغتنام الفرص الاستثمارية وممارسة أنشطتهم الاقتصادية بحرية كاملة.

لم ينص المشرع الجزائري صراحةً في نص المادة 61 من الدستور على الاستثناءات المتعلقة بمبدأ حرية المقاوله، بل اكتفى بالنص على أن هذه الحرية تمارس في إطار القانون ومن هذا المنطلق، فإن حرية المقاوله، مثل باقي الحريات، ليست مطلقة، بل تخضع لتدخل الدولة وتنظيمها.

وقد قيد هذا النص ممارسة الأنشطة الاقتصادية الخاصة بمبدأ تدخل الدولة، سواء من الناحية التشريعية أو الناحية التنظيمية، بما يضمن التوازن بين حرية المقاوله وضرورة حماية المصلحة العامة والنظام الاقتصادي العام..

الفرع الأول: القيود التشريعية

يأخذ تدخل المشرع في الأنشطة الاقتصادية الخاصة عدة صور، تهدف أساساً إلى تقييد مبدأ حرية المقاوله وتنظيم ممارسته، ومن أبرز هذه الصور: الاحتكارات القانونية، الإخثار المسبق، الترخيص المسبق، الحظر، والتصريح أو التسجيل.

¹ يعقوب بن ساحة، محمد خضر، "إشكالية مفهومية مبدأ حرية الاستثمار والتجارة في القانون الجزائري"، مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 0، العدد 4، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، ديسمبر 2020، ص 214.

أولاً: الاحتكارات القانونية

تتمثل الاحتكارات القانونية في الأنشطة التي يُقصد فيها القطاع الخاص بموجب نص تشريعي صريح، وذلك لأسباب متعددة¹، منها:

- أسباب سياسية أو سيادية، مثل احتكار بنك الجزائر لإصدار العملة النقدية بتفويض من الدولة.
- أسباب أمنية ودفاعية، كاحتكار وزارة الدفاع الوطني لأنشطة صناعة واستيراد الأسلحة والذخيرة والعتاد الحربي.
- أسباب تتعلق بالمصلحة العامة، مثل احتكار الدولة لبعض المرافق العمومية الشبكية كأنشطة توزيع الكهرباء والغاز.

ثانياً: الإخطار المسبق

يُعد الإخطار المسبق آلية قانونية تُلزم الأعوان الاقتصاديين بالتصريح لدى السلطات المختصة قبل الشروع في ممارسة نشاط اقتصادي معين، وفي هذه الحالة لا يكون النشاط محظوراً، وإنما معلقاً على شرط الإخطار المسبق، بما يسمح للإدارة بالاطلاع والمتابعة دون منحها سلطة الرفض المسبق².

ثالثاً: الترخيص المسبق

يتعلق الترخيص المسبق بممارسة بعض الأنشطة الاقتصادية المقننة، والتي يشترط فيها الحصول على موافقة إدارية مسبقة (ترخيص، اعتماد، تأهيل) من السلطات المختصة قبل مباشرة النشاط، وتخضع قرارات الإدارة في هذا المجال لرقابة القاضي الإداري، نظراً لارتباط هذه الأنشطة بحماية النظام العام، أو الصحة العامة، أو البيئة، أو الممتلكات

¹ شمس الدين بشير الشريف، سميحة لعقابي، المرجع السابق، ص.58.

² المرجع نفسه، ص.59.

الوطنية. ومن أمثلة ذلك نشاط الإنتاج الصيدلاني الذي يخضع لممارسة مسبقة لترخيص يصدر عن الوزير المكلف بالصحة¹.

رابعاً: الحظر

يُعد الحظر أشد صور التقييد لمبدأ حرية المقاول، حيث يقره المشرع من خلال نصوص قانونية تحظر ممارسة بعض الأنشطة التي يعتبرها غير مرغوب فيها أو خطيرة على المجتمع. ويترتب على ذلك اتخاذ إجراءات قانونية لتعطيل هذه الأنشطة أو مصادرتها، مثل الاتجار بالمخدرات والمؤثرات العقلية أو المتفجرات. كما يرتبط الحظر أحياناً بالاحتكارات القانونية المشار إليها سابقاً.

خامساً: التصريح

لا يمكن تصور ممارسة أي نشاط اقتصادي دون إطار قانوني أو إداري، يتمثل في التصريح أو التسجيل، والذي يهدف أساساً إلى التنظيم والإحصاء والرقابة، ومن أبرز الأمثلة على ذلك التصريح لدى المركز الوطني للسجل التجاري لممارسة نشاط تجاري معين، طبقاً للقانون 09-16 المؤرخ في 3 غشت 2016 المتعلق بترقية الاستثمار حيث الغى شرط الاعتماد المسبق في مجال انجاز المشاريع الاستثمارية الخاصة، و اقر بدلا منها نظام التصريح لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار و ذلك فيما يتعلق فقط بالاستثمارات المستفيدة من مزايا هذا القانون.²

الفرع الثاني: المجال التنظيمي

إلى جانب التدخل التشريعي، تتدخل الدولة لتقييد مبدأ حرية المقاول عن طريق السلطة التنظيمية، من خلال تدابير الضبط الإداري سواء على المستوى المحلي أو الوطني.

¹ المرجع نفسه.

² المادة 04 من القانون 09/16 المؤرخ في 3 غشت 2016 المتعلق بترقية الاستثمار ، ج ر ج ج، العدد 46 المؤرخ في 3 غشت 2016.

أولاً: تدابير الضبط الإداري المحلي¹

تتخذ السلطات المحلية تدابير تنظيمية تهدف إلى تقييد حرية المقاول، وذلك حمايةً لعناصر النظام العام التقليدية، والمتمثلة في الأمن العام، الصحة العامة، والسكينة العامة، كما قد تلجأ إلى تدابير الضبط الإداري الخاص بموجب نصوص قانونية خاصة، غالباً ما تهدف إلى تحقيق غايات اقتصادية محددة، مثل حماية المستهلك.

ثانياً: تدابير الضبط الإداري الوطني

تفرض السلطة التنظيمية على المستوى الوطني قيوداً على حرية المقاول إما:

• تنفيذاً لنصوص تشريعية قائمة، أو

• باستحداث قيود تنظيمية لم يتطرق إليها القانون.

وتتدرج هذه التدابير ضمن حالتين أساسيتين:

1. **التأهيل التشريعي**، حيث يُخول المشرع للسلطة التنفيذية، ولا سيما الوزراء، اتخاذ

تدابير خاصة لتنظيم نشاط اقتصادي معين، لأسباب استثنائية تتعلق بطبيعة النشاط

أو بالظروف الاقتصادية القائمة.

2. **فرض قيود تنظيمية إضافية** على نشاط سبق أن قيده المشرع، شريطة أن تكون هذه

القيود مماثلة في درجتها للقيود التشريعية، وألا تمس بجوهر حرية المقاول.

يتضح مما سبق أن مبدأ حرية المقاول، رغم تكريسه دستورياً، لا يُمارس بصورة مطلقة،

بل يخضع لجملة من القيود التي يفرضها المشرع والسلطة التنظيمية، وذلك تحقيقاً

للتوازن بين حرية النشاط الاقتصادي ومتطلبات المصلحة العامة والنظام الاقتصادي

العام. وقد تنوعت صور تدخل الدولة بين التدخل التشريعي والتنظيمي، بما يعكس سعيها

إلى تنظيم النشاط الاقتصادي وضبطه دون إفراغ حرية المقاول من مضمونها، في إطار

¹ حريزي خيرة، طنجاوي مراد، حرية المقاول كأساس للمقاولاتية في التشريع الجزائري، مجلة الدراسات القانونية، المجلد

11، العدد 01، 2025، ص.143.

توجه عام يهدف إلى دعم اقتصاد منتج يقوم على المبادرة الخاصة مع ضمان الرقابة والحماية القانونية اللازمة.

المحور الثالث

مراحل اعداد مشروع مقاولاتي

لكي تبدأ مشروعاً صغيراً خاصاً، عليك أن تتذكر المقولة المعروفة "إذا فشلت في التخطيط فأنت تخطئ للفشل" حيث أن التخطيط الجيد يعني عمل دراسة جدوى مبدئية ومن ثم تفصيلية لمشروعك حتى تتأكد أنك تتقدم ضمن خطوات سليمة وتصل في النهاية إلى تأسيس مشروع ناجح. وفيما يلي نذكر أهم خطوات إنشاء مشروع ناجح:

المطلب الاول: مراحل الاعداد و التخطيط للمشروع المقاولاتي

تُعد مرحلة الإعداد والتخطيط والتصميم حجر الأساس في إنجاز أي مشروع مقاولاتي، إذ يتوقف عليها إلى حدٍ كبير مستقبل المشروع واستمراره. فخلال هذه المرحلة يتم الانتقال من مجرد فكرة أولية إلى مشروع قابل للتنفيذ، من خلال إخضاع الفكرة للدراسة والتحليل، وتقدير جدواها الاقتصادية والمالية، والبحث عن مصادر التمويل المناسبة، وصولاً إلى إعداد مخطط العمل التجاري الذي يُعد الأداة الرئيسية لتوجيه وتنظيم مختلف مراحل المشروع. وعليه، تكتسي هذه المرحلة أهمية بالغة لما لها من دور في تقليص المخاطر وضمان حسن توجيه الموارد قبل الشروع في التنفيذ الفعلي للمشروع.

الفرع الاول

مرحلة البحث عن الفكرة

إن فكرة المشروع هي أهم خطوات البدء في أي مشروع استثماري سواء كان تجارياً أو صناعياً أو زراعياً أو خدمياً. وطرح وتقييم الأفكار يتم ذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة والمتمثلة في ¹ :

– من أين تأتي الأفكار الجيدة؟

¹ عمارة شريف، محاضرات في المقاولاتية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة جيجل، 2018/2017، ص.37.

- كيف تقيم 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 تتجح؟
- ما الذي يجعل فكرة مشروعك ناجحة؟

أولاً : الخطوات الأساسية للبحث عن الفكرة

هناك ثلاث خطوات أساسية للبحث عن الفكرة، والتي سنذكرها كالتالي¹ :

- 1- **ملاحظة الحياة اليومية**²: 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 ييديها الأفراد يومياً من خلال محاولة الاستعلام بعناية عن كل الأشياء التي تحيط بهم.
- 2- **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 تواجهه³.
- 3 - **البحث عن الحلول والبدائل**: الأهم هنا هو تجاوز المساحة السابقة، وأخذ عملية النقد بجدية للحلول والبدائل المتواجدة، و إجراء المفاضلة بينها، وبالتالي إيجاد الفكرة الملائمة.

مثال توضيحي: مشروع مقهى متنقل أو تطبيقي

¹ صندرة سايبى، محاضرات في إنشاء المؤسسة، جامعة قسنطينة، 2014/2015، ص.15.

² Scott Shane, The General Theory of Entrepreneurship: The Individual–Opportunity Nexus, Edward Elgar, 2003, p.20.

³ Barringer , Ireland, *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*, Pearson, pp.166-168.

- زيارة المقاهي المحلية وملاحظة ما يقدمونه من خدمات وأسعار.
- اكتشفت أن بعض المقاهي لا توفر خدمة سريعة للزبائن الذين يريدون قهوتهم في طريقهم.

- نقاط القوة للمنافسين: جودة القهوة، الموقع المميز.
- نقاط الضعف: الانتظار الطويل، أسعار مرتفعة أحياناً، نقص الابتكار.
-الحلول البديلة: فتح مقهى صغير، بيع القهوة عبر الإنترنت، أو مقهى متنقل.
-بعد دراسة البدائل، قررت أن المقهى المتنقل هو الأنسب لأنه: يتيح الوصول للزبائن بسهولة، و يقلل من تكاليف الإيجار مقارنة بالمقهى التقليدي، يوفر تجربة مبتكرة وجذابة للعملاء.

الفكرة النهائية: مقهى متنقل يقدم القهوة السريعة والمبتكرة للعملاء أثناء تنقلهم، مع عروض وأسعار مناسبة.

يمكن تحويل هذه الفكرة إلى نموذج عمل شامل: تحديد الموقع، تصميم العربة، اختيار قائمة المشروبات، والتسويق عبر وسائل التواصل.

ثانياً - مصادر الحصول على الفكرة:

عادة ما يستعمل المقاول المعارف التي اكتسبها في مرحلة الدراسة أو خلال عمله داخل مؤسسة، الأمر الذي يساعده على اكتساب مهارة تقنية ومعرفة جيدة للسوق والتسيير والتي تمكنه من اكتشاف فكرة للانطلاق في مشروعة، وتوجد العديد من الأفكار ممكنة التجسيد، والتي يتم استيحاؤها من المستهلكين وشبكات التوزيع وعملية البحث والتطوير، ويمكننا تفصيل ذلك كما يلي¹ :

عادةً ما يستفيد المقاول من المعارف والخبرات التي اكتسبها خلال فترة الدراسة أو من خلال عمله داخل مؤسسة، مما يُمكنه من اكتساب مهارات تقنية ومعرفة دقيقة بالسوق وآليات

¹ صندرة سايبى، المرجع السابق، ص.16.

التسيير، وهو ما يسهل عليه اكتشاف فكرة مناسبة للانطلاق في مشروعه المقاولاتي، وتوجد عدة مصادر يمكن استلهاام الأفكار منها، يمكن تفصيلها كما يلي:

1. **المستهلكون:** يُعتبر المستهلكون النقطة المحورية عند ابتكار منتج أو خدمة جديدة، حيث يمكن للمقاول متابعة أفكارهم وملاحظاتهم بشكل غير رسمي أو من خلال أدوات رسمية، مثل الاستبيانات أو المقابلات، مما يساعد في استيعاب احتياجاتهم ورغباتهم بدقة¹.

2. **المؤسسات القائمة في السوق:** على المقاول مراقبة وتقييم المنتجات والخدمات المقدمة من المؤسسات الأخرى، سواء كانت حديثة أو قائمة منذ فترة. تساعد هذه الدراسة على تحسين العرض المتوفر في السوق أو على إيجاد فرصة لإنشاء مؤسسة جديدة تلبي احتياجات غير مغطاة.

3. **شبكات التوزيع:** يُعد العاملون في شبكات التوزيع مصدرًا ممتازًا للأفكار الجديدة، نظرًا لقربهم من السوق وتفاعلهم المباشر مع المستهلكين. غالبًا ما يقدمون اقتراحات تتعلق بالمنتجات الجديدة، ويمكنهم أيضًا المساهمة لاحقًا في تسويق هذه الأفكار.

4. **الخبرة الذاتية:** الخبرة المستمدة من العمل السابق تُعد أحد أهم مصادر الأفكار لدى المقاول، حيث يتيح التعامل مع الأسواق والعملاء والموردين والمنافسين ابتكار أفكار استثمارية جديدة، مثل تحسين المنتج، استغلال منتج جديد، أو تطوير خدمة مكملة للنشاط الأصلي للمؤسسة².

¹ nec Notes. "The Generation and Sources of Business Ideas. 2022
. <https://kneconotes.co.ke/2022/01/27/the-generation-and-sources-of-business-ideas> visited
26/11/2025.

² مشري سعاد، المرجع السابق، ص.9.

5. **الميول والرغبات الشخصية:** غالبًا ما يقوم المقاول باختيار نشاطات تتوافق مع ميوله السابقة واهتماماته الشخصية. في الغالب، يشكل الدافع النفسي للحاجة إلى الإنجاز قوة محرّكة لإنشاء المشروع، إذ يعزز الحافز للاستمرارية والنجاح¹.

6. **الأفكار الطارئة:** يواجه الأفراد يوميًا مواقف وتجارب مختلفة يمكن من خلالها رؤية الأشياء بشكل مختلف. على المقاول أن يكون مستعدًا نفسيًا وعقليًا لاقتناص الفرص من خلال الملاحظة، والتصور، والنقد البناء للأوضاع التجارية، ومراقبة النقائص والأخطاء في بعض المشاريع القائمة. هذه النظرة النقدية تعد مصدرًا جيدًا للأفكار الاستثمارية.

7. **الأفكار المستوحاة من السفر والخارج:** يكتسب الأفراد الذين يسافرون للخارج خبرات وأفكارًا جديدة من خلال الاطلاع على سلع وخدمات غير متوفرة في بلدانهم الأصلية. هذه الخبرات تمثل مصدرًا جاهزًا للأفكار الاستثمارية، شرط أن تكون متوافقة مع خصوصيات واحتياجات المنطقة التي ينتمي إليها المقاول.

8. **البحث عن الأفكار:** لا يمتلك المقبولون على إنشاء المقاولات دائمًا أفكارًا جاهزة، لذا يمكنهم اللجوء إلى:

- المكاتب الاستشارية المتخصصة للحصول على استشارات وأفكار جديدة.
- ترميم أو إعادة شراء مؤسسة قائمة، مما يتيح الاستفادة من النشاطات والخبرات السابقة لهذه المؤسسة.
- البراءات والاختراعات، مثل أبحاث المخابر الجامعية أو الإبداعات العلمية التي لم يتم استثمارها تجاريًا، حيث يمكن تحويلها إلى أفكار مشاريع جديدة.

10- **الاطلاع المستمر والتجربة العملية:** يعد الحصول على الأفكار من هذا النوع

مرهونًا بـ:

- الاطلاع المنتظم على الدوريات والمجلات المتخصصة والمصادر الإلكترونية.

¹ آمال قلبازة، المرجع السابق، ص.08.

- تخصيص جزء من الميزانية للبحث والاستكشاف.
- زيارة المعارض الاقتصادية وغرف التجارة.
- السفر إلى أماكن وجود هذه الأفكار للاستفادة من الخبرات السابقة والتعرف على التجارب العملية.

الفرع الثاني

مرحلة دراسة جدوى المشروع

يلعب التفكير والتحليل الاستراتيجي دورا مهما في إنشاء المؤسسات وهو عنصر أساسي في شخصية المقاول، انطلاقا من الرؤية الإستراتيجية التي تعبر عن صورة المؤسسة في المستقبل، مروراً بتحليل عناصر البيئة الخارجية بما فيها من فرص وتهديدات، وتحليل عناصر البيئة الداخلية بما فيه من نقاط قوة ونقاط الضعف، وانتهاءً بالتحليل الإستراتيجي لنشاط المؤسسة.

أولاً- تحليل البيئة الداخلية : المقصود بتحليل البيئة الداخلية أو التحليل الداخلي هو إجراء تقييم دقيق للخصائص والمميزات المتعلقة بالمشروع الاستثماري والتي تكون ضمن سلطة صاحب المشروع أو من الممكن له الحصول عليها، عند التأسيس، تشمل هذه الخصائص على شخصية صاحب المشروع، أما إذا كان المشروع قائم فهي تشمل خصائص المشروع، وإمكانياته المختلفة، هدف التحليل الداخلي هو قيام صاحب المشروع الجديد بتحديد نقاط قوته، ونقاط ضعفه، ليستخدما في نوع المشروع الملائم لإمكانياته المادية والشخصية، ولتحديد خصائصه المهمة.¹

أ- في حالة المشروع الجديد: في هذه الحالة التحليل يركز على قيام صاحب المشروع بمراجعة كل قدراته وكفاءاته ومهاراته الإدارية والشخصية للقيام بإنشاء وتسيير مقولة، وبالتالي عليه أن يحدد نقاط قوته ونقاط ضعفه، وما يحب وما يكره، حتى يستطيع أن

¹ مشري سعاد، المرجع السابق، ص.09.

يحدد بدقة المشروع الذي يمكن أن ينجح فيه وكذلك المساعدة التي يحتاجها في تنفيذ فكرته¹
ب- بالنسبة للمشاريع القائمة :لابد أن يشمل التحليل الداخلي جرد وتحليل لكل إمكانيات
المؤسسة أي إلقاء نظرة تفصيلية داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء ، مجالات القوة،
مجالات الضعف بالإضافة إلى القيود، ويبنى هذا التحليل على معلومات مفصلة حول كل
الوظائف في المنظمة، بما فيها عمليات التسويق والوضع المالي والعاملين والتكاليف، والنمط
الإداري عموماً ... إلخ

ثانياً- تحليل البيئة الخارجية : يتوقف نجاح المنظمة الجديدة أيضاً على مدى دراستها
وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل
منها على المنظمة، فإذا قرر الشخص تنفيذ الفكرة ، عليه قبل ذلك تحديد فرص نجاح
المشروع.

وبصفة عامة تساعد دراسة وتقييم عناصر البيئة الخارجية في تمكين المنظمة من التعرف
على أبعاد بيئتها ودلالاتها الإستراتيجية المتمثلة في²:

1- تحديد سمات المجتمع والجماهير التي يتعامل معها المشروع وذلك من خلال الوقوف
على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأوليات التي تعطى لها؛

2- بيان علاقات التأثير والتأثير بالمؤسسات المختلفة ومختلف المتعاملين الاقتصاديين مع
منتجات وعمليات وأنشطة المؤسسة.

3- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف سواء على مستوى
الأهداف الاستراتيجية أو الأهداف العملية.

4- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمنظمة أن تتحقق تلك
الاستفادة

¹ مشري سعاد ، المرجع السابق، الصفحة نفسها.

² المرجع نفسه، ص.10.

5- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، وطرق منافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المشروع سواء قانونية أو أخلاقية ... الخ ؛

6- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات الذين يمثلون قطاع عملاء المشروع الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص المنتجات والأسعار وخصائص الإنتاج وكذلك التسويق.

و مهما كانت فكرة المشروع فهي تحتاج إلى معرفة مدى نجاعتها، و تقييم الإمكانيات، والتنبؤ باحتمالات النجاح أو الفشل.

ثالثاً - المقصود بدراسة الجدوى:

يُعرّف قاموس الأعمال دراسة جدوى المشاريع بأنها: "تحليل وتقييم مشروع مقترح لتحديد ما إذا كان ممكناً تقنياً، وملائماً ضمن التكلفة المقدرة، وما إذا كان مربحاً. عادةً ما تُجرى دراسة الجدوى عند التفكير في استثمار مبالغ كبيرة في المشروع".¹

ومع ذلك، يشدد خبراء الاقتصاد وريادة الأعمال على أهمية إجراء دراسة جدوى حتى للمشاريع الصغيرة ذات الميزانيات المحدودة، إذ تساعد هذه الدراسة على تقليل المخاطر وتحسين فرص نجاح المشروع.²

فدراسة الجدوى تخبرك إن كانت الفكرة مجدية وستنتج 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.

أما عن أهمية دراسة الجدوى فهي تتمحور حول نقطة واحدة وهي:

¹ Business Dictionary, Feasibility Study, 2020. <http://www.businessdictionary.com> visited 26/11/2025.

² Hisrich, R. D, Peters, M. P, Shepherd, D. A. Entrepreneurship, 11th Edition, McGraw-Hill Education, 2020,p. 260.

هل فكرة مشروعك قابلة للتنفيذ؟ وبالتأكيد فإن الإجابة على هذا السؤال: ما جدوى الفكرة وهل الموضوع يستحق الاستثمار؟ فإما أن تبدأ باتخاذ الاجراءات لتنفيذ المشروع إذا اتضح أن الفكرة ناجحة، وإما أن تستبعد المشروع كلياً إذا اتضح عكس ذلك.

يصادف أحيانا أن تكون فكرة المشروع نادرة وخارجة عن المألوف، ولن تتمكن حينها من معرفة ما إذا كانت تكاليف المشروع ومخاطره تفوق الفوائد أم لا، فبعض أفكار المشاريع تتخطى العوامل والإطار الزمني، وذلك يتطلب أن يكون صاحب المشروع على قدر من الشجاعة وحب المخاطرة لكي يضرب بالتوقعات و الدراسات عرض الحائط، جيف بيزوس مؤسس أمازون مثلاً؛ تقدم لكثير من المستثمرين بفكرة موقع أمازون عام 1994 ولكنهم رفضوا لأنها كانت فكرة خارقة للعادة وكان استخدام الإنترنت في ذلك الوقت محدوداً، ولكن الرجل أصرّ على أن استخدام الإنترنت سيكون واسع النطاق في السنوات القليلة المقبلة، وأن هذه الفكرة هي فكرة المستقبل¹:

رابعا-أنواع دراسة الجدوى:

تختلف أنواع دراسات الجدوى التي من الممكن أن نجريها، فيوجد دراسة أولية وأخرى تفصيلية يندرج تحتها عدد من الدراسات الأخرى؛ ما بين دراسة جدوى فنية وتمويلية وسوقية ومالية.

1-الدراسة الأولية :

يشير اسم الدراسة الأولية إلى أنها تقدم خطوطاً عريضة للمشروع دون الدخول في التفاصيل الدقيقة، إذ تمكّن هذه الدراسة من التحقق من إمكانية تنفيذ المشروع أو عدمه، ومن ثم اتخاذ القرار بالتخلي عن المشروع أو الشروع في إعداد دراسة جدوى تفصيلية له².

¹ أحمد فريد مصطفى، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2013 ، ص.61.

² آمال قلبازة، المرجع السابق، ص.39.

تتضمن الدراسة الأولية معلومات حول العرض والطلب المحلي والدولي المتوقع على منتجات المشروع، بالإضافة إلى الحصة السوقية المتوقعة ومدى إقبال المستهلكين على شراء المنتج، وكذلك التكاليف الإجمالية للمشروع. كما تشمل تحديد الأدوات والموارد اللازمة للمشروع، بما في ذلك العمالة والمواد الأولية، ودراسة مواقع المشروع المتاحة، إلى جانب تقدير العوائد والخسائر المتوقعة¹.

2- الدراسة التفصيلية :

تُعد الدراسة التفصيلية المرحلة التالية لإعداد دراسة الجدوى الأولية، حيث تكون أكثر تفصيلاً وترتكز على جميع جوانب المشروع التي تعتمد عليها الإدارة لاتخاذ القرار النهائي. وتتضمن الدراسة التفصيلية مجموعة من الدراسات المكتملة لبعضها البعض²، وهي: الدراسة السوقية، الدراسة الفنية، الدراسة التمويلية، الدراسة المالية، والدراسة البيئية

أ-دراسة الجدوى السوقية:

تعتبر دراسة السوق أهم مراحل دراسة الجدوى، إذ من خلالها يمكن التعرف على³:

- حجم الطلب على السلع أو الخدمات التي سيقدمها المشروع.
- حجم العرض من السلع أو الخدمات المتاحة في السوق.
- تحديد الطاقة الإنتاجية للمشروع، أي حجم المبيعات وفقاً لتوازن العرض والطلب.
- العملاء المستهدفين لمنتجات المشروع.
- حاجات ورغبات العملاء المستهدفين.
- نشاط المنافسين، ومنتجاتهم، وأسعارهم في السوق المستهدفة.
- الفجوات والفرص المتاحة التي يمكن استغلالها لصالح المشروع

ب- دراسة الجدوى الفنية أو التقنية

¹ Scarborough, N. M., Zimmerer, T. W, Effective Small Business Management, 12th Edition. Pearson, 2019, p.175.

² Scarborough, N. M., Zimmerer, T. W, op ;cit,p.175.

³نعيم نمر داود، دراسة الجدوى الاقتصادية، دار البداية، الأردن، 2011 ، ص ص.101-103.

تحدد الدراسة التقنية جدوى المشروع من الناحية التقنية، وتركز على تقييم الموارد التقنية المتاحة ومدى ملاءمتها لطاقة الإنتاج المخطط لها. وتشمل هذه الدراسة:

- تحديد حجم الإنتاج والآلات والمعدات المناسبة للمشروع.
- تحديد العمالة المطلوبة لإدارة العمليات والتأكد من قدرة الفريق التقني على تحويل الأفكار إلى نظم عمل فعّالة.
- تقييم المتطلبات اللوجستية والجغرافية للمشروع، وأساليب إدارة العمليات لضمان سير العمل بكفاءة.

تركز الدراسة التقنية أيضاً على تحليل المنتج للإجابة على السؤال الأساسي: هل هناك أشخاص مستعدون لشراء المنتج؟، وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة الجوهرية، من بينها¹:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي يقوم عليها المشروع؟
- هل المنتج أو الخدمة متاحة بالفعل في السوق، وإذا لم يكن كذلك، ما الوقت والكلفة اللازمة لإدخاله؟
- كيف يمكن حماية المنتج أو الخدمة في المنافسة؟
- ما نقاط القوة والضعف في المنتج أو الخدمة؟
- ما الفوائد التي سيجنيها العملاء من المنتج أو الخدمة؟
- ما الموارد المطلوبة لإنتاج المنتج، وما مدى إمكانية الحصول عليها؟
- كيف يمكن حماية المنتج أو الخدمة في المنافسة؟
- ما نقاط قوة وضعف المنتج أو الخدمة؟
- ما الذي سيستفيده العملاء من المنتج؟
- ما هي الموارد المطلوبة لإنتاج المنتج أو الخدمة وتوفيرها؟

¹ Heizer, J, Render, B, Munson, C , Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management. 13th Edition. Pearson,. 2020,pp.60,110, 190.

• ما مدى قدرتك على الحصول على تلك الموارد؟

ج- دراسة الجدوى المالية : تُعد الدراسة المالية من أهم مكونات دراسة الجدوى، إذ من خلالها يتم تحديد الإيرادات والأرباح المتوقعة للمشروع، وبناءً على نتائج هذه الدراسة، تتخذ الإدارة القرار الاستثماري المناسب، سواء كان ذلك تنفيذ المشروع، إعادة النظر في الخطة، أو إلغاء المشروع¹.

وتعتمد نتائج الدراسة المالية بشكل كبير على نتائج كل من دراسة السوق والدراسة الفنية:

• من خلال دراسة السوق، يتم تحديد حجم وقيمة المبيعات المتوقعة.

• من خلال الدراسة الفنية، يتم تقدير تكاليف التأسيس والتشغيل للمشروع.

وبالتالي، تعتبر الدراسة المالية حجر الزاوية لاتخاذ القرار الاستثماري، لأنها توفر رؤية

واضحة حول الجدوى الاقتصادية للمشروع وفرص تحقيق الربح.

تساعد 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 التأسيسية، 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 أحتاج 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 ؟

¹ أمينة بن زرارة ، المرجع السابق، ص.73.

هـ - دراسة الجدوى الاجتماعية والبيئية:

تركز الجدوى الاجتماعية على دراسة القيم المضافة التي يحققها المشروع للمجتمع، مثل توفير فرص العمل والمساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، كما تهتم بتقييم مدى انسجام المشروع مع القيم الدينية والثقافية والتراثية للمجتمع الذي يُقام فيه، لما لذلك من أثر مباشر على قبوله المجتمعي واستدامته.

وتشمل هذه الدراسة أيضًا تقييم الآثار البيئية للمشروع، سواء كانت إيجابية أم سلبية، مع تقديم توصيات تهدف إلى التقليل من الأضرار البيئية المحتملة وتعظيم المنافع البيئية¹، بما ينسجم مع مبادئ التنمية المستدامة .

و - الجدوى القانونية

تهدف الجدوى القانونية إلى تقييم مدى التزام المشروع بالإطار القانوني والتنظيمي الساري في الدولة، وذلك من خلال التأكد من عدم تعارضه مع القوانين والتشريعات المعمول بها، مثل قوانين حماية البيانات، قوانين الاستثمار، قوانين العمل، والتشريعات البيئية.

الفرع الثالث

البحث عن التمويل

يعتبر البحث عن رأسمال 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 الاشهار الاولي 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:

¹ OECD, Regulatory Policy Outlook, OECD Publishing, 2019.

أولاً- المصادر الداخلية¹: وتعرف أيضا بالتمويل الذاتي ويقصد بها كل الاموال التي استطاع مالك المؤسسة توفيرها من خلال مسيرته وتلك التي يدخرها من إيرادات اخرى ناتجة عن عمل المؤسسة في حد ذاتها، وفي ما يلي اهم المصادر الدالية التي يعتمد عليها الفرد المقاول:

1 - **الإدخارات الشخصية** : تشير المدخرات الشخصية إلى التمويل المقدم من صاحب المشروع نفسه، سواء عند تأسيس المشروع أو عند الحاجة إلى التوسع وزيادة رأس المال . يقوم المقاول في هذه الحالة بتعزيز الأموال المخصصة للاستثمار في المشروع عن طريق استثمار أموال إضافية لم تكن ضمن أصول المشروع الأصلية، من خلال تحويل بعض ممتلكاته الخاصة لخدمة المشروع الذي يملكه².

2- **الاحتياط والأرباح المحتجزة**: تعد من بين اهم المصادر الداخلية للتمويل عند المقاول حيث تقوم المقاولات بتمويل جزء كبير من احتياجاتها المالية بواسطة الارباح المحققة، فهذه الاخيرة يمكن الاحتفاظ بها لغرض اعادة استثمارها في المشروع المقاولاتي³.

3- **موارد المخزون**: يعتبر المخزون احد الموارد الداخلية لتمويل المقاولات اذ من الضروري مراقبته وتحليله بدقة، حيث يمكن ان نجد نسبة عالية من المخزونات الزائدة عن حاجة المشروع الفعلية وبالتالي فان التخلص من هذه الفوائض الزائدة وتحويلها الى قيمة نقدية واستخدامها في تغطية المصاريف او الاستثمارات الاخرى اللازمة وبهذه الطريقة يكون المقاول قد استدم اموالا دالية كانت معطلة دون فائدة في تمويل مشروعه المقاولاتي.

ثانيا- المصادر الخارجية :

وهي تلك الاموال المتوفرة لدى الاشخاص والمؤسسات المالية والتي يجري تهيئتها ومنحها على شكل قروض لمن يرغب في استخدامها .

¹ مشري سعاد، المرجع السابق، ص.ص.10، 11.

² Gitman, L. J., Zutter, C. J.. Principles of Managerial Finance, internal financing: see the section on Retained Earnings ,13th ed.,2014, pp. 112–113.

³ سعاد مشري، المرجع السابق، ص.11.

وفي ما يلي أهم المصادر الخارجية التي يمكن أن يستعين بها المقاول في تمويل مشروعه.

1- **الاقتراض من الاهل والأصدقاء** : يشكل الاهل والأصدقاء احد اهم المصادر الشائعة التي يساند اليها الفرد المقاول في الاقتراض لتمويل مشروعه حيث غالبا ما تتوفر هذه القروض بدون فوائد مسبقة وغير محددة المدة بشكل مدقق¹.

2- **الاقتراض من البنوك التجارية** : وتعد احد اهم المصادر التي يعتمد عليها المقاول في تمويل مشروعه، بحيث تمنح هذه البنوك قروضا محددة ولمدة زمنية قصيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد يكون المبلغ كبيرا نوعا ما ويمكن اعادة تجديد الفرض اذا برهن المقاول على نجاح مشروعه.

3- **التمويل عن طريق الشركات الكبرى** : تسعى العديد من الشركات الكبرى للاستثمار في المشاريع الصغيرة والمقاولات الواعدة، وذلك من خلال تقديم التمويل والدعم الفني والتسويقي لهذه المشاريع. يتيح هذا النوع من التمويل للشركات الكبرى ضمان استمرارية توريد المنتجات أو المواد اللازمة لعملياتها الإنتاجية، وهو ما يحقق منفعة متبادلة لكل من المقاول والشركة الكبرى.²

4- **التمويل من السوق المالي** :

أ- **التمويل بالأسهم** : في هذا النوع من التمويل، تقوم المقاولات بطرح أسهمها في البورصة للحصول على التمويل اللازم. كما يمكن للمستثمرين تحقيق أرباح رأسمالية من بيع الأسهم بأسعار أعلى عند ارتفاع قيمتها السوقية، يُعد هذا الأسلوب من أهم الطرق لجذب رأس المال الضخم لدعم نمو المشروع وتوسيع أنشطته.³

ب- **التمويل بالسندات** : تلجأ المقاوله الى طرح سندات افتراضية مباشرة للجمهور لمن يريد اقراض المقاوله على ان تتعهد برد قيمة السند مضافا اليه فائدة ثابتة للمقرضين

¹ Barringer, B. R, Ireland, R. D, op; cit, p.320.

² Hisrich, R. D, Peters, M. P, Shepherd, D. A, op; cit, p.350.

³ Ibid,p.365.

عند تاريخ الاستحقاق وتلجأ المقاولات الى هذا النوع من التمويل عندما تعاني من عجز مالي ولا ترغب في زيادة المساهمين في المشروع المقاولاتي.

الفرع الرابع

مرحلة اعداد مخطط الاعمال.

يعتبر مخطط الاعمال وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع الافراد ومختلف الإستراتيجيات كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الاساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما انه يوضح لمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها.

أولاً-تعريف مخطط الاعمال: وردت عدة تعاريف لمخطط الأعمال، نذكر منها ما يلي¹ : يعرف مخطط الأعمال على أنه : "وثيقة مكتوبة توضح بشكل مفصل حل الجوانب المتعلقة بإنشاء جديدة مؤسسة."

يعرف أيضا بأنه: " الوثيقة التي توضح الفكرة الأساسية للمشروع وتضمن وصف للوضع الحالي الوضع المستقبلي المرجو وكيفية الوصول لذلك".

من خلال التعاريف سألفة الذكر، يمكن القول أن مخطط الأعمال هو وثيقة مكتوبة بشكل دقيق تتضمن وصفا لمختلف جوانب المشروع وتهدف إلى إيصال رؤية المقاول الاستراتيجية إلى أصحاب المصالح، حيث يسعى من خلاله إلى توضيح قدرة المؤسسة على تقديم قيمة كافية تستحق الدعم من الطرف الذي وجهت إليه، كما يحدد مختلف الموارد الضرورية للوصول إلى الأهداف المسطرة والكفيلة لتحقيق رؤية المؤسسة².

¹ بيبى وليد، عمار فاروق غربي، عفاف حمادي، " المسؤولية الاجتماعية وتخطيط الأعمال بالمشاريع المقاولاتية: دراسة تجريبية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة بالجزائر"، مجلة المالية وحوكمة المؤسسات، المجلد 1 ، العدد1، 2017 ، ص.11

² حنان شعبان: مطبوعة دروس مقياس المقاولاتية، الاتصال الجماهيري و الوسائط الجديدة، كلية علوم الاعلام و الاتصال، قسم علوم الاتصال، 2020/2019، جامعة الجزائر3، ص.66.

فالتقيام بإعداد مخطط الأعمال ضروري في الحالات التالية:

- إنشاء مؤسسة؛
- إطلاق عمل إبداعي وفي حاجة للتمويل؛
- بيع أو شراء مؤسسة؛
- التخطيط للنمو؛
- الحصول على تمويل (البنوك، شركات مختصة في رأس مال المخاطر)...؛
- طلب قرض أو تمويل إيجاري؛
- البحث عن شركاء؛
- إدارة مشروع جديد في المؤسسة

ثانياً- أهمية مخطط نموذج العمل التجاري:

يمكن تعداد الفوائد التي تحصل عليها من عرض المكونات الرئيسية لنموذج العمل التجاري كالاتي¹:

1-الإيجاز: يتيح المخطط تلخيص العناصر الأساسية لأي مشروع في ورقة واحدة، بينما قد تتطلب الأساليب التقليدية عشرات الصفحات لتغطية نفس المحتوى.

2-سهولة التطوير والتعديل: يوفر المخطط مرونة كبيرة من خلال عرض جميع العناصر الأساسية أمام صاحب المشروع، مما يتيح تعديلها وإضافة أفكار جديدة بسرعة عند الحاجة².

3-الوضوح: قراءة المخطط أسهل وأكثر وضوحاً لفهم رؤية المشروع أو النشاط مقارنة بالاطلاع على عدد كبير من الصفحات في الخطط التقليدية³.

¹ برحومة عبد الحميد، و طرفة صورية، دور نظام المعلومات في إعداد و تنفيذ مخطط الأعمال في المؤسسة ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية : فرص و حدود مخطط الأعمال ، الفكرة الإعداد و التنفيذ ، جامعة بسكرة، 19/18/17 افريل 2012.

²What is the Business Model Canvas?

<https://www.vcmo.uk/resources/glossary/what-is-the-business-model-canvas> visited.2025/11/29

³برحومة عبد الحميد، و طرفة صورية، المرجع السابق.

4-السرعة: يسمح المخطط بتحويل الأفكار إلى خريطة عمل، أو تصميم المنتج أو الخدمة، بسرعة أكبر مقارنة بالطرق التقليدية.

ثالثاً- مكونات مخطط نموذج العمل التجاري للمشروع:

يتكوّن مخطط نموذج العمل التجاري من مجموعة من العناصر الرئيسية التي تُسهّل تحريك المشروع وتحقيق أهدافه، بدءاً من تحديد القيمة التي يُضيفها المنتج أو الخدمة للمستخدم، وصولاً إلى القنوات التي يدرّ المشروع من خلالها الدخل.

ويشمل المخطط الإجابة على مجموعة من الأسئلة الأساسية، منها¹:

ما الذي تقدمه للعميل؟ أي تحديد القيمة المضافة أو الفائدة التي يحصل عليها العميل من المنتج أو الخدمة.

من هم عملائك؟ أي تعريف الفئة المستهدفة من السوق، سواء كانت مجموعات محددة من الأفراد أو شركات.

كيف تصل إليهم؟ أي القنوات التسويقية والتوزيعية التي ستستخدم للوصول إلى العملاء بفعالية.

ما هي التكاليف ومصادر التمويل؟ أي تحليل الموارد المالية المطلوبة لتشغيل المشروع، وكيفية تغطية هذه التكاليف لضمان استمرارية المشروع.

رابعاً- الأحجار التسع لمخطط العمل التجاري

يتكوّن نموذج العمل التجاري من تسع وحدات بنائية رئيسية يجب معرفتها حتى يكتمل وصف نموذج العمل. من بين هذه المكونات²:

1-العرض أو القيمة المقترحة (Value Proposition): وهي القيمة التي يوفّرها المنتج أو الخدمة لعميلك. في هذه الوحدة تحدّد ما تقدّمه للعميل: ما هي الخدمة أو المنتج؟ ما

¹ Joel Finningley, Business Model Canvas, Business Modelling. <https://lumosbusiness.com/key-components-business-model-canvas> visited 29/11/2025.

² Business Model Generation - by Alexander Osterwalder , Yves Pigneur, تاريخ الاطلاع 2025/11/26. <https://books.danielhofstetter.com/business-model-generation>

المشكلة التي تحلّها؟ أو الحاجة التي تُلبّيها؟ أي إن القيمة المقترحة تمثّل الأساس التجاري للمشروع والإضافة التي تميّزه عن المنافسين.

2- شرائح العملاء (Segments Customer): 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.

و تنقسم شرائح العملاء والزبائن إلى:

أ- Business to Customer وهو اختصاراً ل B2C شرائح الأفراد، وتعني أن تقوم بتوجيه منتجاتك بشكل مباشر إلى الأفراد الذين يستهدفهم نشاطك التجاري¹، مثلاً إذا كان مشروعك عبارة عن تقديم وجبات جاهزة سوف تقوم بتوصيلها إلى المنازل مباشرة دون وجود مطعم على أرض الواقع (مطعم افتراضي)، وهو بالمناسبة نوع منتشر من الأعمال التجارية في الوقت الحالي².

ب- Business To Business وهو اختصاراً ل B2B شرائح الشركات: وتعني أن تقوم شركتك بتقديم منتجاتها وخدماتها إلى شركات أخرى تحتاج لمثل هذه الخدمات، مثلاً في مشروع مطعم الوجبات الجاهزة الذي أشرنا إليه في شرائح الأفراد: يمكن أن يتم توجيه المشروع بشكل فنقوم باستهداف شركات تحتاج إلى شركات ، B2B إلى شريحة B2C مختلف ليتحول من شريحة متخصصة في تقديم وجبات جاهزة بكميات كبيرة يومياً إلى موظفيها.

3- قنوات التوزيع:

هي الطرق والأساليب التسويقية التي سيتعرّض بها عملاؤك لمشروعك، و كيف سيتم توفير القيمة المقدمة من المنتج أو الخدمة للعميل المستهدف. هل سيتم ذلك عبر منصة

¹ Helmold, Marc, B2B and B2C Marketing. In: Performance Excellence in Marketing, Sales and Pricing, Springer, 2022, pp. 45–49

² Rėklaitis, Kęstutis et al., "Principle Differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes", Management of Organizations: Systematic Research, Vol. 81, Issue 1, 2019, pp. 73–86

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 ثالث¹.

4-علاقات العملاء

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

هنا يتم تحديد تلك النشاطات والاجراءات الواجب القيام بها وانجازها لتوفير القيمة المقدمة من المنتج أو الخدمة للعميل المستهدف. مثل تطوير الموقع أو التطبيق أو التسويق الرقمي أو الشبكي².

5-الشركاء الرئيسيون:

هنا يتم تحديد من سيساعد في انجاز العمل ،حيث لا يمكن أن يتم أي عمل دون الاستعانة بشركاء يساعدون على إنجازهم ، أي من تحتاج أن يكون بجانبك لتنفيذ 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 لا بد لكل عمل مهما كانت طبيعته أن يحقق إيرادا يغطي تكلفته حتى يستمر ويتأتى ذلك من تلك القيمة المالية التي يستطيع العميل أن يدفعها مقابل تلك القيمة التي يحصل عليها.

¹ Osterwalder, A., Pigneur, Y, Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers,2010..

² لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار انشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر حول المقاتلنية : فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، الأيام الدولية الثالثة ، 19/18/17.

7- الأنشطة الرئيسية:

هي مجموعة الأعمال والعمليات الجوهرية التي يجب على المؤسسة القيام بها من أجل¹:

- خلق القيمة المقترحة،
- إيصالها إلى شرائح العملاء،
- الحفاظ على علاقات العملاء،
- وتحقيق الإيرادات واستدامة نموذج الأعمال.

وتختلف طبيعة هذه الأنشطة حسب نوع النشاط (إنتاجي، خدمي، رقمي، تجاري...).

8- هيكل التكلفة:

هي كامل التكاليف التي تحتاجها لتنفيذ كل هذا واستدامته، مثل أجور الموظفين،

والخدمات التي تعاقدت معها لتقدم القيمة المقترحة بفعالية للعملاء وما إلى ذلك، كما

تتضمن تكلفة الموارد المستخدمة والنشاطات التي يتم القيام بها والشراكات التي يتم عقدها

مع الآخرين وتكاليف التسويق والبيع والتواصل مع العملاء المستهدفين.

9- الموارد الرئيسية²

الموارد الرئيسية هي أهم الأصول والعناصر التي تحتاجها المؤسسة من أجل تنفيذ أنشطتها

الرئيسية، وخلق القيمة المقترحة، والوصول إلى شرائح العملاء، والحفاظ على علاقات

العملاء، وتحقيق الإيرادات. وتشمل هذه الموارد عناصر مادية وبشرية ومالية وفكرية،

تختلف باختلاف طبيعة النشاط.

و تصنّف الموارد الرئيسية إلى:

- الموارد المادية (Physical Resources)

مثل: المباني، المعدات، وسائل النقل، شبكات التوزيع.

¹ Osterwalder, A., Pigneur, Y, Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers 2010, p.36.

² Ibid.

- الموارد البشرية (Human Resources)

مثل: الموظفون، الخبراء، الكفاءات التقنية والإدارية.

- الموارد الفكرية (Intellectual Resources)

مثل: العلامات التجارية، براءات الاختراع، قواعد البيانات، المعرفة التنظيمية.

- الموارد المالية (Financial Resources)

مثل: رأس المال، القروض، التسهيلات المالية.



المصدر: <https://www.google.com>



مثال توضيحي: مشروع تطبيق باسم " ذكاء المال " ، عن صفحة

<https://www.google.com>

المطلب الثاني: مرحلة التنفيذ و التشغيل و الانتاج

تشكل هذه المرحلة اخر مرحلة من مراحل ممارسة الفعل المقاولاتي و انشاء مشروع، بحيث يهتم فيها المقاول بتجسيد استراتيجية الأهداف التي حددها في مخطط أعماله والخطة التي يسعى بها المقاول في هذه المرحلة هي مراجعة اهدافه ومخططاته واستخراج مختلف التغيرات او الاضطرابات التي يمكن ان تتخلل الاسابيع والأشهر الاولى لانطلاق المشروع ثم يأتي بعد ذلك التحضير للقيام بالافتتاح الرسمي لمؤسسته 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 مثلا 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 للمؤسسة الذي يلعب دورا هاما في التأثير على المشروع المقاولاتي، حيث

يعمل المقاول على بناء علاقة حسنة مع الزبائن والمستثمرين والهيئات الرسمية المحلية وكذا البنوك والمقرضين ويجتهد في تشخيص حالة السوق ومتطلباته هذا من جهة ومن جهة اخرى يهتم المقاول ايضا بمراقبة أنشطة المنافسين واستثماراتهم والاستراتيجيات التي يسعون الى تطويرها وهذا ما يسمح له بالتموقع والقدرة على المنافسة وبالتالي حجز مكانة في السوق.

اذن تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في دورة المشروع المقاولاتي، وتركز على تحويل الخطط والاستراتيجيات إلى واقع عملي ملموس، وضمان استمرارية سير المشروع وفق الأهداف الموضوعية. يمكن تقسيم هذه المرحلة إلى ثلاث خطوات:

الفرع الأول

تنفيذ مخطط الأعمال وتجسيد الأهداف الاستراتيجية

في هذه المرحلة يعمل المقاول على تطبيق الاستراتيجية العامة للمشروع وفق الأهداف المحددة مسبقاً، مع الحرص على مراجعة هذه الأهداف بشكل دوري خلال الأسابيع والأشهر الأولى من انطلاق النشاط.

وتشير الأدبيات المقاولاتية إلى أن هذه الفترة تُعدّ مرحلة حرجة بسبب ارتفاع مستوى عدم اليقين والمخاطر التشغيلية، مما يستدعي مرونة كبيرة في التسيير والقدرة على التكيف مع المستجدات غير المتوقعة¹.

كما يقوم المقاول بتقييم مدى تطابق التنفيذ الفعلي مع ما ورد في مخطط الأعمال، وتحديد الانحرافات المحتملة سواء على مستوى التكاليف، الآجال، أو جودة المخرجات، وهو ما يسمح بإدخال تعديلات تصحيحية مبكرة لضمان استمرارية المشروع.

¹ Barney, J, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 1991, 17(1), p. 99

الفرع الثاني

مراقبة المتغيرات الداخلية و الخارجية و تقييم الأداء

أولاً: مراقبة المتغيرات الداخلية¹

تعدّ مراقبة المتغيرات الداخلية من الركائز الأساسية لنجاح مرحلة التنفيذ والتشغيل، إذ ترتبط هذه المتغيرات مباشرة بقدرة المشروع على تحقيق أهدافه التشغيلية والاستراتيجية، وتشمل هذه المتغيرات أساساً الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الوسائل التكنولوجية، وبيئة العمل.

وتؤكد الأدبيات المقاولاتية أن فشل عدد معتبر من المشاريع الناشئة لا يعود إلى ضعف الفكرة، وإنما إلى سوء إدارة الموارد الداخلية خلال مرحلة الانطلاق، خاصة في ما يتعلق بتوزيع الأدوار، ضعف التنسيق الداخلي، وغياب أنظمة فعالة للمتابعة والتقييم، وفي هذا السياق، تُبرز نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) أهمية موازنة الأهداف الفردية للعاملين مع الأهداف العامة للمشروع، بما يعزز الانضباط التنظيمي ويرفع من مستوى الأداء².

و تشمل هذه الخطوة متابعة جميع العناصر الداخلية للمشروع لضمان فعالية التشغيل، مثل:

- الكوادر البشرية: التأكد من كفاءة الموظفين ومدى توافق مهاراتهم مع الأدوار والمهام الموكلة إليهم.

- بيئة العمل: ملاءمة السلم الوظيفي مع الرواتب، وجودة ظروف العمل، وتوافر المعدات والأدوات اللازمة.

- التكنولوجيا: ملاءمة وحدثة الوسائل التكنولوجية المستخدمة، وقدرتها على دعم العمليات بكفاءة.

¹راجع للتفصيل أكثر، Gartner, W. B , A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New

Venture Creation, Academy of Management Review, 1985,pp. 696-706

² Drucker, Peter F, Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper Business, 2007, pp.122-126.

- التنظيم الداخلي: التأكد من وضوح المهام والمسؤوليات، وتنسيق الفرق المختلفة لضمان سير العمل بانسيابية.

و تركّز هذه المرحلة بشكل أساسي على إدارة الموارد الداخلية وضمان فعاليتها، حيث ترتبط المتغيرات الداخلية بعدة عناصر، من أهمها:

1-الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية أحد أهم المتغيرات الداخلية المؤثرة في مرحلة التنفيذ، حيث يرتبط نجاح المشروع بمدى كفاءة العاملين، مستوى تحفيزهم، ووضوح مهامهم الوظيفية، فالمقاول في هذه المرحلة مطالب بإرساء نظام عمل يضمن الانسجام بين قدرات الأفراد ومتطلبات الوظائف، إضافة إلى اعتماد نظام أجور عادل يتناسب مع المسؤوليات، لما لذلك من أثر مباشر على الإنتاجية والاستقرار التنظيمي¹.

وتشير نظرية رأس المال البشري² (Human Capital Theory) إلى أن الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التكوين والتحفيز لا يُعدّ تكلفة إضافية، بل عنصرًا استراتيجيًا يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة³، خاصة في المشاريع الصغيرة التي تعتمد بدرجة كبيرة على الجهد الفردي والتعدد الوظيفي. من خلال تقييم كفاءة الأفراد، مستوى تحفيزهم، ووضوح الأدوار والوظائف، إضافة إلى مدى تناسب نظام الأجور مع المسؤوليات الموكلة إليهم، وهو ما يؤثر مباشرة على الإنتاجية والأداء التنظيمي .

2- دور التكنولوجيا والتنظيم الداخلي في تعزيز الكفاءة التشغيلية

تلعب الوسائل التكنولوجية والتنظيم الداخلي دورًا محوريًا في دعم العمليات التشغيلية خلال مرحلة التنفيذ والإنتاج، إذ تساهم التكنولوجيا الحديثة في تحسين سرعة الأداء، تقليل التكاليف، وضمان جودة المخرجات. كما يُعد وضوح الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات بدقة من العوامل التي تضمن انسيابية العمل وتقادي تضارب الصلاحيات. وفي هذا الإطار، تؤكد نظرية الموارد (Resource-Based View) أن امتلاك موارد تنظيمية وتقنية

¹ Becker, Gary S, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press, (3rd Edition) 1993, p.17.

² Dessler, Gary, *Human Resource Management*. 16th Edition, Pearson Education, 2020,p.33.

³ Becker, Gary S,op ; cit, pp .49-49.

يصعب تقليدها يُشكّل مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة، خاصة في بيئة تنافسية تتسم بسرعة التغير. وعليه، فإن مراقبة مدى ملاءمة الوسائل التقنية والتنظيمية لطبيعة النشاط المقاولاتي تُعدّ ضرورة استراتيجية لا غنى عنه¹.

ثانياً-مراقبة المتغيرات الخارجية

تتعلق هذه الخطوة بالمحيط الخارجي للمؤسسة، الذي يلعب دورًا رئيسيًا في نجاح المشروع و تتم من خلال²:

- العلاقات مع العملاء والمستثمرين: بناء شبكة قوية من العلاقات الموثوقة، والحرص على الاستماع لملاحظاتهم ومتطلباتهم.

- العلاقات مع الهيئات الرسمية والبنوك: الحفاظ على الامتثال للقوانين المحلية والتشريعات، وضمان تدفق التمويل اللازم بسلاسة.

- تحليل السوق والمنافسين: مراقبة المنافسين واستراتيجياتهم واستثماراتهم، للتكيف مع التغيرات السوقية، وتحديد نقاط القوة والضعف للمنافسة بشكل فعال.

- تتبع الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية: فهم متغيرات السوق التي قد تؤثر على الطلب أو العرض أو التكاليف³

ثالثاً- تقييم الأداء واتخاذ القرارات:

تُختتم مرحلة التنفيذ والتشغيل بعملية تقييم الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية، حيث يعتمد المقاول على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمراقبة مدى تحقيق الأهداف المخططة. ويُسهّم هذا التقييم في كشف الانحرافات مبكرًا، سواء تعلق الأمر بالتكاليف، الجودة، أو الأجال، مما يسمح باتخاذ قرارات رشيدة تضمن تصحيح المسار وتحسين النتائج. كما تُعد الاستمرارية والتكيف من الخصائص الجوهرية للمشاريع الناجحة، إذ يتطلب بقاء

¹ Barney, Jay B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management, Vol 17, No. 1, pp. 101-102.

² Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Exploring Strategy, 12th ed., Pearson Education, 2020, pp. 47-49.

³ Ibid, p.85.

المشروع في السوق قدرة دائمة على الابتكار، تطوير العروض، ومراجعة استراتيجيات المنافسة بما يتلاءم مع متغيرات البيئة الاقتصادية.

اذن ، يقوم المقاول بعملية المتابعة والتقييم المستمر لضمان تحقيق أهداف المشروع، وذلك عن طريق:

- استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمراقبة سير العمل¹.
 - تحليل الانحرافات بين المخطط الفعلي والمخطط المبدئي.
 - اتخاذ القرارات التصحيحية عند الحاجة لضبط الأداء وتحسين النتائج.
 - تحديد الفرص الجديدة للنمو والتوسع وفق متغيرات السوق واحتياجات العملاء.
- رابعا- الاستمرارية والتكيف: تعتبر هذه المرحلة جزءاً من الدورة المستمرة للمشروع، حيث لا ينتهي العمل عند الانطلاق، بل يحتاج المشروع إلى، تطوير مستمر للعروض والخدمات، وابتكار حلول جديدة لمواجهة تحديات السوق، مراجعة دورية لاستراتيجيات المنافسة.

1- تطوير مستمر للعروض والخدمات:

تعتبر عملية تطوير العروض والخدمات باستمرار أحد الركائز الأساسية لضمان استمرارية المشروع، إذ تتيح للشركة أو المشروع الاستجابة لتغيرات تفضيلات العملاء واحتياجات السوق، يشير كل من Kaplan Norton إلى أن الشركات الناجحة تستخدم الـ **Balanced Scorecard** لمتابعة الأداء وتشخيص الفجوات في المنتجات والخدمات، مما يمكنها من إدخال تحسينات مستمرة على منتجاتها أو خدماتها .

من منظور الموارد البشرية والتنظيمية، يؤكد Becker أن رأس المال البشري يلعب دوراً محورياً في التطوير المستمر²، إذ يتيح كفاءات مدربة ومبتكرة القدرة على تحسين جودة الإنتاج والخدمة بشكل دوري، مما ينعكس إيجابياً على الميزة التنافسية للمشروع.

¹ هي معايير أو مقاييس رقمية تُستخدم لقياس مستوى الأداء ومدى تحقيق الأهداف في مؤسسة أو مشروع أو نشاط معين، راجع للتفصيل أكثر: Kaplan, Robert S.; Norton, David P, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, 1996,p.p.50-54.

² Becker, G. S. (1993). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago: University of Chicago Press. pp. 45-60.

2-ابتكار حلول جديدة لمواجهة تحديات السوق

يمثل الابتكار أداة رئيسية لضمان التكيف مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية، و توضح Johnson, Scholes & Whittington أن الشركات بحاجة إلى آليات مرنة تسمح لها بالاستجابة السريعة لتغيرات المنافسة واحتياجات العملاء، مثل تطوير منتجات جديدة أو تبني تقنيات حديثة لتعزيز الكفاءة..

كما يؤكد¹ Drucker على أن الابتكار ليس مجرد تطوير تقني، بل عملية مستمرة تشمل إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي، بحيث يتمكن المشروع من اكتشاف الفرص الجديدة والتكيف مع المخاطر المحتملة.

3-مراجعة دورية لاستراتيجيات المنافسة

تتمثل إحدى الوظائف الأساسية للاستمرارية والتكيف في مراجعة الاستراتيجيات التنافسية بشكل دوري، أي استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ضمن Scorecard Balanced يسمح للمنظمة بقياس الأداء مقابل الأهداف، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تعديل استراتيجي لضمان البقاء في المنافسة، من جهة أخرى، يتعين التأكيد على أهمية التقييم الدوري للبيئة الخارجية، بما في ذلك تحليل السوق والمنافسين، للتأكد من ملاءمة الاستراتيجية الحالية مع تغيرات السوق، وتعديلها عند الحاجة لتعزيز القدرة التنافسية².

المحور الرابع

آليات الدعم و المرافقة للمشروع المقاولاتي في الجزائر

نظراً لكون التمويل أحد أبرز العوائق التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمصغرة، يُعدّ التمويل المصغر من الصيغ التمويلية الأكثر ملاءمةً لتلبية احتياجات المقاولين الراغبين في إنشاء مشاريعهم الخاصة، لما يتميز به من مرونة وتكيف مع إمكانياتهم المحدودة. وفي هذا الإطار، اعتمدت الدولة الجزائرية على توفير مجموعة من برامج الدعم والمرافقة المالية التي

¹ Drucker, P. F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper Business, 2007, p. 69

² Kaplan, R. S., Norton, D. P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996, pp. 77, 85, 88, 90.

تهدف إلى مساعدة المقاولين الجدد على تجسيد أفكارهم وتحويلها إلى مشاريع منتجة وقابلة للاستمرار.

ويُقصد بأسلوب المرافقة المقاولاتية ذلك الدعم المتكامل الموجّه للمشروعات الصغيرة والمصغّرة، والذي يرافقها منذ مرحلة الفكرة إلى غاية التجسيد الفعلي على أرض الواقع، من خلال جملة من الامتيازات والتحفيزات المالية والتقنية، إضافة إلى المتابعة والإشراف الذي تمارسه الدولة وهيئات الدعم المختصة، بما يسمح لهذه المشروعات باكتساب الخبرة اللازمة، وتعزيز قدرتها على الاندماج في السوق وتحقيق الاستدامة.

المطلب الأول: مفهوم المرافقة المقاولاتية:

تُعَدّ المرافقة إجراءً منظّمًا يهدف إلى مساعدة شخص أو مجموعة من الأشخاص على الانتقال من وضعية أولية إلى وضعية أكثر تطورًا، وذلك عبر التأثير الإيجابي عليهم ودعمهم في اتخاذ القرارات الملائمة. وتركّز المرافقة أساسًا على تمكين المنشئ من اكتساب الاستقلالية في التسيير واتخاذ القرار، الأمر الذي يجعلها موجّهة بالدرجة الأولى إلى المقاول صاحب المؤسسة.

كما تهدف المرافقة المقاولاتية إلى دعم شخص أو فريق مقاولاتي حامل لفكرة استثمارية، من خلال توجيه هذه الفكرة وتطويرها ومتابعتها منذ مرحلة التصرّور إلى غاية تحويلها إلى مشروع اقتصادي قابل للاستمرار، وذلك عبر تزويده بالإرشادات والخبرات والآليات اللازمة التي تمكّنه من الاندماج في السوق وتحقيق الاستدامة.

الفرع الأول: تعريف المرافقة المقاولاتية و مكوناتها

أولاً: تعريف المرافقة المقاولاتية

تسعى المرافقة المقاولاتية إلى دعم شخص أو فريق مقاولاتي يحمل فكرة استثمارية، وذلك عبر توجيه هذه الفكرة وتطويرها ومتابعتها، من مرحلة التصرّور إلى غاية تحويلها إلى مشروع اقتصادي قابل للاستمرار، من خلال تزويده بالنصائح والخبرات والآليات الضرورية التي تساعده على الاندماج في السوق وتحقيق الاستدامة¹.

¹ أمينة بن زرارة، المرجع السابق، ص.82.

و بذلك فهي تعرف بأنها: " محاولة لتجنييد الهياكل و الاتصالات و الوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تواجه المؤسسة و محاولة تكييفها مع ثقافة و شخصية المقاول"¹. او هي: "عملية ديناميكية لتنمية و تطوير مشروعات الأعمال أو منشآت الاعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس و الانشاء و بداية النشاط حتى تتمكن من البقاء و النمو بصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط و ذلك من خلال العديد من المساعدات المالية الفنية و غيرها من التسهيلات الاخرى اللازمة أو المساعدة"². ويرى "Fayoll" أن المرافقة تمثل ممارسة تهدف إلى مساعدة الأفراد في إنشاء مؤسساتهم، وتعتمد على إقامة علاقات اجتماعية بين صاحب المشروع والمرافق خلال فترة زمنية محددة، وليست دائمة. ومن خلال هذه العلاقة، يتمكّن المقاول من الحصول على تدريبات متنوعة والاستفادة من الموارد الضرورية لتطوير مهاراته، بما يسهم في تحويل مشروعه إلى واقع عملي.

و يُعتبر التعريف الذي اقترحه أندري لوتاوسكي، المسؤول عن الدراسات في وكالة إنشاء المؤسسات الفرنسية (APCE) ، الأكثر شمولاً لمهنة المرافقة، إذ عرفها بأنها: "تجنيد للهياكل والاتصالات والوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة، مع محاولة تكييفها بما يتوافق مع ثقافة وشخصية المنشئ"³.

أي أن المرافقة تتعلق بإتباع سيرورة تشمل ثلاث مراحل هي:

-استقبال الافراد الذين يرغبون في إنشاء مؤسسة.

-تقديم خدمات تتناسب وشخصية كل فرد.

-متابعة المؤسسة الفنية لفترة عموماً تكون طويلة (حسب طبيعة المرافقين.)

¹ بن يحي زهير، دور المرافقة والتكوين في ترقية المقاولاتية في الجزائر، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الجزائر، المجلد 8، (العدد 01)، 2019، ص.183.

² فرحاتي الويزة، هيئات المرافقة المقاولاتية و استراتيجيتها لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المجلد 06، العدد 02، 2021، ص.376.

³ Granger B, osé créer, les associations d'appui aux créateurs proposent une aide ambitieuse pour la création d'entreprise, Editions Charles Léopard Mayer,2001.

2- مكونات المرافقة المقاولاتية:

تتكون المرافقة المقاولاتية من المكونات الرئيسية التالية:

أ- الدعم المالي: هذه الهيئات تختص أساسا في معالجة مشكل عدم كفاية الأموال اللازمة عند انطلاق المشاريع، حيث 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 التوسع 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 النصح والتكوين: هناك الكثير من خدمات النصح والتكوين الخاصة أو العامة تقدمها غرف التجارة وغرف الحرف وغرف التسيير، والهدف منها هو حصول المقاولين الشباب على تكوين في مجال إنشاء وتسيير 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 لتدعيم الهيئات.

الفرع الثاني

أشكال المرافقة المقاولاتية و مراحلها

تُعد المرافقة المقاولاتية أحد الركائز الأساسية لدعم المشاريع والمقاولات الناشئة، حيث تتجاوز مجرد تقديم التمويل إلى توفير الدعم التقني، الاستشارات الإدارية، والتوجيه الاستراتيجي. تهدف هذه المرافقة إلى تعزيز فرص نجاح المشروع، تخفيف المخاطر، وتسريع اكتساب الكفاءات اللازمة للمقاول. وتتنوع أشكال المرافقة المقاولاتية بحسب طبيعة المشروع ومرحلة نموه، كما تخضع لخطوات ومراحل محددة تبدأ من التقييم الأولي للفكرة، مرورًا بالدعم الفني والتقني، وصولًا إلى متابعة الأداء والتوجيه الاستراتيجي لضمان استدامة المشروع وفاعلية نتائجه.

أولاً : أشكال المرافقة المقاولاتية

هناك عدة أشكال فيما يخص المرافقة المقاولاتية من أجل إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة منها المعنوية، الفنية، الإعلامية، التدريب والتكوين، التكنولوجيا، الإدارية، المالية. وسوف نتطرق لكل منها على حدى¹ :

1 - المرافقة المعنوية و التوجيهية: وتشمل تقديم المساعدة للمقاول في ضبط أفكاره وتحديدتها حول عملية إنشاء المؤسسة وتجسيد أفكاره على أرض الواقع، لأن المقاول في البداية تكون عنده أفكار ولكنها تحتاج إلى توجيه، مع القيام بتحديد الاستراتيجية الواجب اتباعها من طرفه من أجل تحقيق الهدف المرجو، مع العمل على رفع معنويات المقاول وتشجيعه. مثل الوكالة الوطنية للمقاولاتية او حاضنات الاعمال التي توجه حامل المشروع لاختيار فكرة مناسبة.

2- المرافقة الفنية والتقنية: وهنا يقوم المرافقة بتقديم مساعدة للمنشئ تتعلق بالجانب الاجتماعي وما يحتاجه مشروعه من آلات ومعدات، أساليب انتاج، أنظمة معلوماتية، مع

¹آمال قلبازة، المرجع السابق، ص ص.52-54.

تحديد الهدف الواجب تحقيقه، دون إهمال تحديد حيثيات المشروع، لأن أي خطأ يؤدي إلى فشل المشروع.

3- المرافقة الإعلامية: والتي من خلالها يقوم بتقديم مساعدات للمنشئ في كيفية إدخال أنظمة المعلومات والاتصال داخل المؤسسة، والطرق التي يتبعها في عملية إشهار لمنتجاته وكيفية ترويجه في الأسواق.

4- المرافقة أثناء التدريب والتكوين : يقوم المرافق هنا بتكوين المنشئ وتدريبه فيما يخص كيفية المؤسسة، وما هي الصفات التي يجب أن يتصف بها المقاول الناجح داخل المؤسسة، مع العلم أن عملية

التكوين والتدريب لا تنتهي بمجرد إنشاء المؤسسة وإنما يجب أن تكون متواصلة وذلك من أجل التحيين والتحديث داخل المؤسسة.

5 - المرافقة التكنولوجية¹: بحيث يجب كذلك على المرافق حث المنشئ على استخدام التكنولوجيا المتطورة داخل المؤسسة من أجل تسهيل بعض المعاملات والزيادة في الإنتاجية وتقليل تكاليف الإنتاج.

6 - المرافقة الإدارية²: هنا على المرافق تقديم تسهيلات للمنشئ فيما يخص تسهيل الاجراءات الإدارية المتعلقة بالإنشاء وامتلاك العقار و التراخيص الخاصة مثلا بالإنتاج والتصدير و الاستيراد.

7 - المرافقة المالية³: إن هذا النوع من المرافقة هو الأهم بالنسبة للمنشئ لأنه 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

¹ آمال قلبازة، المرجع السابق، ص ص.52-54

² المرجع نفسه، الصفحات نفسها.

³ المرجع نفسه، الصفحات نفسها.

الأخرى، أو تقديم مساعدة في عملية استخدام العمال داخل المؤسسة كبرنامج عقود ما قبل التشغيل في الجزائر.

ثانيا- مراحل المرافقة المقاولاتية

يمكن تقسيم المرافقة المقاولاتية إلى مراحل زمنية / وظيفية تتدرج من بداية الفكرة إلى مرحلة استقرار المشروع. من أهم هذه المراحل:

1-مرحلة الاستقبال والتوجيه (مرحلة قبل الإنشاء)

تعتبر مرحلة الاستقبال والتوجيه الخطوة الأولى الأساسية في المرافقة المقاولاتية، حيث يقوم المرافق (الهيئة الداعمة) بتقييم فكرة المشروع الأولية والتعرف على طموحات المقاول واحتياجاته قبل الشروع في الإنشاء الفعلي، و تهدف هذه المرحلة إلى توضيح مفهوم المرافقة للمقاول، تقييم جاهزية المشروع، وتوجيه صاحب الفكرة نحو الموارد والخدمات الملائمة¹. كما يتم²:

- تقويم الفكرة الأولية.
 - التعرف على طموحات المقاول واحتياجاته.
 - إرشاد المشروع نحو الخدمات المناسبة.
 - تقديم معلومات حول ما توفره هيئة المرافقة من دعم .
- و تؤكد الدراسات أن مرحلة الاستقبال والتوجيه ليست مجرد خطوة إجرائية، بل استثمار استراتيجي في نجاح المشروع على المدى الطويل. إذ أن التقييم المبكر للفكرة يسمح³:
- بتقليل مخاطر الفشل المبكر بسبب سوء التخطيط أو عدم توافق المشروع مع متطلبات السوق.
 - بتهيئة المقاول نفسياً وعملياً للتحديات المستقبلية، وزيادة مرونته في التعامل مع التغيرات أثناء مرحلة الإنشاء⁴.
 - بتحديد الاستراتيجيات المساندة التي ستُعمد في مراحل المرافقة التالية، مثل التدريب التخصصي أو الدعم المالي المبكر

¹ Becker, G. S, op ;cit, pp. 55-57.

² Ibid,p. 56.

³ Drucker, 2007,op ;cit, pp. 75-76

⁴ Drucker, P. F , *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, op ;cit.p p.65-68.

2- مرحلة المرافقة أثناء إنشاء المشروع

تمثل هذه المرحلة مرحلة التنفيذ الفعلي للمشروع، حيث يتحول التصور النظري لفكرة المشروع إلى واقع عملي على أرض الواقع،¹ في هذه المرحلة، يقوم المرافق بتقديم دعم مكثف للمقاول، يشمل التوجيه الإداري، الفني، المالي، والتسويقي، مع متابعة التقدم اليومي لضمان التوافق مع أهداف المشروع.

بعد الاتفاق على إمكانيات المشروع يتم:

- تقديم التدريب والتكوين العملي حول إنشاء المؤسسة وتسييرها.
 - المرافق يساعد في تحديد الخطة التشغيلية والتسويق والتنظيم الداخلي.
 - المرافقة في هذه المرحلة توفر خبرات عملية وتقنيات تنفيذ .
- يتعلم المقاول في هذه المرحلة مهارات الإدارة، التخطيط، والتسويق، إضافة إلى الجوانب القانونية والإدارية.

3- مرحلة المرافقة بعد إنشاء المؤسسة (مرحلة ما بعد الإنشاء)

تمثل هذه المرحلة المرحلة النهائية في دورة المرافقة المقاولاتية، وتهدف إلى ضمان استدامة المشروع وتطويره بعد أن تم تأسيسه على أرض الواقع، في هذه المرحلة، يصبح المشروع نشطاً فعلياً، ويحتاج إلى متابعة دقيقة لضمان استمرارية الأداء وجودة الإنتاج أو الخدمات، مع دعم المقاول في مواجهة التحديات التشغيلية والتوسع في السوق.²

بعد تأسيس المشروع:

- يستمر الدعم لتثبيت المؤسسة في السوق.
 - زيارات ميدانية ومتابعة الأداء.
 - مساعدة في التعامل مع العقبات التشغيلية والتوسع.
 - إسناد دعم إضافي في التمويل أو تدريب متخصص .
- و يتمثل الهدف من هذه ضمان استدامة المؤسسة وتطويرها وليس فقط إنشائها و لكن، تؤكد الدراسات أن التحديات في هذه المرحلة غالباً ما تكون مرتبطة بصعوبة الحفاظ على

¹ Ibid,p. 66.

² Ibid, p.66.

توازن مالي مستدام، بتغيرات السوق والمنافسة، بتحديث العمليات والخدمات بما يتوافق مع احتياجات العملاء.¹

المطلب الثاني

أهم أجهزة المرافقة و الدعم في الجزائر

يمكن التطرق الى بعض هذه الأجهزة وفقا لما يلي:

الفرع الأول: الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية² LANADE

تعد الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب هيئة ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وقد أنشئت سنة 1996م خلفاً لصندوق مساعدة تشغيل الشباب (FAEJ) وجاء إنشاء هذه الوكالة في إطار تعزيز الروح المقاولاتية لدى الشباب الجزائري العاطل عن العمل، الذين تتراوح أعمارهم بين 19 و 35 سنة، والحاملين لأفكار مشاريع تمكّنهم من إنشاء مؤسسات مصغرة. كما يمكن أن يصل سنّ مسير المؤسسة إلى 40 سنة، شريطة التزامه بتوفير ثلاثة مناصب عمل دائمة.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-329³ المؤرخ في 22 نوفمبر 2020، والذي يعدل المرسوم التنفيذي رقم 96-296⁴ المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، مع تغيير تسميتها إلى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

¹ Johnson, G., Scholes, K., op ;cit , pp. 250-253.

² موقع الوكالة <http://www.ansej.org.dz/index.php/fr>

³ المرسوم التنفيذي 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020 المعدل للمرسوم التنفيذي 96-296، الجريدة الرسمية رقم 70، مؤرخة في 25 نوفمبر 2020، يتضمن تغيير تسمية الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (Ansej) إلى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية. <https://www.nesda.dz/documents/TextNesda/7-2.pdf> تاريخ الاطلاع 2026/01/02.

⁴ المرسوم التنفيذي 96-296 مؤرخ في 24 ربيع الثاني لعام 1417، الموافق ل 8 سبتمبر 1996، يتضمن انشاء الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب و تحديد قانونها الاساسي، الج ر ج ج العدد 52، مؤرخة في 27 ربيع الثاني 1417. <https://www.nesda.dz/documents/TextNesda/1-2.pdf> تاريخ الاطلاع 2026/01/02.

أولاً: خصائص المؤسسة المصغرة في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية:

- يمكن إنشاء المؤسسة المصغرة من طرف شاب واحد أو مجموعة من الشباب أصحاب المشاريع¹.
- يشترط أن لا يكون أصحاب المشاريع شاغلين لمناصب عمل مأجورة عند إيداع ملفاتهم².
- يتراوح سن أصحاب المشاريع بين 19 و 35 سنة، في حين يمكن أن يصل سن مسير المؤسسة إلى 40 سنة، مع الالتزام بخلق ثلاثة مناصب عمل دائمة، بما فيها منصب صاحب المشروع³.
- قد يُحدّد السقف الأقصى للاستثمار بأربعة ملايين دينار جزائري⁴.
- يُلزم أصحاب المشاريع بالمساهمة في الاستثمار بأموالهم الخاصة، وتختلف نسبة هذه المساهمة حسب حجم الاستثمار.

ثانياً: مهام الوكالة.

- فضلا عن مهامها المحددة في قانونها الأساسي، فإن الوكالة مكلفة ب⁵ :
- تطبيق كل تدبير من شأنه أن يسمح برصد الموارد الخارجية المخصصة للتمويل
 - إحداث نشاطات لصالح الشباب واستعمالها في الآجال المحددة وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما
 - إعداد البطاقيّة الوطنية للنشاطات التي يمكن استحداثها من طرف الشباب أصحاب المشاريع وتحيينها دوريا بالاشتراك مع مختلف القطاعات المعنية ؛
 - تشجيع استحداث وتطوير الأنظمة البيئية بناء على فرص الاستثمار المتاحة من مختلف القطاعات التي تلبي احتياجات السوق المحلي و/أو الوطني ؛
 - السهر على عصريّة وتقييس عملية إنشاء المؤسسات المصغرة ومرافقتها ومتابعتها ؛

¹ ANADE Financing (ANSEJ) <https://www.bdl.dz/en/anade-4> visited 02/01/2026.

² Ibid.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

⁵ راجع المادة 6 من المرسوم التنفيذي 96-296، المصدر السابق، ص.1،

- إعداد وتطوير أدوات الذكاء الاقتصادي وفق نهج استشرافي، بهدف تنمية اقتصادية متوازنة وفعالة ؛

- عصرنة ورقمنة آليات إدارة وتسيير الوكالة وجهاز استحداث المؤسسات المصغرة
- تشجيع تبادل الخبرات من خلال برامج الهيئات الدولية والشراكة مع الوكالات الأجنبية لدعم وترقية المقاولاتية والمؤسسة المصغرة ، كما تضمن تسيير مناطق نشاطات مصغرة متخصصة مجهزة لفائدة المؤسسات المصغرة.

رابعاً: الإعانات المالية التي تقدمها الوكالة

تعتمد الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية على صيغتين أساسيتين للتمويل، هما: التمويل الثنائي والتمويل الثلاثي.

1- التمويل الثنائي: يتكوّن هذا النمط من التمويل من المساهمة المالية الشخصية لصاحب أو أصحاب المشروع، إضافة إلى قرض دون فوائد تمنحه الوكالة، وذلك وفق مستويين مرتبطين بحجم الاستثمار.¹

• **المستوى الأول:** إذا كانت القيمة الإجمالية للاستثمار تقل عن 5.000.000 دج، فإن هيكله التمويل تكون على النحو الآتي:

- المساهمة الشخصية: 71%

- القرض بدون فوائد (إعانة الوكالة): 29%

• **المستوى الثاني:** إذا تراوح مبلغ الاستثمار بين 5.000.001 دج و10.000.000 دج، فإن توزيع التمويل يكون كما يلي:

- المساهمة الشخصية: 10%

- القرض بدون فوائد (إعانة الوكالة): 90%

¹ آمال قلبازة، المرجع السابق، ص.61.

2- التمويل الثلاثي: يعتمد هذا النوع من التمويل على ثلاثة مصادر، هي: المساهمة الشخصية للمقاول، القرض دون فوائد الممنوح من طرف الوكالة، إضافة إلى قرض بنكي . ويشمل هذا النمط مستويين فقط من الاستثمار، مع تحديد سقف أقصى للاستثمار .

أ-المستوى الأول: إذا كانت القيمة الإجمالية للاستثمار أقل من 5000.000 دج، فإن توزيع التمويل يكون كالتالي:

- القرض البنكي: 70%

- القرض بدون فوائد (إعانة الوكالة): 29%

- المساهمة الشخصية للمقاول: 1%

• المستوى الثاني¹: إذا تراوحت قيمة الاستثمار بين 5000.001 دج

و 10.000.000 دج، فإن نسب التمويل تختلف حسب موقع المشروع:

• في المناطق الخاصة:

- القرض البنكي: 70%

- القرض بدون فوائد: 28%

- المساهمة الشخصية: 2%

• في المناطق الأخرى:

- القرض البنكي: 71%

- القرض بدون فوائد: 28%

- المساهمة الشخصية: 1%

يتبين من خلال ما سبق أن مجموع المساهمة الشخصية والقرض دون فوائد، والذي يمكن اعتباره بمثابة مساهمة خاصة نظراً لكونه يمنح دون فوائد، يبلغ في أغلب الحالات حوالي 38% من إجمالي التمويل .ومن المعروف أن تحقيق التوازن المالي للمشروع يتطلب بلوغ

¹ الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، الوكالة الوطنية للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

<https://promoteur.ansej.dz> تاريخ الاطلاع 2026/01/03.

المساهمة الخاصة هذه النسبة على الأقل، وهو ما يدل على أن الوكالة تسعى من خلال هذه الصيغ التمويلية إلى ضمان حدٍ مقبول من التوازن المالي للمشروعات المصغرة.

الفرع الثاني: الصندوق الوطني للتأمين على البطالة

هو عبارة عن هيئة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 06 جويلية سنة 1994 تهدف بشكل أساسي إلى ترقية عملية التشغيل واحداث أعمال ومشاريع حرة لفائدة الفئة البطالة، وقد تم وعدل هذا المرسوم بآخر 04-01 المؤرخ في 03 جانفي 2004 ، والذي جاء مركزا على عملية دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة من خلال منح قروض غير مكافأة للفئة البطالة أصحاب المشاريع المتراوحة أعمارهم ما بين 35 و 50 سنة.

يقدم المستثمرون المؤهلون للاستفادة من دعم الصندوق الوطني لدعم وتشغيل الشباب ومنظومة دعم المؤسسات المصغرة طيفا من المزايا المالية والجبائية التي تهدف إلى تشجيع إنشاء وتوسيع النشاطات الاقتصادية. تشمل هذه المزايا¹:

1- مرافقة تقنية وتكوين شامل: يستفيد صاحب المشروع من المرافقة المهنية طوال مراحل إعداد المشروع وتنفيذه، بما في ذلك:

- وضع وتطوير مخطط الأعمال (Business Plan) ،
- التكوين والتدريب في مجال تسيير المؤسسات وإدارة المشاريع قبل وبعد إنشاء المؤسسة.

2- إعفاءات وتخفيضات ضريبية وجبائية: يوفر النظام تحفيزات جبائية خلال مرحلتي إنجاز المشروع واستغلاله، من بينها:

- إعفاء من رسم التسجيل وتسجيل عقود تأسيس الشركة في مرحلة الإنجاز ،
- إعفاءات من الرسوم العقارية والضرائب المباشرة مثل الضريبة الجزافية الوحيدة (IFU) لفترات تبدأ من ثلاث (03) إلى عشر (10) سنوات حسب موقع المشروع وقواعد القانون الجبائي الجاري.

¹ سامية مقعاش، دعم ريادة الأعمال و تمويل المشاريع الفلاحية في ولاية باتنة عن طريق الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمين على البطالة - دراسة للفترة 2018-2020 ، مجلة الحدث للدراسات المالية و الاقتصادية، العدد 08، 2022. <https://fr.scribd.com/document/727219015/CNAC> ، تاريخ الاطلاع 2026/01/3.

• بعد انتهاء فترة الإعفاء، يُطبَّق تخفيض تدريجي في الضريبة الجزافية لعدة سنوات،
وفق أحكام القانون الجبائي

1- دعم مالي مباشر وقروض مسهّلة: يتم منح:

- قرض بنكي بفائدة مخفّضة و/أو قرض بدون فوائد (قرض غير مكافئ) يغطي جزءاً
من تكلفة الاستثمار، وفق أحكام الصندوق.

- قد يكون هناك قرض غير مكافئ إضافي في بعض الحالات لتغطية جوانب تشغيلية
معينة

- تحفيزات بعد الاستفادة الأولية : عقب انتهاء فترات الإعفاء، يجوز استمرار بعض
التخفيضات الضريبية إذا التزم صاحب المشروع بتوظيف عدد معين من العمال وفق
القانون الجبائي

تدرج هذه المزايا في إطار تعزيز روح المقاولاتية وتشجيع الاستثمار لدى الشباب، وتُطبَّق
وفق الشروط والمعايير المحددة في النصوص القانونية والتنظيمية ذات الصلة .

الفرع الثالث: حاضنة الأعمال

تمثل حاضنة الأعمال جسراً وسيطاً بين مرحلة انطلاق النشاط ومرحلة نمو
المنظمات. إذ تعمل على تزويد المبادرين بالخبرات والمعلومات والوسائل الضرورية لضمان
نجاح مشاريعهم. وبذلك تُعد الحاضنة بمثابة برنامج تنموي متكامل يسهم في تنويع الأنشطة
الاقتصادية، وتكوين الثروات، ونشر التكنولوجيا وتسويقها، مع تقليل المخاطر المرتبطة
بالاستثمار لدى المنظمات الصغيرة. وتشمل الخدمات الأساسية التي يجب أن توفرها
الحاضنة لضمان فعالية عملية الاحتضان كافة التسهيلات المالية والفنية والإدارية التي تدعم
المشاريع الوليدة خلال مراحلها الحرجة.

أولاً- مفهوم حاضنة الأعمال

تُعد حاضنة الأعمال آلية دعم مخصصة للمنظمات الصغيرة والمبتدئة، وهي مؤسسة مستقلة
تتمتع بالشخصية الاعتبارية. وتهدف الحاضنة إلى تيسير انتقال المشاريع الناشئة من مرحلة

الانطلاق إلى مرحلة النمو، من خلال توفير مجموعة من الخدمات والتسهيلات التي تساعد على تجاوز العقبات المرتبطة بالانطلاقة المبكرة.

ثانيا - خدمات حاضنات الأعمال

تقدم حاضنات الأعمال مجموعة متنوعة من الخدمات لدعم المشاريع الناشئة خلال مرحلة التأسيس، وتشمل¹:

- **التمويل والدعم المالي:** توفير رأس المال اللازم للمشروع وتمكينه من تغطية التكاليف الأولية.
 - **الدعم الفني والإداري:** تقديم المشورة حول الإدارة والتشغيل، وتوفير المعدات والوسائل اللازمة، وربط المبادرين بشبكات الاتصال والشركاء المحتملين.
 - **الدعم المعنوي والاستشاري:** تعزيز ثقة المبادر بنفسه وتوجيهه خلال السنوات الحرجة الأولى من عمر المشروع.
 - **تسهيل الولوج إلى السوق:** مساعدة المشاريع المحتضنة في فتح قنوات تسويقية مناسبة، وربطها بالعملاء والمستثمرين.
 - **تعزيز الابتكار ونقل التكنولوجيا:** دعم إدخال تقنيات جديدة وتطوير المنتجات والخدمات، بما في ذلك المشاريع العلمية والتكنولوجية والصناعية والتجارية.
- نتيح الحاضنات للمبادرين التركيز على جوهر نشاطهم وتقليل المخاطر المرتبطة بالانطلاقة، بحيث تتحول العلاقة مع الحاضنة إلى عملية احتضان حقيقية تضمن نمو المشروع واستمراره.

ثالثا - أهمية حاضنة الأعمال

تتمثل أهمية حاضنات الأعمال في توفير بيئة عمل مناسبة للمشاريع الوليدة، وتقديم الدعم الإداري والفني والاقتصادي، وربط المبادرين بالمستثمرين والجهات الداعمة، مما

¹ أمينة بن زرارة ، المرجع السابق، ص.88.

يساعد على حماية المشاريع من المخاطر المالية والإدارية والتسويقية وزيادة فرص نجاحها واستدامتها¹:

رابعاً - أسباب إنشاء حاضنات الأعمال

تتعدد الدوافع التي دفعت الدول لإنشاء حاضنات الأعمال، ومنها²:

• ضعف القدرات الإدارية لدى أصحاب المشاريع وقلة خبرتهم في استخدام أدوات الإدارة الحديثة.

• عدم استقرار توفر المواد الأولية وارتفاع تكاليف الإنتاج، مما يقلل القدرة التنافسية للمشاريع.

• نقص المهارات في التسويق، توطين التكنولوجيا، ومراقبة وتحسين الإنتاج.

• صعوبة الحصول على التسهيلات الائتمانية من المؤسسات المالية التقليدية.

تهدف حاضنات الأعمال بذلك إلى تعزيز فرص نجاح المشاريع الريادية، وضمان نموها واستمراريتها عبر تقديم دعم شامل ومتعدد الأبعاد للمبادرين خلال المراحل الأولى من المشروع.

خامساً - آليات المرافقة المقاولاتية عبر خدمات حاضنات الأعمال

توفر برامج الاحتضان مجموعة واسعة من الخدمات التي تشمل الدعم الإداري والمهارات المختلفة، إضافة إلى الموارد المالية اللازمة للمشروعات. ويمكن تلخيص أهم مهام حاضنات الأعمال في النقاط التالية³:

• تقديم التدريب في مجالات قوانين العمل، إدارة التسويق، المحاسبة، والمهارات الفنية اللازمة.

¹ رحيب حسين، ترقية شبكة دعم الصناعات والمنظمات الصغيرة والمتوسطة في الحج ا زئر، نظام المحاضن، الملتقى الوطني الأول حول المنظمات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، 8-9 افريل، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، 2002.

² ماهر المحروق، سياسات حماية المنشآت الصغيرة و المتوسطة ، المؤتمر العربي الرابع لتنمية الموارد البشرية، د. ت، المملكة العربية السعودية، 2011.

³ امينة بن زرارة، المرجع السابق، ص ص. 89-90.

- دعم رأس المال الشخصي للمبادرين لتعزيز القدرة المالية على بدء المشروع.
- تقديم الاستشارات المتعلقة بربط الشبكات التسويقية، وتخطيط وإدارة العمل بشكل فعال.
- تجهيز المكاتب بالمعدات الأساسية مثل أجهزة الفاكس وآلات الاستنساخ، توفير غرف الاجتماعات، وربط المشروعات بالمختبرات ومراكز البحث.
- تقديم المساعدة المستمرة خلال مرحلة التشغيل لضمان سير العمليات بكفاءة.
- ضمان تنفيذ استشارات الجودة الشاملة، وتنمية الموارد البشرية، وتقديم الخدمات الإدارية مثل إعداد الفواتير، وتأجير المعدات، وخدمات السكرتارية.
- تقديم استشارات تطوير المنتجات، بما يشمل التعبئة والتغليف، التسعير، وإدارة المنتجات، إضافة إلى الخدمات التسويقية والتمويلية.
- توفير الخدمات العامة مثل الأمن، أماكن التدريب، المكاتب، التخزين، ونظم العلاقات العامة، مع متابعة الأداء وتقديم الدعم الشخصي المستمر للمشاريع.

الخاتمة :

تمثل هذه المطبوعة البيداغوجية عن مقاييس المقاولاتية جسراً معرفياً هاماً بين الجانب النظري والجانب العملي للطلبة، حيث سعى المقياس إلى تزويد الطالب برؤية متكاملة حول عالم المشاريع الريادية، بدءاً من الفهم النظري للمقاولاتية، مروراً بالأساس القانوني الذي ينظم ممارسة المبادرات الريادية، وصولاً إلى مراحل إعداد مشروع مقاولاتي، ثم الاطلاع على مختلف آليات الدعم والمرافقة المتاحة في الجزائر.

لقد حاول هذا المقياس تمكين الطالب من إدراك أن المقاولاتية ليست مجرد إنشاء مشاريع، بل هي منهجية متكاملة تتطلب تخطيطاً دقيقاً، معرفة بالقوانين والأنظمة، قدرة على تقييم الموارد المتاحة، ومهارات تحليل المخاطر واتخاذ القرارات الصائبة. كما ساهم في توضيح كيفية الانتقال من فكرة أولية إلى مشروع ملموس، من خلال دراسة خطوات إعداد المخطط المقاولاتي، وضع الاستراتيجيات، تقدير الاحتياجات المالية والبشرية، وتحديد الجوانب الاقتصادية والفنية والقانونية، وصولاً إلى إطلاق المشروع ومتابعة تشغيله لضمان نجاحه واستمراره.

إضافة إلى ذلك، حاولت المطبوعة إبراز أهمية الاستفادة من آليات الدعم المتاحة، سواء على مستوى المؤسسات الوطنية مثل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، أو من خلال حاضنات الأعمال، التي تعمل على تزويد المبادرين بالمساعدة الفنية والإدارية والمالية، وتقديم التدريب والاستشارات، وتسهيل الوصول إلى التمويل، وربط المشاريع بأسواق مناسبة، مما يعزز فرص نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة، كما تم التركيز على الدور الحيوي لهذه الآليات في تمكين الشباب من تطوير قدراتهم، وتحفيز المبادرات الفردية، وتقليص المخاطر المرتبطة بالانطلاق في بيئة سوقية تنافسية.

قد أظهرت المطبوعة، كذلك، أن دراسة المقاولاتية في سياق قانوني واقتصادي واجتماعي متكامل، تعطي الطالب القدرة على ربط النظرية بالتطبيق، وفهم التحديات الواقعية التي

تواجه المشاريع، سواء كانت داخلية مرتبطة بإدارة الموارد والبشرية، أو خارجية تتعلق بالمنافسة والأسواق والبيئة الاقتصادية. كما وفرت له أدوات معرفية لتحليل نجاح أو فشل المشاريع، واتخاذ القرارات الصائبة لتعزيز فرص النمو والاستدامة.

من خلال هذا المقياس، يمكن القول إن الطالب يجب ألا يكتفٍ بالمعرفة النظرية فقط، بل يتعين تدريبه على التفكير التحليلي، اكتساب مهارات التقييم الذاتي للمشاريع، وتقدير قيمة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد بشكل فعال، و قد حاول المقياس ابراز أهمية دور المؤسسات الداعمة والحاضنات في خلق بيئة مناسبة لتطوير المشاريع، بما يسهم في بناء اقتصاد قائم على روح المبادرة، الابتكار، والاستقلالية المالية.

وبذلك، فإن هذه المطبوعة تمثل مساهمة علمية في إثراء الفكر المقاولاتي لدى طلبة السنة الثالثة ليسانس حقوق تخصص قانون عام، وتمنحهم إطارًا شاملاً يمكنهم من خلاله تطبيق ما تعلموه عملياً، تطوير قدراتهم الريادية، والمشاركة بفاعلية في الحياة الاقتصادية والمجتمعية، مع تعزيز وعيهم بالقوانين والتنظيمات التي تحكم المبادرات المقاولاتية، وتكسيبهم الثقة اللازمة لمواجهة تحديات سوق العمل وريادة الأعمال في الجزائر.

قائمة المصادر و المراجع المعتمدة

أولاً: قائمة المصادر

-النصوص القانونية:

1. دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 7 ديسمبر 1996، الجريدة الرسمية العدد 76، 8 ديسمبر 1996.
2. تعديل دستور 2016، المادة 43 المتعلقة بحرية الاستثمار والتجارة.
3. القانون المدني الجزائري، المادة 549، الجريدة الرسمية، العدد 44، 1975.
4. القانون التجاري الجزائري رقم 59/75 المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية العدد 33، 1975.
5. القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
6. الأمر رقم 03-01 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار.
7. القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 جانفي 2017، القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
8. القانون رقم 16-09 المؤرخ في 3 أوت 2016 المتعلق بترقية الاستثمار.
9. المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.
10. المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 المتعلق بإنشاء مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنة أعمال.
11. المرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020 المعدل للمرسوم التنفيذي 96-296.
12. المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.
13. المرسوم التشريعي رقم 93-12 المؤرخ في 5 أكتوبر 1993 المتعلق بترقية الاستثمار.
14. الأمر رقم 71-21 المؤرخ في 24 فيفري 1971 المتعلق بتأميم المحروقات.
15. الأمر رقم 71-74 المؤرخ في 8 نوفمبر 1971 المتعلق بالثورة الزراعية.
16. القانون 88-01 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.
17. القانون 01-04 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصصتها.

ثانياً: قائمة المراجع

1. ابن منظور، محمد بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت، 1994.
2. مجمع اللغة العربية بالقاهرة، المعجم الوسيط، ط4، 2004.

3. المجلس الأعلى للغة العربية، المعجم العربي الأساسي، ألكسو، تونس، 1989.
4. أحمد فريد مصطفى، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية، 2013.
5. نعيم نمر داود، دراسة الجدوى الاقتصادية، دار البداية، 2011.
6. وكيل سعيد، ريادة الأعمال (المقاولاتية)، المكتب الوطني للنشر الجامعي، الجزائر، 2017.
7. الجودي، محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجلفة، 2015.
8. عائشة بشري، حماية الملكية الصناعية ودورها في تفعيل المقاولاتية، رسالة ماجستير، 2016.
9. سيد أحمد يوسف، تأثير المهارات المقاولاتية على الطلبة الجامعيين، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2018.
10. شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، 2009.
11. الطاف عبد الكريم، واقع وآفاق تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، 2009.
12. زيد مراد، مداخلة في الملتقى الدولي حول المقاولاتية، جامعة بسكرة، 2013.
13. برحومة عبد الحميد، طرفة صورية، مداخلة في الأيام العلمية الدولية حول المقاولاتية، جامعة بسكرة، 2012.

ثانياً: قائمة المصادر و المراجع الأجنبية
كتب

1. Becker, G. S., *Human Capital*, University of Chicago Press, 1993.
2. Cantillon, R., *Essai sur la nature du commerce en général*, 1755.
3. Deci, E. L., Ryan, R. M., *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Springer, 1985.
4. Drucker, P. F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper Business, 2007.
5. Gitman, L. J., Zutter, C. J., *Principles of Managerial Finance*, 2014.
6. Heizer, J., Render, B., Munson, C., *Operations Management*, 2020.
7. Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A., *Entrepreneurship*, McGraw-Hill, 2020.
8. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., *Exploring Strategy*, Pearson, 2020.
9. Kaplan, R. S., Norton, D. P., *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, 1996.
10. Knight, F. H., *Risk, Uncertainty and Profit*, 1921.

11. Osterwalder, A., Pigneur, Y., *Business Model Generation*, 2010.
12. Penrose, E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, 1959.
13. Ries, E., *The Lean Startup*, Crown Business, 2011.
14. Scarborough, N. M., Zimmerer, T. W., *Effective Small Business Management*, Pearson, 2019.
15. Schumpeter, J. A., *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, 1934.
16. Timmons, J. A., *New Venture Creation*, McGraw-Hill, 1999.

□ مقالات علمية

17. Alvarez, S. A., Barney, J. B., “Discovery and Creation...”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2007.
18. Audretsch, D. B., Thurik, A. R., “What’s New About the New Economy?”, *Industrial and Corporate Change*, 2001.
19. Barney, J., “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 1991.
20. Baumol, W. J., “Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive”, *Journal of Political Economy*, 1990.
21. Block, J. H. et al., “The Schumpeterian entrepreneur...”, *Journal of Business Venturing*, 2020.
22. Bruyat, C., Julien, P.-A., “Defining the Field of Research in Entrepreneurship”, *Journal of Business Venturing*, 2001.
23. Fayolle, A., “Entrepreneurship and New Value Creation”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2007.
24. Gartner, W. B., “Who Is an Entrepreneur?”, *American Journal of Small Business*, 1988.
25. Gartner, W. B., “A Conceptual Framework...”, *Academy of Management Review*, 1985.
26. Granovetter, M., “Economic Action and Social Structure...”, *American Journal of Sociology*, 1985.
27. Lumpkin, G. T., Dess, G. G., “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct...”, *Academy of Management Review*, 1996.
28. Maslow, A. H., “A Theory of Human Motivation”, *Psychological Review*, 1943.
29. Shane, S., Venkataraman, S., “The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research”, *Academy of Management Review*, 2000.

ملتقيات وتقارير

30. Berreziga, A., Meziane, A., *Colloque national sur les PME en Algérie*, Ouargla, 2012.
31. Global Entrepreneurship Monitor (GEM), *Global Report 2022/2023*.
32. World Bank, *World Development Report 2022*.
33. OECD, *Science, Technology and Innovation Outlook, 2021*.
34. OECD, *Regulatory Policy Outlook, 2019*.
35. European Commission, *Entrepreneurship and Small Business Programme Report, 2024*.

المواقع الالكترونية

36. Paul Graham, *Want to Start a Startup?*
37. Business Dictionary – Feasibility Study
38. Business Model Canvas – Strategyzer resources
39. NESDA موقع الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.
40. موقع الوكالة الوطنية لدعم وتنمية الاستثمار.

الفهرس

1	مقدمة:
4	المحور الاول: الاطار المفاهيمي للمقاوالاتية
4	المطلب الأول: مفهوم المقاوالاتية
4	الفرع الاول: تعريف المقاوالاتية
4	أولاً: التعريف اللغوي:
5	ثانياً- التعريف الاصطلاحي للمقاوالاتية:
8	ثالثاً- المقاربات الفكرية للمقاوالاتية:
10	ثالثاً: التعريف القانوني للمقاوالاتية
14	الفرع الثاني: خصائص المقاوالاتية و أهدافها
14	أولاً: خصائص المقاوالاتية
15	ثانياً: أهداف المقاوالاتية: تهدف المقاوالاتية الى تحقيق ما يلي:
16	الفرع الثالث: دوافع المقاوالاتية و أهم المفاهيم الاساسية المرتبطة بها
16	أولاً: الدوافع المحفزة للفعل المقاوالاتي
19	ثانياً: مفاهيم ذات صلة بمصطلح المقاوالاتية
38	المطلب الثاني: الدور الاقتصادي و الاجتماعي للمقاوالاتية و أشكال ممارستها
39	الفرع الأول: الدور الاقتصادي و الاجتماعي للمقاوالاتية
39	أولاً: الدور الاقتصادي للمقاوالاتية
41	ثانياً: الدور الاجتماعي للمقاوالاتية
43	الفرع الثاني: أشكال المقاوالاتية
43	أولاً: اشكال المقاوالاتية وفقاً للمعيار الوظيفي
51	ثانياً- اشكال المقاوالاتية وفقاً للمعيار العضوي:
54	أولاً: المنطق الآلي
55	ثانياً: المنطق الإنساني أو العلاقاتي
57	ثالثاً: أشكال المقاوالاتية وفقاً للمعيار الشكلي
62	المحور الثاني: الاطار القانوني للمقاوالاتية في الجزائر

62.....	المطلب الاول: تطور النظام القانوني للمقاولاتية في الجزائر
63.....	الفرع الاول: مرحلة الاقتصاد الموجّه (الدولة المقاوله) (1962-1988).....
	أولاً: تصرف الدولة و ظهورها بمظهر العون الاقتصادي63
66.....	الفرع الثاني:مرحلة الانفتاح الاقتصادي والتحول نحو اقتصاد السوق (1988-2001)
66.....	أولاً- اعادة النظر في سياسات القطاع العمومي الاقتصادي.....
70.....	الفرع الثالث: مرحلة دعم المقاولاتية وإنشاء أجهزة المرافقة (2001-2017)
72.....	الفرع الرابع: مرحلة التحديث والرقمنة (من 2017الى الوقت الحالي)
72.....	أولاً- صدور القانون رقم 17- 02 لسنة 2017 المتعلق بترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
72.....	ثانيا: صدور المرسوم التنفيذي رقم 20- 254 لسنة 2020 المتعلق بتنظيم مؤسسات ناشئة وحاضنات أعمال.....
72.....	ثالثا: قانون الاستثمار رقم 22- 18 لسنة 2022.....
73.....	رابعا: تأسيس وزارة مندوبة للمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة 2020
73.....	المطلب الثاني: القيود القانونية الواردة على حرية المقاوله وفقا للتعديل الدستوري 2020
74.....	الفرع الأول: القيود التشريعية.....
75.....	أولاً: الاحتكارات القانونية.....
75.....	ثانياً: الإخطار المسبق.....
75.....	ثالثاً: الترخيص المسبق.....
76.....	رابعا: الحظر
76.....	خامساً: التصريح
76.....	الفرع الثاني: المجال التنظيمي.....
77.....	أولاً: تدابير الضبط الإداري المحلي.....
77.....	ثانياً: تدابير الضبط الإداري الوطني.....
78.....	المحور الثالث
78.....	مراحل اعداد مشروع مقاولاتي.....
78.....	المطلب الاول: مراحل الاعداد و التخطيط للمشروع المقاولاتي.....
78.....	الفرع الاول: مرحلة البحث عن الفكرة
79.....	أولاً : الخطوات الأساسية للبحث عن الفكرة
80.....	ثانيا- مصادر الحصول على الفكرة:.....

83.....	الفرع الثاني: مرحلة دراسة جدوى المشروع
83.....	أولاً- تحليل البيئة الداخلية
84.....	ثانياً-تحليل البيئة الخارجية
85.....	ثالثاً- المقصود بدراسة الجدوى:
86.....	رابعاً-أنواع دراسة الجدوى:
90.....	الفرع الثالث: البحث عن التمويل
91.....	أولاً- المصادر الداخلية
91.....	ثانياً- المصادر الخارجية:
93.....	الفرع الرابع: مرحلة اعداد مخطط الاعمال
93.....	أولاً-تعريف مخطط الاعمال
94.....	ثانياً-أهمية مخطط نموذج العمل التجاري:
95.....	ثالثاً- مكونات مخطط نموذج العمل التجاري للمشروع:
95.....	رابعاً- الأحجار التسع لمخطط العمل التجاري
100.....	المطلب الثاني: مرحلة التنفيذ و التشغيل و الانتاج
101.....	الفرع الأول: تنفيذ مخطط الأعمال وتجسيد الأهداف الاستراتيجية
102.....	الفرع الثاني: مراقبة المتغيرات الداخلية و الخارجية و تقييم الأداء
102.....	أولاً: مراقبة المتغيرات الداخلية
104.....	ثانياً-مراقبة المتغيرات الخارجية
104.....	ثالثاً- تقييم الأداء واتخاذ القرارات:
105.....	رابعاً-الاستمرارية والتكيف
106.....	المحور الرابع: آليات الدعم و المرافقة للمشروع المقاولاتي في الجزائر
107.....	المطلب الأول: مفهوم المرافقة المقاولاتية:
107.....	الفرع الاول: تعريف المرافقة المقاولاتية و مكوناتها
107.....	أولاً: تعريف المرافقة المقاولاتية
110.....	الفرع الثاني: أشكال المرافقة المقاولاتية و مراحلها
110.....	أولاً : أشكال المرافقة المقاولاتية
112.....	ثانياً- مراحل المرافقة المقاولاتية

114.....	المطلب الثاني: أهم أجهزة المرافقة و الدعم في الجزائر
114.....	الفرع الأول: الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية LANADE
115.....	أولاً: خصائص المؤسسة المصغرة في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية:
115.....	ثانياً: مهام الوكالة.
116.....	رابعاً: الاعانات المالية التي تقدمها الوكالة.....
118.....	الفرع الثاني: الصندوق الوطني للتأمين على البطالة.....
119.....	الفرع الثالث: حاضنات الاعمال.....
121.....	خامساً-آليات المرافقة المقاولاتية عبر خدمات حاضنات الأعمال.....
123.....	الخاتمة :
125.....	قائمة المصادر و المراجع المعتمدة.....