

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 3



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

السداسي الرابع

مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية شعبة العلوم المالية والمحاسبة

مقياس: ريادة الأعمال

من إعداد:

د. فخاري فاروق

السنة الجامعية: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

الصفحة:	العنوان:
5-2	فهرس المحتويات
5	فهرس الجداول
6-5	فهرس الأشكال
7	مقدمة
22-8	المحور الأول: التعريف بالمقاولاتية والمقاول
9	تمهيد
10	أولاً: مفهوم المقاولاتية والمقاول
13	ثانياً: أبعاد المقاولاتية
16	ثالثاً: خصائص المقاولاتية
17	رابعاً: سمات وخصائص رواد الأعمال
19	خامساً: دور المقاولاتية على المستوى الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي
22	خلاصة
32-23	المحور الثاني: أشكال المقاولاتية
24	تمهيد
25	أولاً: إنشاء مؤسسة جديدة
26	ثانياً: شراء مؤسسة قائمة
28	ثالثاً: المقاولاتية الداخلية
32	خلاصة
40-33	المحور الثالث: مراحل تأسيس المشروع المقاولاتي: إيجاد الفكرة
34	تمهيد
35	أولاً: المصادر كمرحلة أولى لفكرة المشروع المقاولاتي
37	ثانياً: المراحل الأخرى المتعلقة بفكرة المشروع المقاولاتي
40	خلاصة

58-41	المحور الرابع: مراحل تأسيس المشروع المقاوالاتي: صياغة الخطة وقابلية التجسيد
42	تمهيد
43	أولاً: نموذج الاعمال التجاري
49	ثانياً: مخطط الاعمال
54	ثالثاً: عملية تجسيد المشروع المقاوالاتي
58	خلاصة
70-59	المحور الخامس: البيئة الاجتماعية والاقتصادية: هياكل المرافقة والدعم المقاوالاتي في الجزائر
60	تمهيد
61	أولاً: دعم ومرافقة المشاريع المقاوالاتية
67	ثانياً: إشارة لهياكل المرافقة والدعم المقاوالاتي في الجزائر
70	خلاصة
81-71	المحور السادس: البيئة الاجتماعية والاقتصادية: هياكل تمويل المشاريع المقاوالاتية في الجزائر
72	تمهيد
73	أولاً: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاوالاتية
75	ثانياً: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM
77	ثالثاً: صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR
79	رابعاً: صندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة CGCI-Pme spa
81	خلاصة
94-82	المحور السابع: المؤسسات الناشئة في الجزائر
83	تمهيد
84	أولاً: مفهوم المؤسسات الناشئة وخصائصها
87	ثانياً: أهمية المؤسسات الناشئة وتحدياتها (متطلبات النجاح والمعوقات)
89	ثالثاً: دورة حياة المؤسسات الناشئة ومصادر تمويلها

91	رابعا: تجارب عالمية ووطنية للمؤسسات الناشئة
94	خلاصة
-95 108	المحور الثامن: تنمية التوجه المقاولاتي في الوسط الجامعي
96	تمهيد
97	أولا: التعليم المقاولاتي
98	ثانيا: هياكل الدعم المقاولاتي داخل الجامعة الجزائرية
108	خلاصة
-109 118	المحور التاسع: عرض المشروع pitching
110	تمهيد
111	أولا: مفهوم العرض التقديمي وأهميته
112	ثانيا: أنواع العروض التقديمية للمشروع المقاولاتي ومحتوياتها
115	ثالثا: آليات تصميم وكتابة عرض تقديمي ناجح للمشروع
118	خلاصة
-119 129	المحور العاشر: وسم (لابل) براءة اختراع، وسم (لابل) مؤسسة ناشئة، صندوق تمويل المؤسسات الناشئة ASF، مسرع Algeria Venture
120	تمهيد
121	أولا: وسم (لابل) براءة اختراع، وسم (لابل) مؤسسة ناشئة
124	ثانيا: صندوق تمويل المؤسسات الناشئة ASF
126	ثالثا: مسرع Algeria Venture (مؤسسة ترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة)
129	خلاصة
-130 136	المحور الحادي عشر: قراءة في قانون المقاول الذاتي
131	تمهيد

132	أولاً: المقاول الذاتي وشروط تأهيله على ضوء قانون المقاول الذاتي
133	ثانياً: بطاقة المقاول الذاتي والامتيازات المتحصل عليها
134	ثالثاً: الالتزامات المقاول الذاتي، الشطب من السجل الوطني وإعادة التسجيل
136	خلاصة
137	الخاتمة
-138 143	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الرقم:	العنوان:	الصفحة:
01	أهم الفروقات بين مختلف أشكال المقاولاتية	31
02	صيغ تمويل NESDA	74
03	حصيلة صندوق FGAR خلال الفترة 2004-2019	79
04	الفرق بين حاضنات الاعمال والهيكل المتقاطعة مع نشاطها	103

قائمة الأشكال

الرقم:	العنوان:	الصفحة:
01	أهم أنواع الابتكار كبعد مقاولاتي	16
02	سمات رائد الاعمال	18
03	أهم طرق تطوير أفكار المشروع المقاولاتي	37
04	الأركان التسعة لنموذج العمل التجاري	43
05	نموذج العمل التجاري BMC	45
06	مكونات مخطط الاعمال	52
07	أهم خطوات وأدوات دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع المقاولاتي	56
08	أهداف دعم ومراقبة المشاريع المقاولاتية	65

09	توزيع البراءات حسب القطاع على مستوى INAPI	69
10	ملخص صيغ التمويل على مستوى ANGEM	76
11	توزيع القروض الممنوحة حسب قطاع النشاط على مستوى وكالة ANGEM	77
12	دورة حياة المؤسسة الناشئة	90
13	محتويات العرض التقديمي للمشروع المقاوالاتي	113
14	خطوات تصميم وكتابة عرض تقديمي	116
15	بطاقة نموذجية للمقاول الذاتي في الجزائر	133

مقدمة:

تعتبر ريادة الأعمال أحد المحركات الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأداة فعّالة لمعالجة اختلالات سوق العمل، وتعزيز حركية الإنتاجي، لاسيما في الاقتصادات الساعية إلى تنويع مصادر نموّها وتقليص تبعيتها للقطاعات التقليدية. ولم يعد الاهتمام بالمقاولاتية مقتصرًا على بعدها الاقتصادي الضيق، بل تجاوز ذلك ليشمل مجالًا معرفيًا متكاملًا يفرض حضوره في البرامج الأكاديمية والبحثية. وفي هذا السياق، برزت الحاجة إلى تكوين جامعي ممنهج في مقياس ريادة الأعمال (المقاولاتية)، يقوم على الجمع بين الأسس النظرية والتحليلية من جهة، والآليات العملية والتطبيقية من جهة أخرى، بما يمكن الطالب من فهم الظاهرة المقاولاتية في شموليتها، واستيعاب منطق تأسيس المشاريع، ومحيطها المؤسسي والتمويلي والقانوني. فالجامعة لم تعد فضاءً لنقل المعارف فحسب، بل أصبحت فاعلاً محوريًا في بناء التوجه المقاولاتي، وتحفيز المبادرة الفردية، وإعداد حاملي المشاريع القادرين على تحويل الأفكار إلى مشاريع قابلة للتجسيد والاستدامة.

انطلاقًا مما سبق، حاولنا من خلال هذه المطبوعة معالجة محتويات مقياس المقاولاتية المتكونة من 11 محورًا متطابقة تمامًا لما جاء في دليل المادة التعليمية Syllabus، حيث انطلق التحليل بتأصيل المفاهيم الأساسية للمقاولاتية والمقاول، ثم تتناول أشكالها المتعددة، والانتقال إلى تحليل مراحل تأسيس المشروع المقاولاتي، من توليد الفكرة إلى صياغة الخطة ودراسة قابلية التجسيد. كما تولي المطبوعة أهمية خاصة للبيئة الاجتماعية والاقتصادية، من خلال عرض هياكل المرافقة والدعم، وآليات تمويل المشاريع، ودور المؤسسات الناشئة في الجزائر. كما تم دراسة محاور حديثة ذات أهمية في بيئة الأعمال مثل تنمية التوجه المقاولاتي في الوسط الجامعي، وتقنيات عرض المشاريع (Pitching)، إلى جانب التطرق إلى وسم (Label) الخاصة ببراءات الاختراع والمؤسسات الناشئة، وصناديق التمويل والمسرّعات، وصولًا إلى قراءة تحليلية في قانون المقاول الذاتي. في الأخير نهدف من خلال هذه المطبوعة إلى أن تكون مرجعًا بيداغوجيا موجهًا لطلبة السنة الثانية شعبة العلوم المالية والمحاسبة لدى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ولكل مهتم بريادة الأعمال.

د. فخاري فاروق

المحور الأول:

التعريف بالمقاوالاتية والمقاوالاتية

تمهيد:

أصبحت المقاولاتية خلال العقود الأخيرة إحدى الركائز الرئيسة للنهوض الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات المعاصرة، إذ لم تعد مجرد نشاط تجاري يهدف إلى تحقيق الربح، بل تحولت إلى منظومة فكرية وسلوكية قائمة على الابتكار، واقتناص الفرص، وتطوير حلول خلاقة للتحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وقد ساهمت التحولات التكنولوجية، والتغيرات المتسارعة في حركات السوق، وتزايد حدة المنافسة العالمية، في تعزيز الحاجة إلى رواد أعمال يمتلكون القدرة على المبادرة، وتسيير المخاطر، وتحويل الأفكار إلى مشاريع ذات قيمة مضافة.

ضمن هذا السياق، يكتسب فهم مفهوم المقاولاتية وخصائصها، والوقوف على سمات المقاول وقدراته القيادية والإبداعية، أهمية كبيرة ليس فقط بالنسبة للباحثين والمهنيين، بل أيضاً لصانعي السياسات الراغبين في بناء اقتصاد متنوع ومستدام. فالمقاولاتية تمثل قوة محركة للتنمية، لما تقدمه من مساهمة فعالة في خلق الثروة، وتوفير فرص العمل، وتحفيز التنافسية، إضافة إلى دورها المتزايد في معالجة القضايا الاجتماعية والبيئية بطرق مبتكرة. وانطلاقاً مما سبق تم معالجة هذا المحور من خلال التطرق إلى النقاط الآتية:

أولاً: مفهوم المقاولاتية والمقاول.

ثانياً: أبعاد المقاولاتية.

ثالثاً: خصائص المقاولاتية.

رابعاً: سمات وخصائص رواد الأعمال.

خامساً: دور المقاولاتية على المستوى الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي.

أولاً: مفهوم المقاولاتية والمقاول

1. تعريف المقاولاتية:

نظراً لاستعمال مصطلح المقاولاتية في حالات مختلفة، ولأنها أصبحت مجالاً للبحث، فلا نجد تعريفاً واحداً يشملها، فهناك عدة مقاربات ناقشت المفهوم، وهي ذات وجهات نظر مختلفة. وسنركز على تعريف المقاولاتية استناداً إلى ثلاثة مدارس رئيسية وإلى تعريف المرصد العالمي للمقاولاتية (GEM) Global Entrepreneur Monitor

1.1. التعريف على أساس الفرص واستغلالها:¹

يعرف Shane and Venkataraman المقاولاتية على أنها "عملية اكتشاف، تقييم واستغلال الفرص التي تسمح بإنتاج منتجات أو خدمات جديدة، أو عمليات إنتاجية، أو استراتيجيات، أو أشكال تنظيمية، أو أسواق جديدة للمنتجات، أو مدخلات لم تكن موجودة".

2.1. التعريف على أساس إنشاء مؤسسات جديدة:

يتأسس هذا الاتجاه B William Gartner الذي يعتبر المقاولاتية بأنها عملية إنشاء مؤسسات جديدة وخروجها إلى حيز الوجود. ويحدد هذا الاتجاه أربع متغيرات هي: الفرد، العملية، البيئة والتنظيم.

3.1. التعريف على أساس الازدواجية بين الثنائية الفرد-القيمة:

يتأسس هذا الاتجاه Bruyat وتتمحور المقاولاتية حول دراسة العلاقة التي تربط بين الفرد وخلق القيمة في ديناميكية من التغيير الإبداعي ينطلق النموذج من منظورين، الأول من الفرد ويعتبره الشرط الضروري لخلق القيمة، أما المنظور الثاني فيعتبر أن خلق القيمة تؤدي إلى جعل الفرد مرتبطاً بالمشروع الذي أنشأه، وتحتل القيمة مكانة كبيرة في حياته، كما أنها تؤثر عليه وهي قادرة على تغيير صفاته وقيمه ومواقفه. يمكن من خلال المقاربات الثلاثة تعريف المقاولاتية بأنها تعني عملية الاستحداث أو البدء في إنشاء مؤسسة جديدة من خلال اكتشاف واستغلال الفرص المتاحة في السوق بهدف تقديم قيمة معينة.

4.1. تعريف المرصد العالمي للمقاولاتية (GEM) Global Entrepreneur Monitor:

حسب مرصد GEM تعرف المقاولاتية على أنها النشاط الريادي في مراحله المبكرة، والذي يشمل كلاً من عملية إنشاء مشروع جديد وامتلاك وإدارة مشروع قائم منذ مدة لا تزيد عن 3.5 سنوات.² بعد مراجعة المفاهيم السابقة، يمكننا أن نعرف المقاولاتية على أنها عبارة عن عملية ديناميكية يقوم بها فرد أو فريق (المقاول/رائد الأعمال) بالبحث عن الفرص الاقتصادية والتجارية وحتى الاجتماعية واستغلالها بشكل

¹ - هاجر بوزيان الرحمانى، المقاولاتية، دار العالم يقرأ للنشر والتوزيع، عين تموشنت، الجزائر، 2021، ص-ص 1-2، بتصرف.

² - Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (n.d.). Total Early-Stage Entrepreneurial Activity (TEA). A partir de : <https://www.gemconsortium.org/wiki/1149> Visité le : 23/11/2025.

أمثل، من خلال خلق وتنمية كيان جديد (مشروع تجاري، منظمة اجتماعية، مبادرة داخل مؤسسة قائمة) أو إحياء كيان قائم.

2. نشأة المقاولاتية وتطورها التاريخي:

تشير الدراسات إلى أنه وإلى غاية القرن 18 كانت معظم الأنشطة الانتاجية تتمركز في المنازل وتتم بشكل يدوي دون الاعتماد على الآلة حيث تميزت هذه الفترة بسيطرة التجارة على الوحدات المصرفية والأنشطة الانتاجية، حيث كانت هذه السمة السائدة في النشاط الاقتصادي. وبظهور بواخر الثورة الصناعية والنظام الرأسمالي ساهم هذا في تغيير الفكر المؤسسي، حيث تطورت الوحدات الانتاجية وتحول مفهومها وتشكلها إلى مؤسسات صغيرة ومتوسط إلا أن الباحثين في تلك الفترة لم يولوا أهمية لمفهوم المقاول والمقاولاتية حيث ارتكز الاهتمام على المؤسسة دون مراعاة لأهمية الفرد (المقاول).

في هذا السياق فقد عرف النيوكلاسيك المؤسسة على أن وظيفتها تقوم على التنسيق بين عوامل الانتاج (رأس المال والعمل)، كما أن دور المقاول المسير ينتهي عند التقاء ميكانيزم السوق نهاية وديناميكية العرض والطلب، وهو ما انتقده Contillon في أبحاثه ودراساته حول المقاول، ومع القرن 19 ونظرا لزيادة المنافسة نتيجة الثورة الصناعية الثانية وما رافقها من ظهور أفكار جديدة في التسيير كالفصل بين المالك والإدارة المسيرة للمشاريع حيث كانت الولايات المتحدة الأمريكية أول من عمل على الفصل بين الملكية والتسيير سنة 1870 لينتشر العمل بهذا المبدأ في 1920 ويشمل كل القطاعات في الدولة، ما ميز هاته المرحلة في مجال المقاولاتية هو الإهمال التام لأهمية هذا الأخير في انشاء المؤسسات.

إلا أنه وبعد منتصف الثمانينات وبظهور الأزمة الاقتصادية لم تعد المؤسسات الكبرى حلا لأزمته المالية سوى تسريع عدد كبير من العمال وما نتج عنه من أزمة البطالة، وصعوبة التكيف مع المعطيات الجديدة للبيئة الاقتصادية والتكنولوجية، وقد مثل هذا الأمر نقطة تحول في نظرة الباحثين والجهات والحكومية لمكانة وأهمية المؤسسات الكبرى وإهمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي بدأت من هاته المرحلة وبرزت أهميتها كبديل يمكن اللجوء إليه للخروج من الأزمة التي هزت الاقتصاد الوطني. ومن خلال ما تقدم يتضح جليا أن الحديث عن المقاولاتية والمقاول لم يحط بالاهتمام والنضج إلا في فترة التسعينات¹.

3. تعريف المقاول وأهم خصائصه:

هناك عدة تعاريف للمقاول نذكر منها ما يلي²:

¹ - هوارية زيتوني، محاضرات في المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2022، ص 10.

² - عبد القادر هاملي، مصطفى ححو، إشكالية التعليم المقاولاتي ودوره في خلق النية المقاولاتية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2019، ص 628.

"المقاول هو الشخص الذي يستطيع تمييز الفرص واغتنامها بينما الآخرون لا يستطيعون ذلك 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.

ويعرفه P.druker بأنه الشخص الذي يستطيع أن ينقل المصادر الاقتصادية من إنتاجية منخفضة إلى إنتاجية مرتفعة، والمقاول حسب تعريف Schumpeter هو ذلك الشخص المبدع، حيث عرفه على أنه المبتكر الذي يعلم كيف يستغل الفرص ويتنبأ بالمستقبل لعرض منتجات ابتكارية، وهو ذلك الشخص الذي لديه القدرة والطاقة الكافية لتحقيق الإبداعات." وحسب مختلف التيارات الفكرية تم تقديم المقاول على أنه مبتكر، منظم وقائد (Leader) أو شخص يتميز بخصائص بسلوكية فريدة من نوعها سيتم تناول كل رؤية بأكثر دقة.

1.3. المقاول والخصائص البسيكولوجية الفريدة¹:

حسب هذا التيار فإن المقاول هو شخص يمتلك خصائص بسلوكية فريدة (قيم، توجهات، متطلبات أو رغبات) تقوده نحو تحقيق أهداف. هذه الخصائص قد تكون قيم (أخلاقيات المهنة، المسؤولية، الالتزام)، توجهات (المخاطرة، المبادرة، الاستقلالية، العصامية) أو متطلبات (الاستقلال، الإنجاز، التقدير).

كثيرة هي الأبحاث التي حاولت أن تبرهن أن المقاول يمتلك خصائص لا يمتلكها غيره وتوصلت إلى تسليط الضوء على العديد من الخصائص مثل: التفاؤل، الطبيعة الغير نمطية، المرونة، المثابرة (persévérance)، السماح بالغموض وعدم التأكد، الثقة في النفس، المشاركة في المدى الطويل (l'implication)، المخاطرة المعقولة. بالرغم من أن هذا التيار تم الابتعاد عنه حالياً إلا أن الأبحاث في العلوم البسيكولوجية لا تزال مستمرة لدراسة العلاقة بين شخصية المقاول وفعالية مؤسسته.

2.3. المقاول والابتكار:

يعتقد بعض الباحثين أن الخاصية الأساسية في السلوك المقاولاتي هي الابتكار بحيث يعتبرون أن الوظيفة الأهم بالنسبة للمقاول هي الابتكار وإدخال تركيبات منتجة جديدة للمحيط لتشكل فرص جديدة (opportunités) وهنا تجدر الإشارة إلى أن الابتكار ليس بالضرورة أن يكون ابتكار تام (innovation de rupture) فقد ينحصر في تغييرات هامشية من شأنها إعطاء نوع من التنافسية.

3.3. المقاول والمناجنت:

المقاولون هم منظّمون للآليات ولخلق الثروة الاقتصادية، يتبعون الفرص ويعملون على تجسيدها اعتماداً على التقنيات اللازمة من تقنيات التسيير والإدارة. بحيث يعتبر بعض الباحثين المقاول كمنسق للموارد

¹ - يوسف بن حمود، دروس في مادة المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2022، ص-ص 17-18.

(coordonateur de ressources) وعلى هذا الأساس يعتبر تكوين المقاولين وتحضيرهم وتمكينهم من أدوات المناجمنت مرحلة هامة في خطوات المقاولاتية.

ثانيا: أبعاد المقاولاتية

1. بعد الابداع Creativity:

الابداع هو الاتيان بشيء جديد، ورغم أن المفهوم يعتمد على كيفية النظر إليه أو زاوية التعامل معه أو المرجعية المعتمدة، يمكن القول أن مفهوم الابداع يتمتع بأبعاد واسعة التنوع، وتدور تعاريف الابداع حول مجموعة قضايا ومفاهيم مرتبطة تماما ومعبرة بشكل أو آخر عن العملية الإبداعية، مثل الخلق والتجديد والاضافة والتطوير والخروج عن الاطار المألوف في التعامل مع التحديات والقضايا أو في استثمار الإمكانيات المتاحة على مستوى الفرد أو الجماعة في مؤسسة أو في اطار اداري أو تنظيمي معين، على أن يتضمن العمل الإبداعي حداثة وأصالة وقيمة وفائدة، ويمكن القول أن تعاريف الابداع تتناول :

- تكوين وانشاء جديد.
 - تحقيق انتاج جديد وأصل ذو قيمة.
 - إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والتحديات.
 - بناء أو انشاء أفكار جديدة وغير مألوفة، وإنجاز تحسين وتطوير على نمط قائم.
 - القدرة على تطوير أفكار جديدة واكتشاف طرق جديدة للنظر في المشاكل والفرص.
 - إيجاد أفكار جديدة، أو نظريات علمية جديدة، أو اختراعات جديدة، أو أساليب جديدة.¹
- يمكن أن نحصر ثلاث أنواع من الأعمال المقاولاتية والمبادرات الفردية التي تصنف أعمالا إبداعية مقاولاتية وهي:²

1.1 أعمال ابتكارية بحتة:

يقوم المقاول المبدع بنقل الفكرة الجديدة الى منتج جديد ويبنى عملا جديدا في عالم الأعمال، وهذا بالطبع يتطلب قدرا كبيرا من الإبداع والقدرة على رؤية متطلبات واتجاهات عديدة قبل أن تتضح الرؤية للآخرين في السوق.

2.1 أعمال ابتكارية مطورة من أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة:

المقصود هنا المقاولون والمبدعون الذين يقومون بتأسيس أعمالا مقاولاتية بناء على أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة وموجودة سابقا، حيث يقوم المقاول بتوظيف التكنولوجيا المطورة لأغراض تخصصية في أعمال ومجالات أخرى مختلفة.

¹ - وسام ربحي شمروخ، الريادة فن اقتناص الفرص لتقديم القيمة، ط1، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2024، ص 140.

² - أسية رحيل، دور المقاربات البيداغوجية في تنمية الروح المقاولاتية-دراسة عينة من كليات الاقتصاد لجامعات الوسط-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2020، ص 32.

3.1. الملكية لأعمال الابتكارية:

يعتبر هذا الوضع أقل مستوى من أنواع المقاولاتية حيث أن الشخص المقاول هنا يشتري، أو يمتلك عملاً، أو مؤسسة قائمة بدون أية خطط يضعها لتغيير الوضع القائم، فالحاجة للإبداع والابتكار أقل في هذا الوضع، ولكن الشخص في هذا الوضع يتحمل المخاطرة المالية والشخصية ويقتنص الفرصة قبل الآخرين رغم أن الأسواق لا تشجع على ذلك.

2. بعد الابتكار Innovation¹:

الابتكار هو عملية تحويل فكرة أو طريقة أو اختراع إلى سلعة أو خدمة تنشئ قيمة للعميل. فالابتكار إذن هو القدرة على تطوير فكرة، أو عمل أو تصميم أو أسلوب أو أي شيء آخر وبطريقة أفضل وأيسر وأكثر استخداماً وجدوى. ومن الأمثلة على الابتكارات (أجهزة الكمبيوتر، وكاميرات التصوير في الهواتف، وأجهزة التحليل الطبية، وتطبيقات الخدمات المصرفية، والروبوت، وطائرات الدرونز).

أما بخصوص الفرق بين الاختراع والابتكار أن الاختراع هو الإتيان بشيء جديد لم يسبق إليه، أما الابتكار فهو تحويل ذلك الشيء أو تلك الفكرة إلى عمليات أو منتجات جديدة لها تأثير اقتصادي كبير؛ فالابتكار هو تطبيق تجاري للاختراع، وهو إيجاد طريقة جديدة لاستخدامات الاختراع، وجعل الاختراع أو استخداماته المختلفة متاحة ومفيدة للناس. فليس كل الاختراعات المجردة قابلة للتطبيق ولكن عند إضافة بعض التحسينات والتعديلات يكون ابتكاراً. ومن أمثلة (هواتف شركة الآيفون Iphone) والمصابيح التي تعمل بالخلايا الشمسية، والسيارات التي تعمل بالكهرباء فهي ليست أشياء موجودة من العدم ولكنها اختراعات تم تطويرها وتحسينها بطريقة أفضل فأصبحت ابتكارات.

ويظهر الابتكار بأشكال وأنواع عديدة؛ فقد يكون في صورة مادية كالسلع التقنية والعلمية الجديدة والمميزة، أو في صورة الخدمات، ويظهر أيضاً في صورة الأساليب الجديدة في الإنتاج أو الإدارة، فضلاً عن أن الابتكار يمكن أن يتحقق في أي مجال من مجالات ريادة الأعمال كقيادة الأعمال الاجتماعية، وريادة الأعمال المؤسسية. وفيما يلي سوف نستعرض خمسة أنواع شهيرة للابتكار:

1.2. ابتكار المنتجات:

يعتبر ابتكار المنتجات وخاصة المنتجات الاستهلاكية هو الأكثر شيوعاً من بين أنواع الابتكار؛ ابتكار المنتج هو تطوير وإطلاق منتج أو خدمة جديدة تؤثر بشكل مباشر على السوق، كما يشمل أيضاً تطوير إصدارات محسنة من المنتجات الحالية في السوق. ومن أمثلة ابتكار المنتجات: (الصواريخ والأقمار الصناعية، وتقنيات الطيران، والمصابيح الكهربائية التي توفر الطاقة، والألواح الشمسية والحواسيب الشخصية، وأحزمة الأمان، والوسائد الهوائية في السيارة) وآلاف الابتكارات التي نشاهدها في حياتنا اليومية.

¹ - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، أساسيات ريادة الأعمال، ط1، المملكة العربية السعودية، 2023، ص. ص 82-85.

2.2 ابتكار الخدمات:

ابتكار الخدمات هو تغيير الطريقة التي يتم بها خدمة العملاء لخلق قيمة للعملاء وإيرادات للشركة، وهو يسعى إلى إجراء التغييرات في الخدمة من أجل تعزيز الطلب والحفاظ على استمرارية ونمو المنظمة. فمن خلال ابتكار خدمة جديدة، قد تزيد الشركة من إيراداتها بسبب الإقبال والشراء من العملاء. ومن أمثلة ابتكار الخدمة: (شركات التوصيل، والخدمات المصرفية المتطورة، وتطبيقات السفر والسياحة مثل المسافر Booking وخدمات المعلومات مثل خرائط Google وغيرها). ومن الأمثلة الناجحة في ابتكار الخدمة منصة Airbnb التي تعتمد بشكل أساسي على ابتكار الخدمة.

3.2 ابتكار العمليات:

ابتكار العمليات يعني تنفيذ طريقة إنتاج أو توصيل جديدة أو مطورة بشكل جوهري، وتشمل العمليات المبتكرة كذلك المرافق والمهارات والتكنولوجيا المستخدمة لإنشاء وتوزيع وصيانة سلعة أو خدمة. ومن أمثلة ابتكار العمليات لتحسين عمليات التصنيع أو الإنتاج (برامج الكمبيوتر للمساعدة في تصميم الإنتاج وتطويره).

4.2 ابتكار نماذج الأعمال:

ابتكار نموذج الأعمال يصف العملية التي تقوم فيها المنشأة بتعديل طريقة أعمالها ليحدث تغييرا جوهريا في كيفية تقديم الشركة للقيمة لعملائها. والهدف الأساس ي من ابتكار نموذج الأعمال هو تحقيق مصادر إيرادات جديدة من خلال تحسين قيمة المنتج وكيفية تسليم المنتجات للعملاء، فإن لم تكن المنشأة قادرة على ابتكار نماذج أعمالها وتحولها، فسيحل محلها القادمون الجدد القادرون على تلبية احتياجات العملاء.

5.2 الابتكار الاجتماعي:

الابتكار الاجتماعي هو تطوير الحلول الجديدة التي تتضمن تغيير المفاهيم أو العمليات أو المنتجات أو التنظيمات، بهدف تحسين معيشة ورفاهية الأفراد والمجتمعات؛ فالابتكار الاجتماعي حل جديد لمشكلة اجتماعية أكثر فعالية وكفاءة واستدامة مقارنة بالحلول القائمة، ولكن تبني الابتكار الاجتماعي لا يقتصر على فعل الخير للمجتمع فحسب، بل يستلزم كذلك ممارسة الأعمال التجارية بطريقة اقتصادية مربحة. ومن الأمثلة الشهيرة للابتكار الاجتماعي بنك جرامين Grameen Bank ليكون بعد ذلك مثالا ونموذجا لعشرات البنوك في العالم التي تقوم بإقراض المشاريع متناهية الصغر.

الشكل رقم (01): أهم أنواع الابتكار كبعد مقاولاتي



المصدر: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، أساسيات ريادة الأعمال، ط1، المملكة العربية السعودية، 2023، ص 84.

3. بعد المخاطر Risk: ¹

وهو البعد الثالث في التوجه المقاولاتي، حيث يعتبر عاملاً داخلياً أساسياً لتعزيز الريادة داخل المؤسسة، ويعكس التوجه المقاولاتي ميل المؤسسة إلى الانخراط واستعدادها لتخصيص الموارد لفرص تحمل نتائج غير مؤكدة. ويسمح بتحمل المخاطرة للمؤسسات بالانخراط في أنشطة جريئة بدلاً من الأنشطة الحذرة، إلا أنه ينبغي التنبيه إلى أن الريادة لا تعني اتخاذ قرارات عشوائية، بل تستلزم إدراكاً معقولاً للمخاطر والقدرة على حسابها وإدارتها.

4. بعد المبادرة (الاستباقية Proactiveness):

يعرف بعد المبادرة (Proactiveness) بأنه عملية استباقية للمقاول تسعى إلى توقع الفرص المستقبلية والتصرف بناء عليها، سواء تعلق الأمر بالمنتجات أو التقنيات أو الأسواق، على عكس مجرد الاستجابة للأحداث بعد وقوعها ويتضمن هذا البعد طرح منتجات جديدة قبل المنافسين، والتخلي الاستراتيجي عن الأنشطة في المراحل المتراجعة من دورة حياة الأعمال. وتمثل الاستباقية الكيفية التي تتفاعل من خلالها المؤسسات المقاولاتية مع الفرص السوقية عبر أخذ زمام المبادرة. فالمؤسسات الاستباقية تطمح إلى الريادة، وتعمل بصفة مبكرة، وتستثمر في الفرص الجديدة.

ثالثاً: خصائص المقاولاتية

يمكن تلخيص أهم خصائص المقاولاتية من خلال النقاط الآتية:²

¹ - Nallabathula, H. R., & Doraiswamy, A. The impact of entrepreneurial orientation on firm performance: Exploring the moderating influence of trust and organizational commitment in the Indian IT/ITE sector. Multidisciplinary Science Journal, Volume 6, Issue 10, 2023, p 3.

² - وردة موساوي، محاضرات في المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2022، ص ص 19-20. نقلاً عن:

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. Academy of management perspectives, , Volume 25, Issue 2, 2011, p-p 57-75.

1. النشاط المقاوالاتي من آليات التطوير الاستراتيجي.
 2. تستعمل أساسيات الإدارة عند اختيار السلوك المقاوالاتي، اذ يتحدى البيروقراطية ويشجع على الابداع.
 3. تساهم في تحفيز الابداع داخل المؤسسة بواسطة اختيار الفرص الجديدة والحرص على تنفيذها.
 4. تتضمن المقاوالاتية مجموعة من المواقف المتنوعة والتي تعزز قدرتها على تبني المخاطرة.
 5. المقاوالاتية ذات أثر إيجابي جدا على الاقتصاد وعلى المجتمع، فهي تساعد على استقراره .
 6. تعد المقاوالاتية للمؤسسات الاقتصادية سمة هامة كإستراتيجية للنمو والميزة التنافسية.
 7. تكون فرصة لتحصيل الأرباح والمساهمة في المجتمع من خلال ما تقدمه المؤسسات من خدمات لها.
 8. تعتبر المقاوالاتية أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والمادية المتاحة للوصول إلى إنتاج منتج جديد أو تقديم خدمة جديدة، إضافة إلى تطوير أساليب جديدة للعمليات.
 9. المقاوالاتية هي مجموعة من المهارات الادارية التي تركز على المبادرة الفردية بهدف الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والتي تتميز بنوع من المخاطرة.
 10. المقاوالاتية تعبر عن الجهد المبذول من أجل احداث التنسيق الكامل بين عمليات الانتاج والبيع.
 11. المقاوالاتية تعني الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بهدف تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسات والتي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية.
- كما أن Hireland and Hoskisson قدم أربع خصائص للمقاوالاتية وتعد في نفس الوقت مفتاح النجاح في المشروع الجديد، والخصائص هي كالتالي:
- القدرة على تحديد فرص المشاريع المحتملة بشكل أفضل من الآخرين، حيث أنها تركز على الفرص، وليس على المشاكل ومحاولة التعلم من الفشل. فالمقاولين موجهين نحو هدف ولهم تأثير قوي على الثقافة الناشئة للمؤسسة، وهم قادرون على تصور أين تسير المؤسسة، وبالتالي قادرين على توفير شعور قوي في التوجه الاستراتيجي.
 - الشعور بالحاجة الملحة الذي يجعلها ذات موجه عملي.
 - المعرفة المفصلة من مفاتيح نجاح الصناعة التي تجعل عملهم حياتهم.
 - الحصول على مساعدة خارجية لدعم مهاراتهم، قدراتهم ومعارفهم، مع مرور الوقت فإنها تضع شبكة من أشخاص لديهم المهارات الأساسية والمعارف التي يتم بها الحصول على الدعم.

رابعاً: سمات وخصائص رواد الأعمال

لرائد الاعمال سمات تميزه عن الآخرين، والتي يمكن تلخيصها في العناصر الآتية:¹

¹ - وفاء بنت ناصر الميريك، أحمد بن عبد الرحمن الشميري، ريادة الاعمال، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2018، ص 20.

- الثقة بالنفس: يمتلك رواد الأعمال ثقة بأنفسهم تمكنهم من الالتزام بتحقيق أهدافهم. ورائد الأعمال صاحب شخصية قوية وحازمة، وإن التفاؤل الذي يحمله يجعله يثق بأنه سوف يحقق النجاح الذي يتطلع إليه.
- البحث عن الأفكار الجديدة: رائد الأعمال يحب التغيير والأفكار الجديدة، ولا يحب التقليد والتكرار. وفي الوقت نفسه يبحث بصورة مستمرة عن طرق مبتكرة لتحسين الأشياء. لذا تجده مطلعاً على أحدث التقنيات والوسائل ومستعداً لتبني الأفكار الإبداعية الجديدة.
- الحماس: رائد الأعمال لديه طاقة إيجابية كبيرة تدفعه للإنجاز. لديه طموح عال ونشاط كبير. لا يحب الخمول والكسل والبقاء بلا عمل.
- لا يخشى الفشل: الخوف من الفشل هو أحد العوائق الكبيرة التي تواجه رائد الأعمال. لذا فهو ينظر إلى الأمور بإيجابية وتفاؤل. وأنه يقبل المخاطرة المحسوبة التي تؤدي إلى نجاح كبير.
- يتقبل النقد: رائد الأعمال لديه مرونة كبيرة لتقبل آراء الآخرين، والاستفادة من نصائحهم ومشورتهم، ويعد الانتقاد والرأي الآخر طريقاً للتحسين والتطوير.
- المثابرة والإصرار: رائد الأعمال يعمل بإصرار ومثابرة حتى يصل إلى الهدف المطلوب. وهو يرفض الانسحاب من المواقف الصعبة. ويصبر على التحدي، ويتجاوز العوائق، ولا يستعجل النتائج.

الشكل رقم (02): سمات رائد الأعمال



المصدر: وفاء بنت ناصر الميريك، أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، ريادة الأعمال، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2018، ص 19.

اختلف الباحثون في تعدادهم لخصائص الريادي وسلوكه فمنهم Darker الذي ركز على أن الريادي هو الذي ينظم وينفذ الفرص، وهو الذي يحصل على الموارد والأعمال والمواد والموجودات الأخرى بتوافق لجعل قيمتها أكبر من ذي قبل. وقد ذكر بعض الباحثين الخصائص الشخصية للريادي التي من أبرزها الاستعداد والميل نحو

المخاطرة والرغبة في النجاح والثقة بالنفس والاندفاع نحو العمل والاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة والالتزام والتفاؤل واتباع المنهج النظامي.

هذا وقد أوضح الباحث Daft أن السمات الشخصية للريادي هي أكثر من أربعين سمة عند العلماء المختصين، ولعل أبرزها يمكن تلخيصه في ست سمات كما يأتي¹:

- التحكم الذاتي (الداخلي): إن مهمة بدء عمل جديد تتطلب من الفرد الريادي أن يكون لديه إيمان بالمستقبل وأنه قادر على الضبط والسيطرة على العوامل الخارجية المؤثرة به. وهذه سمة عكس سمة التحكم الخارجي التي تجعل من صاحبها متأثراً بالعوامل الخارجية إلى درجة سيطرتها عليه في قراراته.
- مستوى مرتفع من الطاقة تتطلب مهمة البدء بالعمل الريادي جهوداً عظيمة من العمل الشاق، فالإصرار على العمل ساعات طويلة قد تصل إلى 70 ساعة أسبوعياً لا يقدر عليه إلا من توافرت لديه سمة المستوى المرتفع من الطاقة.
- الحاجة إلى الإنجاز: الريادي شخص لديه الدافعية لإشباع الحاجة للإنجاز بدرجة عالية لأنه بارع ومتفوق يختار الظروف التي توفر له النجاح في عمله الذي يتصف بالتحدي والأهداف الصعبة ليحقق بها درجات عالية من الرضا.
- تحمل الغموض: الريادي يتمتع بخصائص نفسية تمكنه من أن يكون شخصاً غير متأثر بالفوضى وعدم التأكد، وهذه السمة مهمة للريادي لأن الظروف غير المتأكدة والغامضة والمعقدة هي ميزة الأعمال الريادية.
- الوعي بمرور الوقت: الريادي شخص غير صبور يتمتع بإحساس بالاستعجال فهو يريد إنجاز كل أعمال اليوم، فهو ينتهز اللحظة من الوقت لكونها لها معنى عنده.
- الثقة بالنفس: الريادي هو الشخص الذي يبدأ العمل الحر بحيث يكون مدفوعاً بحماس لإنجازه، لديه الثقة بالنفس التي تقوده إلى كسب المزيد من الزبائن والتعامل مع التفاصيل الفنية وإدامة حركة العمل.

خامساً: دور المقاولاتية على المستوى الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي

1. دور المقاولاتية على المستوى الاقتصادي:

تهدف المقاولاتية إلى تحقيق مجموعة متنوعة من الأدوار المهمة في الجانب الاقتصادي، يمكن تلخيص أهمها على النحو الآتي:²

¹ - محمد تومي، حاضنات الأعمال ودورها في تعزيز ريادة الأعمال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس، المدينة، الجزائر، 2020، ص 102. نقلاً عن:

- مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص-ص 200-202.

² - عبد القادر شارف، لعلا رمضان، الآثار الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع المقاولاتية "مقاربة نظرية"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 01، العدد 03، 2017، ص-ص 242-243. بتصرف

- زيادة متوسط دخل الفرد والتغيير في هياكل الأعمال والمجتمع: تعمل المقاولات على زيادة متوسط الدخل الفردي، وهياكل الأعمال والمجتمع حيث تكون الريادة في مواقع متعددة، وهذا التغيير يكون مصحوبا بنمو وزيادة في المخرجات، وتسمح بتشكيل الثروة للأفراد عن طريق زيادة عدد المشاركين في مكاسب التنمية، مما يحقق العدالة في توزيع مكاسب التنمية.
- الزيادة في جانبي العرض والطلب: إن تأمين رأسمال جديد يوسع جانب النمو في العرض، كما الانتفاع من المخرجات والطاقات الجديدة في المشروع تؤدي إلى نمو في جانب الطلب حيث تعمل على زيادة كلا من جانبي العرض والطلب.
- توجيه الأنشطة للمناطق التنموية المستهدفة: تستطيع الدولة أن تشجع الاتجاه المقاولاتي في أعمال معينة مثل: الأعمال التكنولوجية، أو تشجيع التوجه نحو مناطق معينة وذلك عن طريق بعض الحوافز التشجيعية للرياديين لإقامة مشاريعهم في تلك التخصصات أو تلك المناطق.
- تنمية الصادرات والمحافظة على استمرارية المنافسة: تستطيع هذه المؤسسات المساهمة في تنمية الصادرات سواء من الإنتاج المباشر أو الغير مباشر، من خلال تغذيتها للمؤسسات الكبيرة المختلفة بالمواد الوسيطة التي تحتاج إليها، حيث يمكن للمؤسسات الكبيرة في إنتاج جزء من إنتاجها، مما يؤدي إلى خفض التكاليف الإنتاج في المنظمات الكبيرة وإعطائها على استمرارية المنافسة في الأسواق العالمية.
- المساهمة في النمو السليم للاقتصاد: تحتل الأعمال الصغيرة مكانة مهمة جدا في الاقتصاد المعاصر كما أنها ضرورية بشكل سليم فهي مصدر مهم لاستمرار المنافسة وتمكين المؤسسات الكبيرة من التركيز على النشاطات التي تستدعي الحجم وهي ضرورية لإيصال الخدمات الأساسية للسكان في المناطق النائية، كما أنها ضرورية للإبداع ولتطوير سلع أو خدمات يصعب التنبؤ بها، إذ تسمح بالمغامرة وبتكاليف محدودة، بالإضافة فهي ضرورية لتطوير القدرات الإدارية الفردية ولتوفير للأفراد الذين يتمتعون بنزعة للاستقلالية والعمل الخاص الحر لتلبية حاجاتهم هذه.
- معالجة الاختلال المحتمل لميزان المدفوعات: تسهم الأنشطة المقاولاتية في تصحيح الاختلال المحتمل لميزان المدفوعات من خلال تصنيع المنتجات على المستوى المحلي وتصديرها بدلا من عملية استيرادها.

2. دور المقاولاتية على المستوى الاجتماعي:

- عدالة التنمية الاجتماعية وتوزيع الثروة: تعمل المقاولات على تحقيق التوازن الإقليمي في ربوع المجتمع وفي الانتشار الجغرافي وتحقيق النمط المتوازن لجميع أقاليم الدولة، وزيادة فرص العمل والفوارق الإقليمية الناتجة عن تركيز الأنشطة الاقتصادية في إقليم معين.
- المساهمة في تشغيل المرأة: تلعب المقاولات والأعمال الصغيرة دورا كبيرا في الاهتمام بالمرأة العاملة من خلال دورها في إدخال العديد من الأشغال التي تتناسب مع عمل المرأة كالعامل على الحاسب، الخياطة

... الخ كما تساعد المقاولاتية المرأة على البدء بأعمال ريادية تقودها بنفسها لتسهم بذلك مساهمة فاعلة في بناء الاقتصاد الوطني.

- الحد من هجرة السكان من الريف إلى المدن: يعد وجود المقاولين والمؤسسات المصغرة في الاقتصاد الوطني إحدى الأساسيات في تثبيت السكان، وعدم الهجرة من الأرياف إلى المدن والتي تتركز فيها عادة المؤسسات الكبيرة، لذا لابد من وجود برامج تنموية تساعد التخفيف من الفقر والبطالة، وتعمل على بناء طبقة متوسطة في الأرياف بدلا من الهجرة إلى المدن حيث التلوث والضغط على خدمات البنية التحتية.¹
- تشجيع ثقافة المبادرة وتحمل المخاطرة: تشجع المقاولاتية ثقافة الاعتماد على الذات، والابداع والمثابرة بين أفراد المجتمع، خاصة الشباب، مما يخلق جيلا أكثر ديناميكية وقدرة قيادة التغيير.

3. دور المقاولاتية على المستوى البيئي:

في مواجهة التحديات البيئية التي يمر بها عالمنا، من تغير المناخ إلى ندرة الموارد والتلوث بمختلف أشكاله، لم يعد النموذج الاقتصادي التقليدي القائم على الاستخراج والاستهلاك والإهدار مجدياً. وانطلاقاً من التغيرات المصاحبة لمفهوم التنمية المستدامة التي أصبحت مجبرة على تطبيق القوانين البيئية، ظهر ما يعرف بالمقاولاتية البيئية (Eco-Entrepreneurship) حيث لا تهدف هذه المقاولات إلى تحقيق الربح المالي فحسب، بل تجعل من الحفاظ على البيئة واستدامتها مهمة أساسية في صلب نموذج عملها.

يبرز دور المقاولاتية في الجانب البيئي من خلال إعادة هندسة العمليات والمنتجات لتكون متوافقة مع النظام البيئي، وفي هذا الصدد ظهرت المشاريع المقاولاتية القائمة على الاقتصاد الدائري، الذي يهدف إلى إعادة الاستخدام والإصلاح وإعادة التصنيع والتدوير، الأمر الذي يسهم في تحويل هذه المشاريع البيئية إلى مورد اقتصادي هام.

¹ - عبد القادر شارف، لعلا رمضاني، مرجع سبق ذكره، ص 243.

خلاصة:

خلص هذا المحور إلى أن المقاولاتية تمثل أكثر من مجرد عملية إنشاء مشروع، فهي منظومة فكرية وسلوكية ترتكز على الابتكار، وتحويل الفرص إلى قيمة اقتصادية واجتماعية. وقد تبين أن المقاول هو العنصر المحوري في هذه العملية، بما يمتلكه من قدرات على التفكير الخلاق، وتحمل المخاطر، واتخاذ القرارات، كما أظهرت محتويات هذا المحور أن للمقاولاتية أبعاداً متعددة تجعلها مجالاً واسعاً يتجاوز حدود الأعمال التقليدية. وتبرز خصائص المقاولاتية في ديناميكيته وارتكازها على المبادرة والقدرة على التجديد المستمر، في حين تتجلى سمات رواد الأعمال في المثابرة، والثقة بالنفس، والمرونة، وروح القيادة. أما على مستوى الأثر التنموي، فقد تبين أن للمقاولاتية دوراً محورياً في تعزيز النمو الاقتصادي، وخلق فرص العمل، وتحفيز الابتكار، إلى جانب مساهمتها في مواجهة التحديات الاجتماعية وتحقيق التنمية البيئية المستدامة.

المحور الثاني:

أشكال المقاولاتية

تمهيد:

تعتبر المقاولاتية إحدى الركائز الأساسية في تحريك الاقتصاد المعاصر، إذ تشكل إطاراً مرناً يسمح بخلق القيمة وتوليد الثروة وإنتاج الحلول المبتكرة. غير أن ممارسة النشاط المقاولاتي لا ينحصر فقط بتأسيس المشاريع الجديدة فقط، بل يظهر في مجموعة من الأشكال التي تختلف من حيث درجة المخاطرة، طبيعة الموارد، مستوى الابداع والابتكار والإطار التنظيمي الذي تتحرك داخله.

يهدف هذا المحور إلى تقديم صورة شاملة لأهم أشكال المقاولاتية التي لها دوراً محورياً في الدورة الاقتصادية وفي إعادة تشكيل الأسواق. فالمقاول قد يختار إنشاء مؤسسة جديدة لإدخال فكرة مبتكرة للسوق، أو يلجأ إلى شراء مؤسسة قائمة للاستفادة من جاهزيتها وبنيتها التشغيلية، أو يمارس روح المبادرة من داخل مؤسسة موجودة عبر ما يُعرف بالمقاولاتية الداخلية، التي تمنح المؤسسات القدرة على التجديد المستمر من الداخل. وانطلاقاً مما سبق قمنا في هذا المحور بمعالجة الجزئيات الآتية:

أولاً: إنشاء مؤسسة جديدة.

ثانياً: شراء مؤسسة قائمة.

ثالثاً: المقولة الداخلية.

أولاً: إنشاء مؤسسة جديدة

1. طرق وآليات إنشاء مؤسسة جديدة:

إن الحديث عن ظاهرة المقاوله يحيلنا مباشرة إلى مفهوم خلق وإنشاء المؤسسة والتي تحتوي على مختلف النشاطات والإجراءات المتعلقة بإنشاء وتطوير مشروع أعمال وبصفة عامة خلق نشاط. وتتم عملية إنشاء مؤسسة جديدة وفق عدة طرق سنقوم بالتطرق لأهمها فيما يلي:

1.1. خلق مؤسسة جديدة تماما:

نقصد بخلق مؤسسة جديدة تماما عن طريق تشكيل وتفعيل موارد انتاج جديدة من طرف شخص من اجل انشاء مؤسسة جديدة مستقلة دون الاستناد على أي بنية سابقة.¹ إن الحديث عن ظاهرة المقاوله يحيلنا مباشرة إلى مفهوم خلق وإنشاء المؤسسة والتي تحتوي على مختلف النشاطات والإجراءات المتعلقة بإنشاء وتطوير مشروع أعمال وبصفة عامة خلق نشاط. وتتم عملية إنشاء مؤسسة جديدة وفق عدة طرق سنقوم بالتطرق لأهمها فيما يلي:

1.1.1. إنشاء مؤسسة من العدم (Ex-nihilo):

يقصد بانطلاق المؤسسة الجديدة خلق مؤسسة من الصفر، حيث لا ترتبط هذه المؤسسة بغيرها من المؤسسات، باستثناء المعاملات التجارية المعتادة بين هذه المؤسسات، ولا يعني ذلك ضرورة أن تكون فكرة المؤسسة جديدة تماما، ولكن يمكن أن يكون أسلوب تنفيذ واستثمار الفكرة هو الجديد فعملية إنشاء مؤسسة انطلاقا من العدم ليس بالأمر السهل، حيث تحتاج هذه المؤسسة إلى وقت كبير حتى تتمكن من إطلاق منتجها في السوق، وحتى تقنع المستهلكين به، وهذا الأمر يزداد صعوبة مع ارتفاع درجة الابتكار في المنتج، وللتغلب على هذه الصعوبات يجب على المقاول تحديد احتياجات المؤسسة بدقة خاصة المالية منها، كما أن عملية إنشاء المؤسسة في هذه الحالة تتطلب الكثير من العمل والجهد، والكثير أيضا من الصلابة والإصرار، بالإضافة إلى ضرورة توخي الدقة في تقدير المخاطر المحتملة.²

2.1.1. إنشاء مؤسسة عن طريق التفريع (Extrapreneuriat):³

في هذه الحالة يقوم العمال من خلال الدعم المقدم لهم من طرف مؤسساتهم بإنشاء مؤسساتهم الخاصة والمستقلة هذه الطريقة تسمح للعامل بشراء مؤسسة موجودة بشكل مستقل أو إنشاء مؤسسة جديدة مستقلة عن

¹ - عبد القادر صافي، محاضرات في مادة المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2022، ص 35.

² - أسية رحيل، مرجع سبق ذكره، ص 49.

³ - رشيد بوججر، إشكالية تنمية الروح المقاولاتية في الجزائر دراسة ميدانية لعينة من طلاب الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020، ص 42. نقلا عن:

- Fayolle Alain, **Entrepreneuriat : Apprendre à Entreprendre**, Dunod, Paris, France, 2004, p64.

مؤسسته الأصلية التي يغادرها، والتي تقدم له بالمقابل أشكالاً مختلفة من الدعم والمرافقة بهدف التقليل من أخطار الفشل. إن هذه العملية تعتبر سهلة إذا ما قورنت بالسابقة، ذلك أن المؤسسات تقوم بإنشاء أجهزة موجهة لبحث ودعم موظفيها على إنشاء مؤسساتهم الصناعية أو الخدمية وذلك بالاعتماد على المرافقة المقدمة لهم من مؤسساتهم السابقة والمتمثلة في تقديم الدعم المالي الضروري للانطلاق في النشاط الفني المتمثل في مختلف الاستشارات التقنية، كما يمكننا أيضاً استغلال شبكات التوزيع الخاصة بها، الأمر الذي يقلل من مخاطر الفشل التي تواجههم ويزيد من فرص نجاحهم. ويحدد فيون وآخرون Fillion et al ثلاثة أنواع من التفريع:

- التفريع الداخلي: (Spin-off) هو إنشاء مؤسسة من قبل أحد عمال المؤسسة الأم بالاعتماد على تكنولوجيا مطورة داخل المؤسسة المفرعة (الأم).
- التفريع الخارجي: (Spin-In) هو إنشاء مؤسسة من قبل أحد الأفراد أو الباحثين خارج المؤسسة بالاعتماد على التكنولوجيا المطورة داخل المؤسسة المفرعة (الأم).
- التفريع بالخارج: هو إنشاء مؤسسة جديدة عن طريق أحد عمال المؤسسة ولكن لا يعتمد هذا الأخير على التكنولوجيا المطورة داخل المؤسسة المفرعة (الأم).

3.1.1. إنشاء مؤسسة عن طريق حق الامتياز (Franchise):

الامتياز هو علاقة مستمرة يوفر فيها (صاحب الامتياز) الحق أو الترخيص للقائم بالأعمال التجارية المقاول في هذه الحالة ويقدم مع هذا الحق المساعدة في التنظيم والتدريب والتسويق والإدارة، مقابل عائد مادي، أو ما يعرف أيضاً بأنه شكل من أشكال الأعمال يقوم جرائها صاحب الامتياز بتسويق أو توزيع منتجة أو خدمته أو طريقة إنتاجه عن طريق القائم بالأعمال التجارية.

إن أصحاب الأعمال الحاصلون على امتياز (Franchise) هم أيضاً مقاولون ويتحملون المخاطر ويديرون أعمالهم للحصول على الربح، كما أنهم يواجهون مشاكل وصعوبات مالية مثلهم مثل أصحاب المشاريع الأخرى، إلا أن معدل الخطر في الشركات القائمة على حق الامتياز منخفض نسبياً نظراً لاعتبار أن مانح الامتياز شركة تمثل شجرة كبيرة لها مكانة معتبرة وسمعة طيبة في السوق لا تزال تنمو عن طريق فروعها.

ثانياً: شراء مؤسسة قائمة

1. مفهوم عملية شراء مؤسسة قائمة (الاستحواذ Acquisition):

الاستحواذ أو المستحوذ هو الشخص (المقاول) الذي يرث أو يشتري مؤسسة قائمة حالياً، قد تكون في حالة جيدة وقد تكون في حالة صعبة ومتدهورة، وتعرف هذه الاستراتيجية أيضاً باستراتيجية المتابعة (Up-Roll) وهي إضافة مؤسسة إلى مؤسسة أخرى لتعزيز الصناعة في هذا المجال أو تعزيز منافسة إحدى الشركتين.¹

¹ - رشيد بوججر، مرجع سبق ذكره، ص 41.

كذلك تشير عملية الاستحواذ، والمعروفة أيضا باسم عملية الشراء، في شراء شركة (الشركة المستهدفة) من قبل شخص مقاول أو شركة أخرى. يمكن أن يكون الاستحواذ غير ودي في المقام الأول، هناك تعاون بين الشركتين خلال المحادثات. في السيناريو الثاني، لا تكون الشركة المقتناة قادرة على الشراء أو أن مجلس إدارة الشركة المستهدفة ليس لديه معرفة مسبقة بعرض الشراء. وتشير عملية الاندماج عادة إلى الشراء من قبل شركة أكبر لشركة أصغر. ومع ذلك، غالبا ما تكتسب شركة صغيرة مصلحة إدارة التحكم لشركة أكبر أو شركة أكثر تطوراً في السوق وتحافظ على الأسهم ليتم اعتبارها شركة واحدة موحدة شراء الأسهم أو العكس.¹

2. حالات شراء مؤسسة قائمة:

إن شراء مؤسسة قائمة يختلف عن إنشاء مؤسسة جديدة لأن المؤسسة موجودة في الأساس، ولا حاجة لإنشائها، ولابد لنا هنا من الإشارة إلى الصعوبات التي تكتنف عملية شراء مؤسسة جاهزة قياسا بإنشاء مؤسسة لما تتطلبه العملية من تمحيص للوقوف على مردود رأس المال المستثمر من قبل المشتري، حيث أن البائع لا يفصح في الغالب عن الأسباب الكامنة وراء عملية البيع، أو قد لا يكون عارفا بها، وبالتالي فإن الأمر يحتاج إلى نوع من الاستشارة ومن جهات متعددة كما يتوجب على كل شخص، أو أشخاص يفكرون ببيع، أو شراء مؤسسة قائمة أن يكونوا ملمين بالكيفية التي يمكن من خلالها تقدير قيمة هذه المؤسسة، حيث أن هذه القيمة تختلف من مؤسسة لأخرى حسب نوع المؤسسة وطبيعة نشاطها وموقعها وحجمها... الخ، ومثلما هو عليه الحال في حالة إنشاء مؤسسة جديدة يمكن أن تتم عملية شراء عمل قائم من طرف فرد لحسابه الخاص، أو من طرف مؤسسة قائمة، وفي هذا النوع من النشاط نميز وجود حالتين وهما²:

1.2. شراء مؤسسة في حالة جيدة:

في هذه الحالة تكمن الصعوبة في كيفية الحصول على معلومات تتعلق بوجود مؤسسة في صحة جيدة للبيع، ومن ثم يجب على المقاول امتلاك موارد مالية معتبرة كافية لشرائها، خاصة أن سعر السوق لهذه المؤسسات قد يكون مرتفعا، ومن الضروري أيضا امتلاك المهارات الجيدة وتجربة ناجحة في التسيير.

2.2. شراء مؤسسة تواجه صعوبات:

في هذه الحالة يجب أن يكون المقاول على دراية بالالتزامات القانونية التي تقع على عاتقه نتيجة شراء مؤسسة تمر في مثل هذه الوضعية وذلك طبعا في حالة ما إذا كانت الصعوبات التي تواجهها معلنة، كما أن امتلاك علاقات طيبة مع المتعاملين الأساسيين في القطاع يعتبر شرطا أساسيا للنجاح في هذه العملية، وبالرغم من انخفاض ثمن هذه المؤسسات مقارنة مع المؤسسات ذات الوضعية الجيدة، إلا أنها تتطلب هيا أخرى ضخ

¹ - رؤيا سعيد عثمان، مفهوم الاستحواذ ومدى فاعليته في التوسع الاقتصادي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 02، العدد 14، 2020، ص-ص 43-44.

² - أسية رحيل، مرجع سبق ذكره، ص-ص 54-55.

أموال كثيرة فيها حتى تتمكن من معاودة نشاطها والوصول إلى حالة الاستقرار، وتتطلب أيضاً امتلاك معرفة وخبرة جيدتين في التعامل مع حالات الأزمات، والعمل بسرعة من أجل إعادة بناء الثقة مع الموظفين، الزبائن، الموردين ومختلف الشركاء.

ثالثاً: المقاولاتية الداخلية

1. مفهوم المقاولاتية الداخلية:¹

تم تعريف المقاولاتية الداخلية من طرف Lesley & Longenecker بأنها ذلك "النشاط المرتبط بفرص أعمال جديدة، والمساهمة في ابتكار منتجات جديدة من خلال الاستفادة من عمليات التمكين الفاعل داخل المؤسسة، إضافة إلى قبول المخاطرة والنشاطات المرتبطة بها". وعرفها Stewart "بالكيفية التي يظهر بها الأفراد العاملون داخل المؤسسة الروح الريادية، في أثناء قيامهم بأعمالهم، ومهامهم اليومية المتعلقة بالعمل الموكل إليهم". وعرفها De Jong and Wennekers اعتماداً على وجهة النظر القائمة على الأفراد بأنها "العملية المرتبطة بإتاحة الفرصة للأفراد العاملين داخل مؤسسات قائمة لإطلاق مبادراتهم الريادية والمؤدية إلى تطوير إجراءات العمل الحالية أو المنتجات و/أو استكشاف واستثمار فرص أعمال جديدة".

ان التعريفات المتعددة للمقاولاتية الداخلية ومحركها والمبادر فيها الريادي الموجود داخل التنظيم، تشترك في العديد من الملامح، وهي:

- إن الرياديين الموجودين داخل التنظيم بالأصل هم أفراد مبادرون ويمتلكون الرغبة القوية في القيام بالأعمال.
- يتمتعون بشخصية مبادرة مما يؤثر ذلك لاحقاً على سلوكهم، فهم بذلك يركزون على اكتشاف الفرص ومتابعتها بغض النظر عما يملكون من موارد.
- ترتبط اكتشافات أو أفكار أو مبادرات الرياديين الموجودين داخل التنظيم بالأشياء الجديدة أو الإبداعية، فسلوكياتهم وأفعالهم الريادية في العادة ما تؤدي إلى الخروج عن الوضع الراهن وعدم القبول فيه.

2. أبعاد المقاولاتية الداخلية:

أشار Antonic & Hisrich بعد مراجعته الاسهامات السابقة المتعلقة بموضوع المقاولاتية الداخلية، أن أبعادها الرئيسية هي:

- إنشاء مشروعات أعمال جديدة، وهي تعني عمليات انشاء مشروعات جديدة داخل مؤسسات قائمة بغض النظر عن مستوى الاستقلالية الذي تتمتع به هذه المشروعات.
- الإبداعية، والتي يقصد بها الإبداع في المنتجات والخدمات مع التركيز على الإبداع التكنولوجي وتحسينه.

¹ - إيهاب سمير زهدي القبح، نعمة عباس خفاجي، ريادة الاعمال الداخلية منظور القدرات الاستراتيجية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص-ص 51-52. بتصرف

- التجديد الذاتي، ويعكس مدى تحول المؤسسة من خلال تجديد المفاهيم الرئيسية التي بنيت عليها أصلاً، ولهذا البعد دلالات التغيير الاستراتيجي والتنظيمي، ويتضمن إعادة تعريف مفاهيم الأعمال الأساسية.
- المبادرة، وتشير إلى مدى ميل المؤسسة إلى قيادة السوق بشكل أكبر من منافسيها، من خلال إنتاج وتقديم منتجات وخدمات جديدة، وتقنيات التشغيل، والأساليب الإدارية.
- مشروعات جديدة، وتعني إنشاء وحدات أعمال جديدة مستقلة أو شبه مستقلة أو مؤسسات جديدة.
- أعمال جديدة، وتشير إلى متابعة أو دخول أعمال جديدة مرتبطة بمنتجات أو أسواق قائمة.
- إبداع المنتجات والخدمات، أي خلق / إنتاج منتجات خدمات جديدة.
- إبداع العمليات، ويشمل الإبداع في أساليب وإجراءات العملية الإنتاجية¹.

3. خطوات تأسيس المقاولاة الداخلية:

إن المنظمة التي ترغب في تأسيس بيئة أعمال مقاولاتية، يجب أن تطبق مجموعة من الإجراءات والخطوات حتى تتمكن من تحقيق هذا الهدف، وتتمثل فيما يلي²:

1.3. التزام المستويات الإستراتيجية، والعليا، والوسطى في إدارة المنظمة بالمقاولاة الداخلية:

بدون التزام الإدارة العليا لن تتمكن المنظمة من القيام بالتغييرات الثقافية اللازمة لتطبيق الفكر المقاولاتي. وبمجرد أن تلتزم الإدارة العليا للمنظمة بالمقاولاة التنظيمية لفترة زمنية كافية (ثلاث سنوات على الأقل)، فإن المفهوم والفكر المقاولاتي يتخلل جميع أجزاء المنظمة. ويمكن تحقيق ذلك بقدر كبير من الفعالية من خلال الندوات، حيث يتم تقديم وعرض جوانب المقاولاة الداخلية، وصياغة الإستراتيجيات اللازمة لتحويل الثقافة التنظيمية إلى ثقافة مقاولاتية، وهناك حاجة أيضاً لوضع الإرشادات العامة الخاصة بابتكار المشروعات المقاولاتية. وبمجرد الاتفاق على الإطار العام والتأكد من اعتناق المفهوم، يجب تحديد القادة المقاولين واختيارهم، وتدريبهم، ويتطلب هذا التدريب التركيز على تحديد الفرص القابلة للاستثمار والأسواق الصالحة لترويج ووضع خطة الأعمال المناسبة لها.

2.3. تحديد الأفكار والمجالات الرئيسية التي ترغب الإدارة العليا في دعمها، مع تحديد الاستثمارات المتاحة لبلورة المفهوم بصورة أفضل:

حيث يجب تحديد التوقعات العامة للبرنامج والنتائج المرتقبة والمتوقعة لكل مشروع مقاولاتي في هذا البرنامج، وهنا يجب تحديد الإطار الزمني، وحجم المشروع والربحية المتوقعة للمشروع الجديد. وتأثير المنظمة عليه، كلما

¹ - إيهاب سمير زهدي القبح، نعمة عباس خفاجي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 60-61.

² - أسية رحيل، مرجع سبق ذكره، ص-ص 58-59.

أمكن ذلك. وإلى جانب التدريب المقاولاتي يجب تصميم نظام الرعاية المهنية اللازمة، فبدون رعاية، أو مناصرين لن يكون هناك أمل كبير في تحويل ثقافة المنظمة إلى ثقافة مقاولاتية.

3.3. استخدام المنظمة لأساليب تكنولوجية تزيد من درجة المرونة التي تتمتع بها:

إذا لم تستخدم المؤسسات الصغيرة الأساليب التكنولوجية بنجاح فلن تستطيع أن تصمد أمام المنافسة التي تواجهها من المؤسسات الكبيرة، وبالمثل، يجب على المؤسسات الكبيرة استخدام الأساليب التكنولوجية حتى تصبح أكثر استجابة للأسواق وأكثر مرونة في الحركة مثل المؤسسة الأصغر حجماً.

4.3. تدريب المدراء للعاملين ومشاركتهم الخبرات في آن واحد:

يجب أن تعقد محاضرات يوماً في الشهر على مدار فترة زمنية معينة، كما يجب أن يتم نشر وتوفير المعلومات على المقاولات الداخلية بصفة عامة، وعن خصائص ومميزات أنشطة المنظمة المتعلقة بتحويل الأفكار إلى سلع وخدمات قابلة للتسويق، والتي تعتبر أساس إنشاء الوحدات التنظيمية المقاولاتية الجديدة، ويتطلب ذلك أن يقوم الفريق المقاول بوضع خطة أعمال، وأن يتعرف على ردود أفعال العملاء ونواياهم المبدئية نحو شراء المنتجات الجديدة، وأن يتعلم كيف يتعايش مع الهيكل التنظيمي للمنظمة.

5.3. ابتكار أساليب تتيح للمنظمة الاقتراب من عملائها:

يمكن تحقيق ذلك من خلال اللجوء إلى قواعد البيانات، واستقطاب العاملين لدى المنافسين الأقل والأصغر حجماً، ودعم ومساعدة تجار التجزئة الذين يتعاملون مع المنظمة.

6.3. أن تتعلم المنظمة أن تصبح أكثر كفاءة إنتاجية في ظل توافر قدر أقل من الموارد:

يحدث ذلك بالفعل في العديد من المنظمات التي مرت بتجربة تقليص حجم العمالة، فالمنظمات التي تعاني من زيادة حجم العمالة الموجودة في المستويات الإدارية العليا تعتبر منظمات متخلفة في ظل البيئة الحالية التي تتميز بالمنافسة الشرسية. وحتى تستطيع المنظمة التكيف مع التخفيض الكبير في حجم الإدارة الوسطى، يجب أن تمارس المزيد من الرقابة على المرؤوسين في جميع المستويات الإدارية.

7.3. استخدام المنظمة هيكلًا داعماً للمقاولات الداخلية:

تعتبر هذه الخطوة ذات أهمية كبيرة، نظراً لأن الأنشطة المقاولاتية لا تؤثر بشكل مباشر على المستويات الدنيا في المنظمة، فيمكن أن تتعرض للإهمال، أو التغاضي عنها، وبالتالي لا تتمتع بالدعم والتمويل الكافي، وحتى يكتب لهذه المشروعات النجاح، فإنها تحتاج إلى المرونة، والسلوك الابتكاري، مع تمتع المقاولين التنظيميين بسلطات كاملة تمكنهم من الانفاق والتوصل إلى التمويل اللازم، فعندما يضطر المقاول إلى تبرير مصروفاته بشكل يومي، فإننا لا نكون بصدد مشروع داخلي جديد، ولكن نكون أمام مجرد استخدام إضافي روتيني للموارد المالية.

8.3. ربط الكافآت والحوافز بأداء الوحدات المقاولاتية

حيث يؤدي ذلك إلى تشجيع أفراد الفريق وتحفيزهم على العمل بشكل أكثر جدية والتنافس بفعالية أكبر نظراً لأنهم سيستفيدون استفادة مباشرة من جهودهم المبذولة، ونظراً لأن المشروعات المقاولاتية تعتبر جزءاً من المنظمة، وليست وحدات مستقلة تماماً، يكون هناك عادة صعوبة في تسوية الجزء الخاص بملكية الأفراد للمشروع.

9.3. تطبيق نظام تقييم يسمح للوحدات المقاولاتية الناجحة بالتوسع وإلغاء الوحدات المقاولاتية غير الناجحة:

يمكن للمنظمة أن تضع القيود اللازمة للتأكد من أن هذا التوسع لا يتعارض مع الرسالة التنظيمية للمنظمة، وبالمثل، فإن الوحدات المقاولاتية غير الكفأة لا يجب أن يُسمح لها بالوجود كمجرد حق مكتسب. بعد التعرض في المحور لمختلف أشكال المقاولاتية، سوف نحاول تقديم أهم الفروقات الموجودة بينها من خلال الجدول المقارن الآتي:

الجدول رقم (01): أهم الفروقات بين مختلف أشكال المقاولاتية

البند	مقاول إنشاء مؤسسة جديدة	مؤسسة قائمة	المقاولاتية الداخلية
المفهوم	خلق مشروع مقاولاتي جديد تماماً بهدف إدخال فكرة أو منتج جديد للسوق.	مشروع قائم يعمل في السوق وله أنظمة وموارد وهياكل ثابتة.	مبادرة ريادية داخل مؤسسة مقاولاتية قائمة على تطوير منتجات أو حلول جديدة.
مقدار المخاطرة	عالية جداً	منخفضة إلى متوسطة	منخفضة
أساليب التمويل	المؤسس/المستثمرون/الحاضنات	أرباح المؤسسة	تمويل داخلي من المؤسسة الأم
درجة الابداع والابتكار	مرتفعة	محدودة نسبياً	مرتفعة
الاهداف	تجسيد الفكرة والنمو	الاستقرار والربح	الابتكار وتجديد المؤسسة المقاولاتية
الاستقلالية	كاملة	مرتبطة بالإدارة	جزئية

المصدر: من اعداد الباحث

خلاصة:

يتضح من تحليل الأشكال المتعددة للمقاولاتية أن الاختيار بين إنشاء مؤسسة جديدة، أو شراء مؤسسة قائمة، أو ممارسة المبادرة داخل مؤسسة موجودة (المقاولاتية الداخلية)، ليس مجرد قرار تنظيمي أو مالي، بل هو توجه استراتيجي يرتبط بالرؤية الريادية، وطبيعة الفرصة المتاحة، والبيئة الاقتصادية، وقدرات المقاول أو المؤسسة. فإشياء مؤسسة جديدة يعتبر النهج الأكثر ابتكاراً، لكنه يحتوي بدوره على مخاطر أكبر وأكثر كلفة للحصول على الموارد. أما شراء مؤسسة قائمة فيوفر اختصاراً زمنياً مهماً ويستند إلى بنية تشغيلية جاهزة، غير أنه يفرض تحديات مرتبطة بعمليات الدمج والتغيير. وفي المقابل، تتيح المقاولاتية الداخلية للمؤسسات الكبرى الحفاظ على روح الريادة داخل بنيتها، بما يعزز قدرتها على التكيف والتجديد في سوق سريع التطور.

المحور الثالث:

مراحل تأسيس المشروع

المقاولاتي: إيجاد الفكرة

تمهيد:

تعتبر مرحلة إيجاد الفكرة المقاولاتية الخطوة الأساسية التي ينطلق منها كل مشروع ريادي. فهي تمثل الشرارة الأولى التي تتبلور حولها رؤية المقاول، وتتشكل من خلالها المبادرة التجارية والاقتصادية التي يسعى إلى تجسيدها. وعلى الرغم من أن النجاح المقاولاتي عادةً ما يُنسب إلى الابتكار والابداع وتحمل المخاطر، غير أن عملية توليد الفكرة هي مسار منهجي يستند إلى فهم دقيق للسوق، وتحليل للفرص، واستثمار مدروس لمصادر المعلومات والمعرفة.

تم تحليل ومعالجة هذا المحور من خلال العناصر الآتية:

أولاً: المصادر كمرحلة أولى لفكرة المشروع المقاولاتي.

ثانياً: المراحل الأخرى المتعلقة بفكرة المشروع المقاولاتي.

أولاً: المصادر كمرحلة أولى لفكرة المشروع المقاولاتي

1. الفكرة في المسار المقاولاتي:

تعتبر الفكرة أساس نجاح المشروع الاقتصادي، فنجاح أي مشروع استثماري يقوم على اختيار الفكرة الجيدة، وتعتبر فكرة مشروع المؤسسة اللبنة الأولى لبنائها، إذ تعبر عن موضوع النشاط والسبب الذي ستنشأ المؤسسة لأجله ومتى كانت الفكرة ناجحة وقابلة للتطبيق ميدانياً، كلما زاد من احتمال نجاح المشروع والعكس صحيح، فمهما امتلك المقاول من إمكانيات مالية وتجارية ومادية، فإن ذلك يكون له تأثير ما إذا كانت الفكرة غير قابلة للتطبيق أو مستهلكة.¹

2. مصادر المعلومات المُولدة للفكرة المقاولاتية:

1.2. الخبرة الذاتية:

إن الخبرة المستمدة من العمل السابق قد تكون أحد أهم مصادر الأفكار للفرد المقاول، حيث أن التعامل مع الأسواق، الموردين، المنافسين... إلخ، يؤدي إلى ابتكار أفكار استثمارية جديدة، تأتي من خلال تغيير نوع المنتج إلى الأحسن، أو استغلال منتج جديد، أو تطوير خدمة مكملة للنشاط الأصلي للمؤسسة، هذه الأخيرة يجب عليها أن تستغل أفكار عمالها للمحافظة عليهم والاستفادة من خبراتهم.

2.2. الزبائن كمصدر للأفكار الجديدة:

هذا النوع من الأفكار يكون غالباً في القطاع الصناعي، حيث أن المنطق الاقتصادي يفرض وجود تغذية عكسية تتمثل في ردة الفعل والاقتراحات التي يقدمها الزبائن حيال منتج معين، فالزبون هو المستعمل للمنتج وهو الذي يعرف نقائص وإيجابيات هذا المنتج، ويمكن أن يكون لديه تصور أحسن في تقديم، أو تعديل هذا المنتج، فاستعانة المقاول بزبائن منتج معين، أو تحول الزبون إلى مقاول يمكن أن يكون مصدر للأفكار الجديدة.

3.2. الميول والرغبات:

الكثير من المقاولين يقومون باختيار النشاطات وإنشاء المؤسسات في قطاعات تشكل ميولهم السابق، مثلاً: الميل للإعلام الآلي يمكن أن يؤدي بصاحبه إلى فتح محل لتجميع أجهزة الحاسوب، إلخ، وفي الغالب يكون الميل والحاجة للإنجاز دافع قوي لإنشاء مؤسسة صغيرة.

4.2. الأفكار الطارئة:

الحياة تضعنا كل يوم في حالات ومواقع معينة، يمكن من خلالها رؤية الأشياء بشكل مختلف، فالساعي إلى إنشاء مؤسسة يجب أن يتأهب نفسياً وعقلياً لاقتناص الفرص من خلال الانتقاد والتصور والملاحظة، والحكم

¹ - محسن بن سليم، إنشاء شبكة المعلومات للفرصة المقاولاتية كآلية لتعزيز سيرورة المشروع المقاولاتي، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 16، العدد 01، 2021، ص 561.

على الوضعيات التجارية ومراقبة النقائص والأخطاء الموجود في بعض المشاريع، هذه النظرة الانتقادية للأشياء تعتبر مصدر جيد للأفكار الاستثمارية.

5.2. الأفكار المأخوذة من السفريات الخارجية:

الأشخاص الذين يسافرون للخارج يكتشفون سلع، أو خدمات معينة غير متاحة في بلدهم، أو منطقته الأصلية، وهذا يعتبر مصدر جاهز للأفكار الاستثمارية، بشرط أن تكون هذه الأفكار متوافقة مع طبيعة المنطقة التي ينتمي إليها المقاول.

6.2. الإبداعات البحثية:

أي إنشاء مشروع جديد بفكرة جديدة، لكن هذا النوع من الأفكار يجب تجربته بشكل مكثف والتفكير جيدا فيه قبل التطبيق بحيث يتطلب هذا النوع من الأفكار إمكانيات كبيرة، إضافة إلى أنه لا يقبل الأخطاء¹.

7.2. الغرف التجارية:²

تعتبر الغرف التجارية من المصادر التي لديها ثروة من المعلومات، وربما وجدت فيها بعض الأقسام واللجان التي تهتم مباشرة بأفكار صاحب المشروع المقاولاتي، كما ويتوافر لديها النشرات الدورية الخاصة والإحصائيات.

8.2. المجالات التجارية:

لكل صناعة مجلة تجارية خاصة بتلك الصناعة. يمكن أن يحاول المقاول الحصول على المجلة الخاصة بصناعته وكذلك الحصول على العديد من الأعداد السابقة منها خاصة إن كانت معروضة على النت، وينبغي أن يكون المقاول قادرا على ملاحظة التوجهات الصناعية، ومعرفة الأخطاء لتجنبها، والتكاليف المستقبلية.

9.2. المصادر والمواقع عبر الانترنت:

تعد الانترنت مصدرا ثريا للكثير من المعلومات المفيدة لرائد الأعمال، خاصة في العصر الحالي؛ يمكن للمقاول الاطلاع على المواقع، والمدونات، والتطبيقات الإلكترونية، وغيرها من الوسائل التقنية ذات الصلة بعالم الأعمال بشكل عام، والقطاع الذي يعمل فيه رائد الأعمال على وجه الخصوص.

10.2. وسائل التواصل الاجتماعي:

تعتبر مواقع التواصل الاجتماعي إحدى أهم وسائل تبادل الأفكار ومنافذ التسويق التي تستخدمها الشركات الكبرى والشباب وأصحاب الأفكار الجديدة لتسويق منتجاتهم وخدماتهم؛ ومن أمثلة هذه المنصات: Facebook، Instagram، WhatsApp، YouTube، ومنها كذلك ما يكون له جانب مهني مثل: LinkedIn، وقد تدخل من ضمنها المدونات مثل: WordPress وBlogger.

¹ - أسية رحيل، مرجع سبق ذكره، ص-ص 61-62.

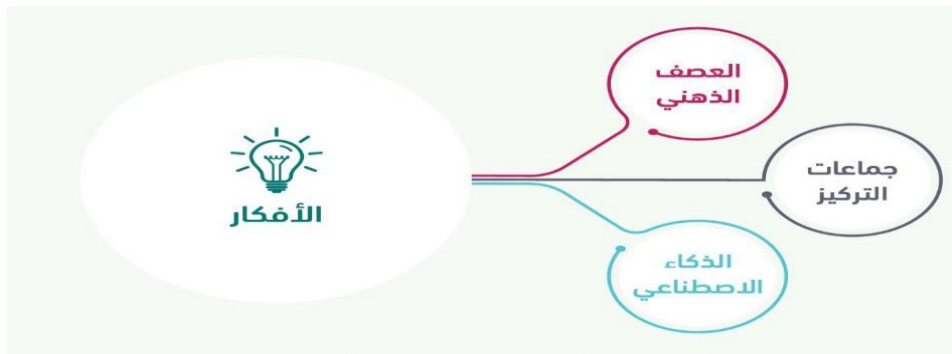
² - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مرجع سبق ذكره، ص-ص 96-97.

ثانيا: المراحل الأخرى المتعلقة بفكرة المشروع المقاولاتي:

1. أهم طرق تطوير أفكار المشروع المقاولاتي:

إن أفضل طريقة للحصول على فكرة جيدة هي جمع أكبر عدد ممكن من الأفكار؛ ولعمل ذلك فإنه من المهم معرفة الطرق المساعدة على تطوير الأفكار والتدرب عليها، وبشكل عام هناك طرق عديدة لإنشاء وتطوير الأفكار سوف نستعرض ثلاث طرق أساسية كما هي موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (03): أهم طرق تطوير أفكار المشروع المقاولاتي



المصدر: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، أساسيات ريادة الأعمال، ط1، المملكة العربية السعودية، 2023، ص 98.

1.1. جماعات التركيز:¹

تطوير الأفكار بطريقة جماعات التركيز؛ هي عملية تتم بأن يقوم أحد الأشخاص بمناقشة موضوع ما مع مجموعة صغيرة، يكونون من ذوي الخلفية الاجتماعية المتنوعة، حيث يتم النقاش بطريقة مفتوحة مكونة من ثمانية إلى اثني عشر شخصا بدون قيود أو شروط، ودون طرح أسئلة محددة على الأفراد، وفي هذه الطريقة يقوم مدير الاجتماع بتركيز المناقشة مع المجموعة على الموضوع، أو المشكلة بشكل مباشر، أو غير مباشر، ثم يقوم أعضاء المجموعة بتحفيز وتشجيع بعضهم بعضاً؛ لتطوير فكرة منتج جديد لتلبية حاجة السوق.

2.1. العصف الذهني (Brainstorming):

العصف الذهني هو أشهر الأساليب المستخدمة في توليد الأفكار وتطويرها وحل المشكلات ومعالجتها، حيث يمكن من خلاله إيجاد أفكار وحلول حول المشكلة تحت النظر وفي زمن قصير من خلال المشاركة المتنوعة، التي يأتي بها المشاركون في العملية. يتم العصف الذهني من خلال لقاء مجموعة من الأفراد، متنوعي الاختصاصات والخلفيات، يطلق الأعضاء في هذا الاجتماع لعقولهم العنان بطرح أكبر عدد من الأفكار

¹ - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مرجع سبق ذكره، ص-ص 98-99.

والمقترحات، حول موضوع أو منتج معين تحت المناقشة دون وضع قيود أو شروط لهذه الأفكار، ومهما كانت تلك الأفكار صعبة التنفيذ أو غير محددة الوجهة، كما أن جلسة العصف الذهني يجب أن تتميز بالمساواة بين الأعضاء، بحيث تتاح الفرصة لكل عضو المشاركة بآرائه. هذه الحرية في طرح الأفكار تساعد المجموعة على التوصل إلى كم كبير من الأفكار، التي لا بد أن تخرج منها فكرة جيدة، خاصة عندما تكون عملية العصف الذهني للمجموعة مركزة على منتج محدد، أو مشكلة محددة.

3.1. الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence):

الذكاء الاصطناعي هو سلوك وخصائص معينة تتسم بها البرامج الحاسوبية، تجعلها تحاكي القدرات الذهنية البشرية وأنماط عملها، فهو حقل من حقول تقنية المعلومات يهدف إلى تطوير الحاسبات الآلية، بحيث تكون لها إمكانيات الكائن البشري المتمثلة في السمع والبصر والتفكير. وقد زاد الإقبال على تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتوليد الأفكار الإبداعية والحلول الابتكارية في الجانب المقاولاتي، كما أن لديها القدرة على توليد محتوى وإنشاء نصوص وتلخيص محتوى وكتابة مقالات أو أكواد برمجية بنفسها، أو إنتاج صور وحل خوارزميات وتقديم حلول واقتراحات في مختلف القطاعات الأخرى مثل الصحة والاقتصاد والإعلام وعلوم الحاسب والمعلومات العامة والتعليم.

2. مرحلة تقييم واختبار الأفكار:¹

1.2. تقييم أفكار المشروع:

ليس من الضروري أن تتحول كل فكرة إلى مشروع ناجح أو فرصة استثمارية واعدة؛ فليست كل فكرة تخطر على البال قابلة للتطوير أو التهيئة لتصبح مشروعاً ذا جدوى. فمهما بلغ حماس المقاول صاحب الفكرة، تظل الحاجة ملحة لإخضاعها للتقييم الموضوعي، حتى لا يتحول الحماس غير المدروس إلى سبب للفشل. ويقتضي ذلك إجراء فرز أولي وسريع للأفكار أو ابتكار أفكار بديلة أكثر ملاءمة. ومن هنا تبرز أهمية تقييم الفكرة وفق معايير واضحة تُسهم في اختيار الفكرة الأنسب، ويمكن الاستناد في ذلك إلى مجموعة من المعايير، من أهمها:

- المعيار المالي: يقيّم القدرة المالية للمقاول على تحويل الفكرة إلى مشروع قابل للتنفيذ.
- المعيار البشري: يركز على توفر الكفاءات البشرية الضرورية لإنجاح المشروع.
- المعيار التسويقي: يبحث في جاذبية الفكرة ومدى وجود طلب كافٍ في السوق على المنتجات.
- المعيار الشخصي: يقيس درجة حماس المقاول واستعداده الفعلي لخوض تجربة إنشاء المشروع.
- المعيار المعرفي: يتعلق بخبرات ومعارف المقاول في مجال المشروع وارتباطها بفرص نجاحه.

¹ -أنظر إلى:

على فلاح مفلح الزعبي، ريادة الأعمال صناعة القرن الحادي والعشرين، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2021، ص. ص 230-235.

2.2. اختبار أفكار المشروع:

في هذه المرحلة يتم تحديد الخيار الأنسب للمقاول الراغب في انشاء المؤسسة، يلي ذلك زيارة أصحاب الخبرة واستشارة من يديرون أو يمتلكون مشاريع مشابهة، إذ تُعد الاستشارة مصدراً مهماً للإيضاح والتوجيه. كما يُستحسن أن يعمل المقاول على تنظيم أفكاره وإعداد جدول زمني مُحكم يحدد الأهداف والإجراءات ومتطلبات كل مرحلة من مراحل المشروع. وينبغي أن يشمل اختبار الفكرة العناصر التالية:

- البحث عن العوامل الأساسية اللازمة لتحقيق النجاح ودراسة التطورات المحتملة لهذه العوامل مستقبلاً.
- تقييم نقاط القوة ونقاط الضعف في المشروع.
- تصوّر مستقبل المشروع في حال انخفاض نقاط الضعف أو زيادة نقاط القوة، والعكس صحيح.

3. إمكانية تحويل الفكرة إلى فرصة:

يعتبر تحويل الفكرة إلى فرصة العامل الحاكم في عملية انطلاق المؤسسات المقاولاتية الجديدة، ويتطلب التحرك من مرحلة صياغة الفكرة إلى مرحلة استثمار الفرصة توافر عوامل عديدة، فيجب أن تساعد البيئة الاقتصادية على استثمار الفرص، كما يجب أن تتوفر الثقافة الملائمة التي تشجع أفراد المجتمع على تحمل المخاطر، ويجب أيضاً أن تتوفر للمقاولين الناشئين الثقة الكافية لتحويل الأفكار إلى واقع ملموس من خلال استثمار الفرص الواعدة. وهناك اختلاف جوهري بين الفكرة الاستثمارية والفرصة فهناك العديد من الأفكار الجيدة والجديدة ولكنها لا تصلح لمشروع ناجح ، فالكثير من الأفكار قد تبدو جذابة لأول وهلة ولكنها قد تفشل من حيث التطبيق العملي، أو من حيث التكلفة المقدرة لها، بالإضافة إلى ذلك قد لا تصلح العديد من الأفكار للتطبيق في بيئة معينة، وحتى تكون الفكرة الاستثمارية قابلة للتنفيذ لابد أن تتطابق هذه الفكرة مع الواقع والحقيقة الاجتماعية والاقتصادية، وهو ما يطلق عليه بالفرصة الاستثمارية، فالفرصة الاستثمارية هي الفكرة الإيجابية التي يمكن تنفيذها وتحقيق عائد مناسب للمستثمر¹.

¹ - أسية رحيل، مرجع سبق ذكره، ص 63.

خلاصة:

تناولنا من خلال هذا المحور مرحلة إيجاد الفكرة المقاولاتية بوصفها أحد الأعمدة الأساسية في بناء المشروع المقاولاتي. وقد تم التركيز أولاً على المصادر الأولى لتوليد الفكرة، بداية من فهم دور الفكرة داخل المسار المقاولاتي، ومروراً بمصادر المعلومات المختلفة التي يمكن أن تُسهم في تشكيل الأفكار المبتكرة، مثل المعارف السابقة، التجارب الميدانية، احتياجات السوق، التحولات التكنولوجية، والاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية.

بعد ذلك انتقل المحور إلى المراحل اللاحقة المتعلقة بصقل الفكرة وتطويرها، من خلال إبراز أهم الطرق والإستراتيجيات التي يعتمد عليها المقاولون لتطوير أفكارهم، سواء عبر التحليل، أو الإبداع الجماعي، أو النمذجة الأولية، أو المراقبة المستمرة للمحيط الاقتصادي. وتم التطرق أيضاً إلى مرحلة تقييم الأفكار واختبارها باعتبارها خطوة حاسمة تُظهر مدى توافق الفكرة مع متطلبات السوق، وقدرتها على تقديم قيمة مضافة حقيقية، وإمكانية تحويلها إلى مشروع قابل للتطبيق.

المحور الرابع:

مراحل تأسيس المشروع

المقاولاتي: صياغة الخطة

وقابلية التجسيد

تمهيد:

تعتبر عملية تأسيس المشروع المقاولاتي سلسلة مترابطة من الخطوات المنهجية التي تمكن المقاول من الانتقال من مجرد فكرة أولية إلى مشروع اقتصادي قابل للتجسيد. وتعتبر هذه المراحل بمثابة حجر الأساس لأي مبادرة ريادية ناجحة، إذ تسمح ببلورة التصور الاستراتيجي للمشروع، وتقييم جدواه، وتحديد شروط استمراريته. وفي هذا السياق، يحمل كل من نموذج الأعمال التجاري ومخطط الأعمال أهمية جوهرية في ترجمة الفكرة المقاولاتية إلى صيغة تنظيمية واضحة ومتكاملة، بينما تشكل عملية تجسيد المشروع المرحلة الحاسمة التي ينتقل فيها المقاول من التخطيط إلى التنفيذ الفعلي على أرض الواقع.

يهدف هذا المحور إلى تحليل هذه المراحل الثلاثة من خلال التعرض إلى النقاط الآتية:

أولاً: نموذج الأعمال التجاري.

ثانياً: مخطط الأعمال.

ثالثاً: عملية تجسيد المشروع المقاولاتي.

أولاً: نموذج الاعمال التجاري

1. تعريف نموذج الاعمال التجاري BMC- Business Model Canvas:

نموذج العمل التجاري هو عبارة عن مخطط وهو نموذج أولي يساعد أكثر لمعرفة اتجاه المشروع ويحدد اتجاه المشروع التجاري بالضبط، حيث يحدد نموذج العمل التجاري الأسلوب الذي يتبعه حامل المشروع في خلق قيمة ما وتحقيق الاستفادة منها. كما يعرف على أنه لغة مشتركة لوصف نماذج الأعمال التجارية وتصورها، تقديرها وتغييرها، حيث يحدد نموذج العمل التجاري الأسلوب الذي يتبعه المقاول في خلق قيمة ما وتحقيقها والاستفادة منها.¹

2. وصف نموذج العمل التجاري (الحجارة التسعة – الأركان التسعة لنموذج العمل التجاري):

يتيح هذا النموذج مراجعة أساسيات النموذج الاقتصادي للمشروع، بداية من الجوانب المالية والجوانب التسويقية، بما في ذلك عرض القيمة المقترحة والشركاء الرئيسيين. ويتم ذلك عن طريق ملء تسع حجارة مترابطة وعليه يحدد الأسلوب الذي تنتبذه الشركة في خلق قيمة ما وتحقيقها والاستفادة منها من خلال تسعة حجارة بناء أساسية تظهر كيف تعمل هذه الشركة لتحقيق النجاح وكسب المال.²

الشكل رقم (04): الأركان التسعة لنموذج العمل التجاري



المصدر: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، أساسيات ريادة الأعمال، ط1، المملكة العربية السعودية، 2023، ص 117.

تتمثل هذه الحجارة التسعة في:³

1.2 القيمة المقترحة (Value Propositions):

هي عبارة عن جميع المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء أي السبب الذي يكمن خلف توجه العملاء إلى شركة معينة دون غيرها، وهذه الأخيرة إما أنها تحل مشكلة يعانيها المستهلك أو أنها تلبي إحدى احتياجاته، مما

¹ - حورية الأطرش، محاضرات في مقياس المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021، ص 49.

² - وردة عويسي، أهمية نموذج العمل التجاري في تعزيز ريادة الأعمال لدى طلبة الجامعة: دراسة حالة طلبة تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات جامعة باجي مختار عنابة، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 08، العدد 02، 2024، ص 16.

³ - المرجع نفسه، ص-ص 16-17.

يسمح بالتميز عن الشركات المنافسة، إذ تكون بعض هذه القيم مبتكرة أو قد تكون مماثلة لعروض تجارية قائمة لكن مع خصائص إضافية يمكن أن تولد القيمة من بعض العناصر مثل: السعر، تأدية الخدمة، التصميم، قيمة للعملاء من خلال كل من الحداثة، الأداء، تكييف المنتجات تبعاً لاحتياجات المستهلكين العلامة التجارية التكاليف التصميم والسعر.

2.2. شرائح العملاء (Customer Segments):

يجب على الشركة تحديد العملاء الذين ترغب في خدمتهم حيث يمكن تقسيم العملاء إلى شرائح بناءً على احتياجاتهم أو خصائصهم المحددة.

3.2. العلاقة مع العملاء (Customer Relationships):

هنا يجب تحديد نوع العلاقة التي ترغب في بنائها مع العملاء إذ يمكنك الحصول على علاقة شخصية أو تقديم خدمة آلية من أجل اكتساب العملاء أو الاحتفاظ بالعملاء وهنا يمكن للشركة تطوير علاقة قوية مع عملائها من خلال تشجيعهم على المشاركة بشكل أكبر مثل: نهج التصميم المشترك، التعاون، الخدمة الذاتية، أيضاً من خلال تقديم تجربة شخصية للعميل وتوفير دعم نشط بمختلف الوسائل.

4.2. الشراكات الرئيسية (Key Partnerships):

هنا تعمل الشركات على إقامة شراكات مع أطراف أخرى لأسباب كثيرة إما بهدف تحسين أداء نماذج الأعمال التجارية الخاصة بها أو للحد من المخاطر أو سعياً وراء الحصول على موارد جديدة.

5.2. الأنشطة الرئيسية (Key Activities):

تتمثل في أهم الأنشطة الأساسية التي لا بد للشركة القيام بها لتضمن نجاحها في عملها، حيث تعتبر هذه الأنشطة ضرورية لتقديم القيمة المقترحة ولدخول الأسواق وضمان الحفاظ على العلاقات مع العملاء وكسب الإيرادات.

6.2. الموارد الرئيسية (Key Resources):

تعتبر هذه الموارد الأساسية لتشغيل النشاط وخلق القيمة للعميل وقد تكون هذه الموارد مادية أو فكرية أو مالية أو بشرية. وهذه الأخيرة تختلف تبعاً لنوع نموذج العمل التجاري إذ قد تكون مملوكة للشركة أو مستأجرة أو تم الحصول عليها من شركاء رئيسيين.

7.2. مصادر الإيرادات (Revenue Streams):

يتم هنا تحديد كل مصدر إيرادات لكل شريحة من العملاء حيث هناك عدة طرق لتوليد مصادر الإيرادات وتتمثل في بيع المنتج أو الخدمة، التأجير أو الإعارة، الإعلانات، رسوم الاشتراك الترخيص، رسوم الوساطة.

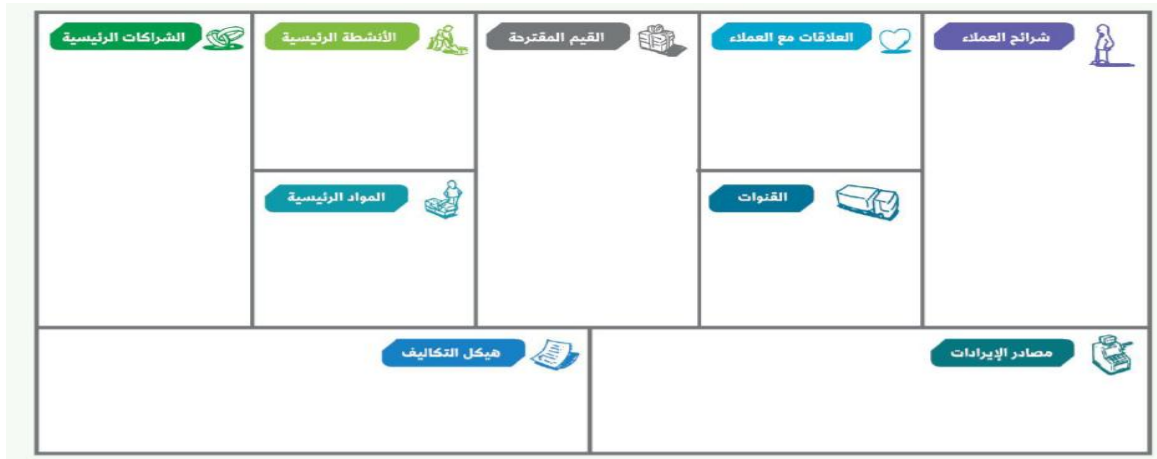
8.2. هيكل التكاليف (Cost Structure):

تتحدد هذه التكاليف بعد إجراء تقييم دقيق قدر الإمكان لجميع التكاليف اللازمة، تكاليف ثابتة تبقى كما هي بغض النظر عن حجم البضائع أو الخدمات المنتجة أي مستقلة عن حجم نشاط العمل، وتكاليف متغيرة بحيث تناسب مع حجم نشاط العمل.

9.2. القنوات Channels:

هنا تخص القنوات التي ستجعل من خلالها عرض القيمة الخاص بالشركة معروف من جهة، والقدرة على توجيه العملاء نحو هذه القيمة. ويكون ذلك إما عبر قنواتها الخاصة أو عبر القنوات الشريكة أو عبر مزيج بينهما، حيث تكون مباشرة مثل: فريق مبيعات تابع للمنشأة أو موقع إلكتروني، أو غير مباشر مثل: محلات تجزئة مملوكة للشركة أو تُدار بواسطتها، أو قنوات شريكة غير مباشرة مثل: التوزيع بالجملة والتجزئة أو المواقع الإلكترونية المملوكة للشركاء.

الشكل رقم (05): نموذج العمل التجاري BMC



المصدر:

Osterwalder, a., & pigneur, y. **business model generation**. New Jersey: Wiley, 2010.

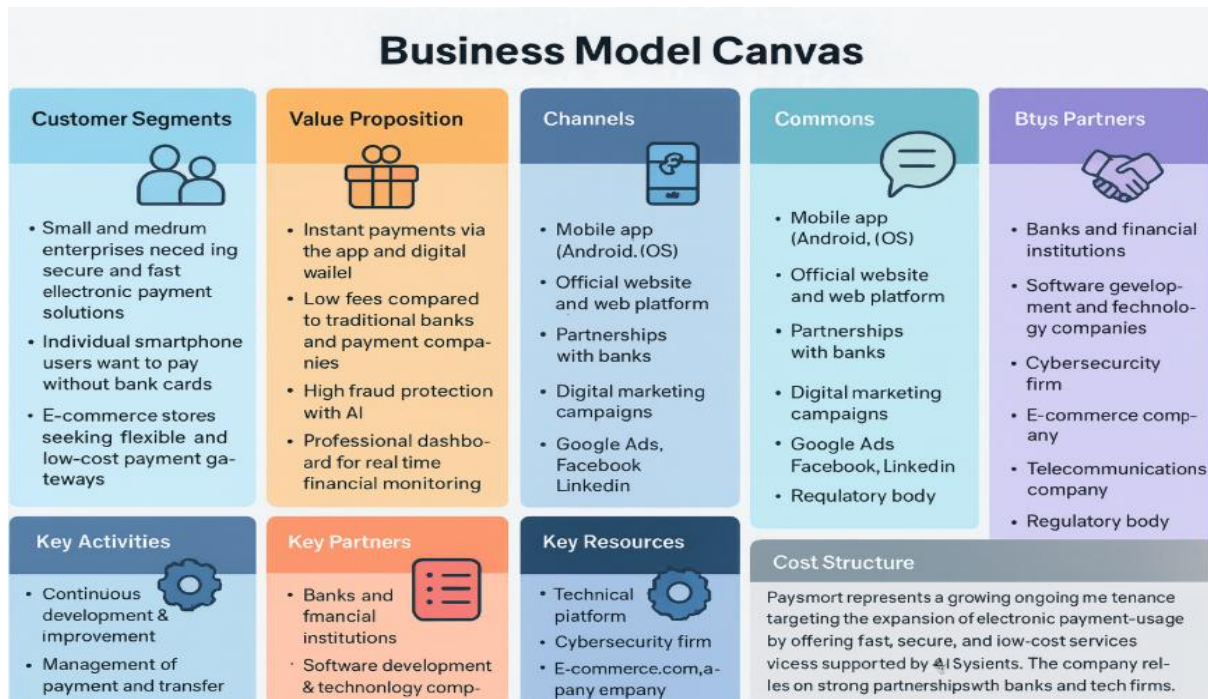
3. العلاقة بين نموذج الأعمال التجاري BMC وريادة الأعمال:

لقد سبق وأشرنا أن نموذج العمل التجاري يشير إلى كيفية توليد القيمة وتحقيق الربح، أما ريادة الأعمال فتشير إلى لتأسيس عمل أو مشروع ريادي قائم على فكرة تتسم بالإبداع والمخاطرة أو منظومة تبدأ بتحديد فكرة غير تقليدية ثم تحويلها إلى مشروع ريادي تجاري جديد أو تطوير مشروع قائم. إن العلاقة بينهما تكمن في أن ريادة الأعمال تعتمد على وجود نموذج عمل تجاري فعال يمكن أن يدعم تنفيذ الفكرة بشكل مستدام وربحي، حيث يقدم هذا النموذج لرواد الأعمال خاصة الناشئين خيارات أفضل حول السبل لتنظيم وتطوير الأعمال ونموها، مما يوفر لهم نظرة سريعة من صفحة واحدة لعملياتهم التجارية سواء الداخلية أو الخارجية، وبالتالي زيادة فرصة نجاح

- المؤسسات الناشئة واستدامتها. وعليه يمكن أن نستنتج أن فهم نموذج العمل التجاري يمكن أن يوفر للطلاب الأسس والمعرفة الضرورية لبناء مشاريعهم الخاصة وتحقيق النجاح في ريادة الأعمال وذلك فيما يتعلق:¹
- يساعد على الفهم العميق لكيفية تنظيم الأعمال التجارية وتحقيق الربح، مما يمكنهم من تطبيق هذه المفاهيم في بناء مشاريعهم الخاصة.
 - الاطلاع على كيفية تحليل السوق وتحديد الفرص الجديدة التي يمكن استغلالها في مجالات الاهتمام الخاصة بهم.
 - يساعد على تطوير أفكار جديدة للأعمال أو إلهامهم لابتكار أساليب جديدة تستند إلى نماذج مختلفة تتناسب مع احتياجات السوق والعملاء. وفهم كيفية إدارة الموارد المالية بشكل فعال والتخطيط للنمو المستقبلي للأعمال.

4. مثال افتراضي توضحي حول نموذج العمل التجاري BMC للشركة Digital pay:

شركة Digital pay منصة مالية رقمية مبتكرة موجهة للأفراد والمؤسسات، تستهدف توسيع استخدام الدفع الإلكتروني عبر تقديم خدمات سريعة وآمنة ومنخفضة التكلفة، مدعومة بأنظمة ذكاء اصطناعي. تعتمد الشركة على شراكات قوية مع البنوك وشركات التكنولوجيا لضمان نظام مالي عالي الكفاءة، ما يتيح تدفقات إيرادات متنوعة ويضمن استدامة النشاط.



¹ - وردة عويسي، مرجع سبق ذكره، ص 18-19.

1.4. الشرائح المستهدفة (Customer Segments):

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تحتاج حلول دفع إلكتروني آمنة وسريعة.
- الأفراد المستخدمون للهواتف الذكية والراغبون في الدفع الإلكتروني بدون بطاقات بنكية.
- المتاجر الإلكترونية التي تحتاج بوابة دفع مرنة وذات تكاليف منخفضة.
- البنوك الراغبة في شراكات لتحسين حلول الدفع لعملائها.

2.4. عرض القيمة (Value Proposition):

- تحويل المدفوعات بشكل فوري عبر التطبيق والمحفظة الرقمية.
- رسوم منخفضة مقارنة بالبنوك وشركات الدفع التقليدية.
- حماية عالية بفضل الذكاء الاصطناعي لكشف الاحتيال.
- لوحة تحكم dashboard احترافية لمتابعة العمليات المالية لحظياً.
- خدمة عملاء 7/24 + دعم تقني وأدوات تحليل مالي.

3.4. القنوات (Channels):

- تطبيق الهاتف الذكي (Android / iOS).
- الموقع الرسمي ومنصة الويب.
- الشراكة مع البنوك.
- حملات التسويق الرقمي: Google Ads، Facebook، LinkedIn.
- مندوبي المبيعات للشركات والمؤسسات.

4.4. العلاقة مع العملاء (Customer Relationships):

- دعم العملاء عبر الدردشة الفورية والبريد.
- مركز مساعدة Tutorials.
- لوحات متابعة وتحليلات لتعزيز تجربة المستخدم.
- عقود سنوية للشركات تتضمن دعماً خاصاً.
- برامج ولاء وحوافز للمستخدمين النشطين.

5.4. مصادر الإيرادات (Revenue Streams):

- عمولة على كل عملية دفع.
- اشتراكات شهرية للمؤسسات في الخدمات المتميزة Premium.
- بيع خدمات تحليل البيانات المالية للمؤسسات.
- رسوم ربط خاصة API Integration Fees.

- إيرادات الإعلانات داخل التطبيق (اختياري).

6.4. الموارد الأساسية (Key Resources):

- المنصة التقنية (التطبيق + نظام إدارة المدفوعات).
- فريق التطوير والبرمجة.
- فريق الأمن السيبراني.
- تراخيص الدفع الإلكتروني والشراكات مع البنوك.
- خوارزميات الذكاء الاصطناعي لكشف الاحتيال.
- العلامة التجارية وقاعدة البيانات.

7.4. الأنشطة الأساسية (Key Activities):

- تطوير وتحسين المنصة الرقمية باستمرار.
- إدارة عمليات الدفع والتحويل.
- حماية البيانات ومكافحة الاحتيال.
- التسويق واكتساب العملاء الجدد.
- تقديم الدعم الفني وخدمة العملاء.
- تطوير شراكات مع البنوك والتجارة الإلكترونية.

8.4. الشراكات الرئيسية (Key Partners):

- البنوك والمؤسسات المالية.
- شركات البرمجة والتكنولوجيا.
- شركات الأمن السيبراني.
- شركات التجارة الإلكترونية.
- شركات الاتصالات.
- الجهات التنظيمية.

9.4. هيكل التكاليف (Cost Structure)

- تكاليف تطوير المنصة والصيانة المستمرة.
- رواتب الموظفين والمبرمجين وفريق الأمن.
- تكاليف تراخيص الدفع الإلكتروني و تكاليف التسويق والحملات الرقمية.
- تكاليف الاستضافة السحابية (Cloud).
- الدعم الفني وخدمة العملاء.

ثانيا: مخطط الاعمال Business Plan

1. تعريف مخطط الاعمال:

هو وسيلة لشرح الوضعية الحالية للمشروع يتم من خلاله تسطير وتحديد الإمكانيات والمتطلبات مع تحديد الأهداف المراد بلوغها والتي غالبا ما تكون نسبة الأرباح المتوقعة لإغراء المستثمرين والممولين بمرودية المشروع بعد اقناعهم بالدراسة المالية والتسويقية الموضوعة في المخطط وتعددت تعاريف مخطط الأعمال نذكر منها¹:

يعتبر مخطط الأعمال وثيقة تقديرية تصف خطوات تنفيذ المشروع والاستراتيجيات الملائمة لاستغلال الفرصة المتاحة، بحيث يتضمن محتوى المشروع ومراحل تطوره ونقطة البداية لتحويل الأفكار الى مشاريع ناجحة. مخطط الأعمال عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تبين كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجية الملائمة لبدء مخاطر جديدة.

2. أهمية مخطط الاعمال:

- تعتبر الأهمية الكبيرة لمخطط الأعمال في عمله على تقديم كل المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، لفائدة الممولين أو المستثمرين والموردين، حيث يبين لهم مدى جدوى هذه المؤسسة، وهناك عدة أسباب مهمة تجعل من إعداد مخطط الأعمال حتمية لا بد منها نذكر منها على سبيل المثال²:
- عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما تتحقق المؤسسة، بالتالي تساعد عملية التخطيط على الاقتناع أكثر بديمومة المؤسسة وإمكانية نجاحها.
 - يعتبر أداة اتصالية تساعد على إقناع البنك بديمومة المؤسسة وإمكانية توسعها، حيث يؤثر على قارئه للتصرف، وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار.
 - يساعد على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.
- كما يمكن أن تظهر أهميته في:
- تركيز الضوء على الأهداف.
 - التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلا.
 - الاستخدام الأمثل للموارد والبشرية والمادية المتاحة.

¹ - فاطمي مولات، عوامل البيئة المؤثرة على ريادة الاعمال في الجزائر دراسة حالة: المؤسسات الناشئة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2024، ص 9.

² - دباح محمد رضا، باشا نجا، مخطط الاعمال-خطوات بسيطة لمشروع مقاولاتي ناجح-، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 01، 2021، ص 112.

- تحديد مهام الإدارات المختلفة في المؤسسة وتوضيحها.
- المساعدة في تسيير الرقابة على الأداء الكلي للمؤسسة واستمرارها.
- خطة الأعمال تحتوي على الخطة الخاصة بصاحب المشروع والاستراتيجية التي يتبعها من أجل النجاح، ويحتاج كل من أصحاب القروض والمستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص النجاح.
- إظهار مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف التي يقوم من أجلها إذ أن إقامة المشروع ليس هدف بحد ذاته وإنما بغرض الحصول على منافع مادية.

3. أهداف مخطط الأعمال:

إن لمخطط الأعمال هدفين أساسيين أحدهما داخلي والآخر خارجي يمكن تلخيصهما فيما يلي¹:

1.3. الهدف الداخلي:

يتمثل في تقييم فكرة المشروع ومدى قابليتها لتطبيق، كما يمكن من التسيير الذاتي للمشروع وتحديد الموارد اللازمة وخطوات واستراتيجيات التنفيذ والمراقبة.

2.3. الهدف الخارجي:

يمكن مخطط الأعمال من عرض المشروع على الأطراف الخارجية ومناقشة فكرته وإقناع مختلف الشركاء والمؤسسات المالية للحصول على الائتمان والدعم المالي الضروري للإنشاء المشروع. ولتحقيق هذه الغاية من مخطط الأعمال يجب أن يتوفر على مجموعة من الخصائص نذكر من أهمها الآتي:

- يشمل كل الجوانب الضروري لتنفيذ للمشروع ويوضح فكرة المشروع بشكل بسيط وسهل.
- متكامل من حيث المعلومات بشكل يضمن تناسق المعطيات، والإمكانيات مع الأهداف.
- الإيجاز والتلخيص حيث يسمح فقط بعرض الأمور الأساسية بعناية واختصار.
- التناسق في عرض المعطيات والأرقام بحيث لا يظهر التناقض في المضامين.
- الواقعية في تقدير عناصر المشروع خاصة في تحديد الأهداف التكاليف، والأرباح المتوقعة.

4. مكونات مخطط الأعمال:²

1.4. الصفحة الرئيسية :

تتضمن إيجاز عن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم وعنوان المؤسسة وطبيعة الأعمال وكافة أرقام الهواتف والموقع الإلكتروني والحاجات المالية، من أسهم وديون وثيقة متعلقة بالضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائدة لأصحاب الفكرة.

¹ - الزهراء علالي، فتيحة علالي، مخطط الأعمال وتحقيق ريادة الأعمال، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 02، 2021، ص 462.

² - دباح محمد رضا، باشا نجا، مرجع سبق ذكره، ص 114.

2.4. ملخص الفكرة:

يتكون الملخص من ثلاث الى أربع صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الاعمال.

3.4. تحليل الصناعة والبيئة:

الذي يتم من خلاله تحديد كافة التغيرات المتعلقة بالبيئة وجمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة والصناعة من خلال دراسة عدة متغيرات.

4.4. وصف الاعمال :

حيث يتم توضيح مهمة الاعمال وطبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة والمعدات التي يحتاجها والحاجة الى الطاقة الكهربائية والطبيعية الاقتصادية والديمغرافية لموقع المشروع.

5.4. خطة الانتاج او العمليات:

تتضمن كافة الاجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف المعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، واجراءات التخزين والمواد الاولية والمزودين، وكذلك خدمات ما بعد الانتاج والبيع والصيانة.

6.4. خطة التسويق:

هي وثيقة مكتوبة تهتم بجانب التسويق في المؤسسة فتتناول بالدراسة والتحليل بيئة التسويق، والزبائن المتوقعين والمنافسة المنتظرة إضافة إلى الأهداف الموضوعية للمبيعات كما يتم عن طريقه تفصيل وتوضيح الاستراتيجيات والأفعال والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية الموضوعية.

7.4. الخطة التنظيمية:

تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين والرقابة على الاعمال وكيفية أداء الاعمال .

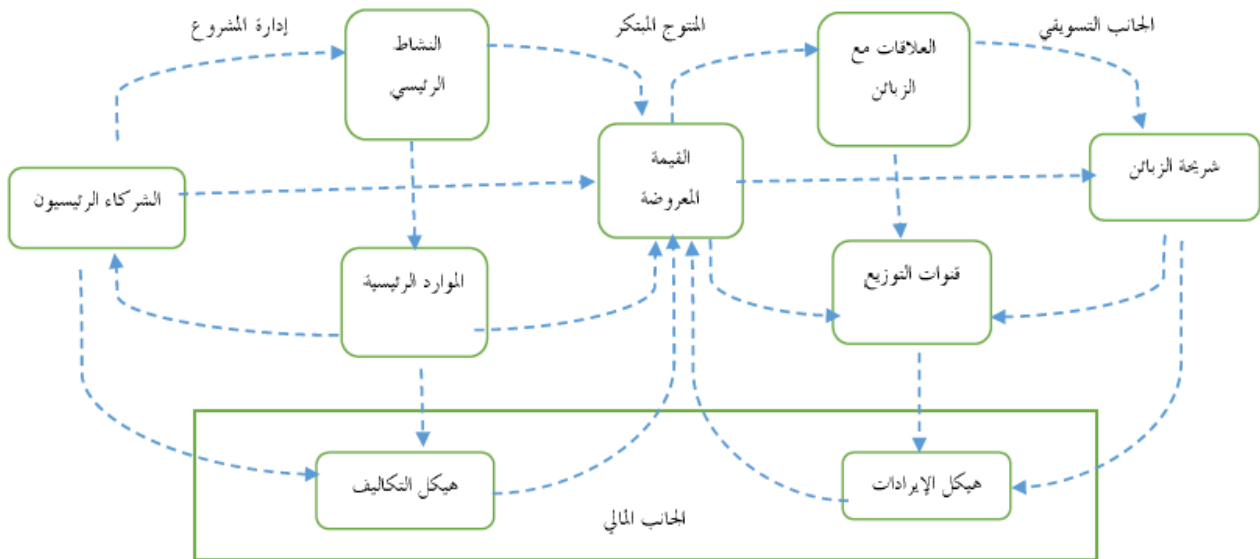
8.4. تقدير المخاطر:

وتتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر والاستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع اهداف وخطة العمل للمنظمة وتستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الاستراتيجية.

9.4. الخطة المالية:

وهي تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع وكذلك التوقع بالمبيعات لمدة ثلاثة سنوات وخطة الموازنة للأصول والديون.

الشكل رقم (06): مكونات مخطط الأعمال



المصدر: علالي الزهراء، علالي فتيحة، مخطط الأعمال وتحقيق ريادة الأعمال، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 02، 2021، ص 464. نقلا عن:

– Francesconi, F., & al. **TBIM: a Language for Modeling and Reasoning about Business Plans.** University of Toronto, 2013, p 6.

5. مراحل إعداد مخطط الأعمال:

يتطلب الأمر ستة مراحل للتوصل إلى إعداد مخطط أعمال دقيق وفعال، ترتبط المراحل الثلاث الأولى بالوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال، وتتعلق المرحلة الرابعة بكتابة مخطط الأعمال في حد ذاته، المرحلة الخامسة ترتبط بالوظيفة الخارجية أما السادسة فتغطي كلاوظيفتين:¹

1.5. تشخيص المشروع:

يتعلق الأمر بتحديد الطموحات وبعدها أهم نقاط القوة ونقاط الضعف، وقياس العناصر الخارجية والتي قد تكون ملائمة أو غير ملائمة بعبارة أخرى يتعلق الأمر بتحديد الفرص والمخاطر، وكون الهدف هو تحديد أهم وسائل التطور وكذلك الرهانات التي تثقل على المشروع في المدى القصير، المتوسط والطويل.

2.5. تحديد الخط الاستراتيجي للمشروع:

يجب كتابة الخيارات الاستراتيجية الممكنة وتحديد أحسن طريقة لاستغلال نقاط قوة المشروع، وذلك يسمح بالإبقاء على أحسن سيناريو وتعيين نموذج العمل والتوجهات والأهداف الكبرى على المدى المتوسط، ويتم تحليل مختلف الخيارات بالنظر إلى التكلفة والربحية الموجودة.

¹ - حورية بالاطرش، مرجع سبق ذكره، ص 64.

3.5. تقليص الشروط العملية:

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد ما إذا كانت موارد المشروع تسمح بتحقيق الاستراتيجية المختارة، وبأية شروط ويوضح بعض الأولويات والمخاطر، كما يسمح بتعيين الحدود التي لا يجب تجاوزها ونقاط اللارجوع المحتملة.

4.5. إعداد مخطط الأعمال (تم التفصيل في مكوناته سابقا):

ما إن يتم إجراء كل التحليلات الاستراتيجية، يأتي دور تشكيل جملة العناوين من تقديم المشروع وفريق إدارة العمل، تحليل السوق والمنافسة، استراتيجية العرض والطلب، نموذج مخطط الأعمال، آفاق التطور، وغيرها والقاعدة الذهبية في مخطط الأعمال هي محاولة توخي الوضوح والدقة فيما يخص الأهداف.

5.5. الإعلان عن المشروع:

يجب أن يكون مخطط الأعمال وسيطا إحصاليا بين مجموعة من الاطراف المشرفة التي قد تهتم بالمشروع، وأكثر تحديدا لدى جالبي الموارد المحتملين لإنجاز المشروع.

6.5. تحليل بدايات المؤسسة:

في الواقع تأتي هذه المرحلة الأخيرة في محطة ما بعد الإطلاق، حيث يكون مخطط الأعمال الخاص بالانطلاق والخاص بالبحث عن الموارد قد أنجز وتم إعلانهما، وتقوم على قياس الفروقات بين النتائج المحققة والتوقعات المعدة في مخطط الأعمال الأصلي، بطريقة تحدد أسبابها وحجمها، وتحديد أهداف جديدة إن تطلب الأمر بناء على المعطيات الجديدة، وتسمح هذه العملية بتشخيص المشروع بالنظر إلى محتوى مخطط الأعمال (وظيفة داخلية لمخطط الاعمال)، وفي حالة النجاح أو يفضل تحضير مخطط الأعمال الخاص بالدور الثاني.

6. سياسات مخطط الاعمال:

1.6. سياسة التسويق:

تهتم سياسات التسويق بتقديم السلع أو الخدمات وإيصالها إلى المستهلك لتحقيق حاجاته ورغباته، ويدور هذا الاهتمام حول المستهلك، السلع أو الخدمات التوزيع، التسعير، الترويج، والإعلان.

2.6. السياسة المالية:

تهتم السياسات المالية بتحديد احتياجات المشروع من الأموال ومصادر الحصول عليها، كما تهتم بتكاليف الإنتاج وكيفية استثمار أموال المشروع في المجالات التي تحقق أفضل عائد.

3.6. السياسة الفنية:

تحاول هذه السياسة أن تؤمن عملية إنتاج السلع وتقديم الخدمات من خلال مجموعة من العمليات، متمثلة في: النقل، المناولة، التخزين، تحديد درجة الآلية، المواد والمشتريات الصيانة الرقابة على الجودة، موقع المصانع والتخطيط الداخلي لها، وغيرها من العمليات.

4.6. دراسة المنافسة:

عند القيام بأي مشروع يجب معرفة المنافسين وإنتاجهم وسلوكهم في السوق؛ من خلال معرفة: عددهم، منتجاتهم، حصصهم السوقية، نقاط قوتهم وضعفهم، فرصهم والظروف التي تحددهم.¹

ثالثاً: عملية تجسيد المشروع المقاولاتي

قبل التطرق لآليات تجسيد المشروع المقاولاتي، سنحاول قبل ذلك الإشارة لعملية دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع ومختلف تفاصيلها.

1. تعريف دراسة الجدوى الاقتصادية وأهميتها:²

تعرف دراسة الجدوى الاقتصادية على أنها أسلوب علمي لتقدير احتمالات نجاح فكرة استثمارية قبل التنفيذ الفعلي لها، وذلك في ضوء قدرة المشروع أو الفكرة الاستثمارية على تحقيق أهداف معينة للمستثمر، وبالتالي فإن دراسة الجدوى الاقتصادية تعد أداة عملية تجنب المشروع المخاطر المحتملة وتزيد احتمالية نجاحه. ويمكن إبراز أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع المقاولاتية في العناصر الآتية:

- تمثل أداة عملية للحكم على جدوى المشروع الاستثماري من عدمه قبل وأثناء التنفيذ.
- تمثل أداة علمية يستخدمها المستثمر للمفاضلة بين المشروعات الاستثمارية واختيار أفضلها بما يجمع بين تحقيق الربحية الخاصة به والربحية العامة للمجتمع.
- قد تشترط المؤسسات التمويلية أو المؤسسات الداعمة للمشروع نموذج دراسة الجدوى للتأكد من جدوى المشروع اقتصادياً وتنموياً.
- تعتبر منهج ومرجع لصاحب المشروع للتأكد من سلامة التطبيق والتنفيذ واتخاذ الإجراءات اللازمة في حال الانحرافات كزيادة التكاليف عن الميزانية المخصصة لها.
- تعطي المستثمر رؤية مسبقة حول التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية المتوقعة خلال العمر الافتراضي للمشروع وتأثيرها على إيرادات وتكاليف المشروع ومن ثم الربحية المستقبلية للمشروع.

2. أهم مكونات وأدوات دراسة الجدوى:³

تتكون من مجموعة مترابطة من التحليلات التي تغطي جميع جوانب المشروع، وتهدف إلى إعطاء صورة متكاملة للمستثمر، حيث يساهم كل عنصر في بناء قرار استثماري صحيح، ويكشف مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه، إليك عناصر دراسة الجدوى الاقتصادية:

¹ شوقي جباري، خليل شرقي، فعالية مخطط الأعمال التفاعلي في مرافقة مسيري المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الملحق الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 18 و 19 أفريل 2012، ص-ص 9-10.

² - اسلام محمد، دراسة الجدوى، المحاسبون القانونيون المصريون. بتصرف، نقلاً عن الموقع:

https://ecpa-eg.com/ar/eg/articles/feasibility-study?utm_source=chatgpt.com, visité le : 03/12/2025.

³ - <https://boulhmarketing.com/عناصر-دراسة-الجدوى-الاقتصادية/>, visité le : 03/12/2025.

1.2. تحديد نطاق المشروع:

يتضمن نطاق المشروع الخطوة الأولى في إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية، حيث يتم خلالها تحليل الفكرة المقترحة وفهم مكوناتها المختلفة، يشمل ذلك تقسيم النشاط التجاري إلى أجزاء واضحة لدراسة مدى ارتباطها وتداخلها في مجالات أخرى قد تؤثر على نجاح المشروع.

2.2. تحليل السوق:

يعد تحليل السوق أداة رئيسية للكشف عن الفرص الاستثمارية المتاحة وتقييم البيئة التنافسية، وتشمل الدراسة حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات، تحليل سلوك العملاء، وتحديد الحصة السوقية، كما يتناول العنصر أيضاً تقييم المنافسين من حيث نقاط القوة والضعف لديهم، لبناء ميزة تنافسية قوية وتحقيق موقع متقدم في السوق.

3.2. دراسة المخاطر:

لا يوجد مشروع يخلو من التحديات، لذلك تأتي دراسة المخاطر لتحديد التهديدات المحتملة والعقبات التي قد تواجه المشروع أثناء التنفيذ، وتساهم هذه الدراسة في التعرف على الفرص المتاحة ونقاط القوة التي يمكن استغلالها، وتتضمن أيضاً وضع سيناريوهات بديلة للتعامل مع المخاطر بأقل خسائر ممكنة.

4.2. الدراسة القانونية:

من الضروري التحقق من المتطلبات القانونية والتصاريح اللازمة قبل بدء تنفيذ المشروع، تشمل هذه الدراسة مراجعة الانظمة المعمول بها، مثل الشروط المتعلقة بالموقع، المساحة، وطبيعة النشاط، بالإضافة إلى الإجراءات الرسمية للحصول على التراخيص من الجهات المختصة، لتفادي المشاكل القانونية في المستقبل.

5.2. الدراسة الفنية:

تهدف الدراسة الفنية إلى تحديد جميع الاحتياجات التشغيلية للمشروع، سواء كانت معدات، مواد خام، أو موارد بشرية، وتنقسم هذه الدراسة إلى قسمين وهم:

تحديد المعدات: تشمل تحديد نوعية الآلات والمعدات اللازمة للإنتاج، ومواصفاتها الفنية، إلى جانب تحديد نوع المنتج النهائي وخصائصه، والطاقة الانتاجية المطلوبة بما يتناسب مع حجم الطلب.

تحديد الكوادر الفنية: يتم تحديد الهيكل الوظيفي للمشروع، والمهام الموكلة لكل فرد، مع وضع معايير اختيار العمالة المطلوبة، وتوفير البرامج التدريبية التي ترفع كفاءة الفريق وتضمن جودة التنفيذ.

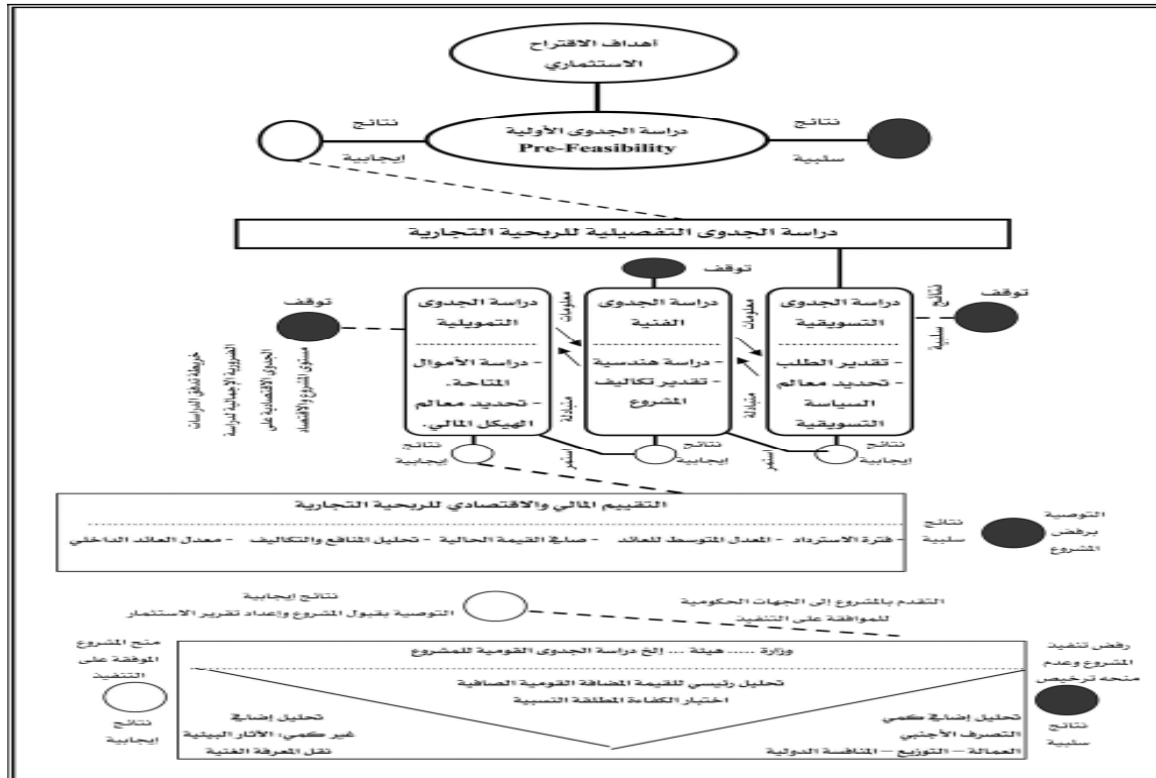
6.2. الدراسة المالية:

تعتبر الدراسة المالية حجر الأساس لتقييم الجدوى الاقتصادية، حيث يتم من خلالها تحديد حجم رأس المال المطلوب، والتكاليف الإجمالية للمشروع، ومصادر التمويل المتاحة، كما تشمل:

- تقدير التكاليف الكلية: بحيث يتم ضبط النفقات بما يتماشى مع الميزانية المحددة دون التأثير على جودة التنفيذ.

- توقع الأرباح: تجري حسابات دقيقة لتقدير الإيرادات المتوقعة خلال فترة زمنية محددة، مما يساعد على تحديد مدى ربحية المشروع وسرعة الوصول إلى نقطة التعادل.
- توفير التمويل: تتناول هذه المرحلة تحديد الهياكل التمويلية المناسبة للمشروع، سواء من خلال التمويل الذاتي أو القروض أو الشركات، لضمان توفر السيولة اللازمة للتنفيذ.

الشكل رقم (07): أهم خطوات وأدوات دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع المقاولاتي



المصدر: مصطفى يوسف كافي، تقنيات دراسة الجدوى الاقتصادية، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، دمشق، سوريا، 2009، ص 7.

3. تجسيد المشروع المقاولاتي:

بعد القيام بدراسة الجدوى والتي أدت إلى اتخاذ القرار في الشروع في تنفيذ مشروع معين وبعد وضع وتحديد الاحتياجات تأتي مرحلة التنفيذ التي تؤدي إلى وجود المشروع جديد أو منتج جديد، حيث أن التنفيذ الناجح يكون عرضة للشخص والتقييم المستثمر في جميع المراحل وقد يتطلب الأمر تعديل في خطة المشروع ومن أهم أسباب نجاح عملية التقييم توفر المعلومات الجيدة والدقيقة. من حيث من الناحية الإدارية تتطلب عملية التنفيذ والتجسيد إبراز الخطوات التالية:¹

¹ - لزهرة قدوم، مطبوعة محاضرات في مقياس إدارة المشاريع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2019، ص-ص 27-28.

- اتخاذ الترتيبات الإدارية للإشراف على التنفيذ وذلك بتحديد المسؤوليات ضمن القسم المسؤول عن عملية التنفيذ وتحديد علاقتها مع مختلف الأقسام الأخرى.
 - وضع المخططات التي تميز جداول العمل والأوقات اللازمة وقياس مدى التقدم (نسبة التقدم).
 - الرقابة على تخطيط المشروع ورفع التقارير بصفة دورية (يومية، أسبوعية، شهرية).
 - مقارنة ما تم تنفيذه مع ما هو مخطط له وتحديد الانحرافات.
 - جمع المعلومات وتقديم التقارير واتخاذ الإجراءات التصحيحية وتحديث المخططات والجداول الزمنية.
 - التحقق من المواصفات والمعلومات الفنية.
 - تأسيس برامج تدريبية للقائمين على عملية التنفيذ من مراقبين ومقيمين...الخ.
 - تطوير ووضع دليل يبين كيفية التشغيل.
- فيما يخص مرحلة التشغيل فهي تتضمن الخطوات الآتية:
- تقديم الخدمة (المنتج الجديد).
 - تكامل المنتج أو الخدمة والخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسات الأخرى (المشاريع).
 - تقييم مدى تحقيق المشروع لأهدافه.
 - وضع التوصيات المتعلقة بالمشاريع المستقبلية المشابهة.
- نهاية المشروع وتسليمه هي المصب النهائي بكل الجهود السابقة والتي تؤدي في النهاية إلى وجود مشروع جديد سواء كان (إنتاجياً، خدمياً...) تتضمن هذه المرحلة ما يلي:
- تصفية المشروع.
 - تطوير الخطط المساعدة في نقل مسؤوليات المشروع للجمعيات الأخرى.
 - تحويل الموارد التي كانت مستخدمة في المشروع إلى مشروع آخر.

خلاصة:

تبين من خلال معالجة هذا المحور إلى أن تأسيس المشروع المقاولاتي هو عملية تراكمية تتدرج عبر عدة مراحل، أهمها ثلاثة مراحل، حيث أن نموذج الأعمال التجاري يمثل الإطار التصوري الذي يحدد كيفية خلق القيمة وتقديمها وتحقيق الإيرادات، وهو بمثابة البوصلة الاستراتيجية للمشروع المقاولاتي. أما مخطط الأعمال فيأتي ليعزز هذا النموذج عبر تقديم وصف تفصيلي لأبعاد المشروع التنظيمية والمالية والتسويقية، مما يسمح بتقييم جدوى المشروع واستقطاب الموارد الضرورية لنجاحه. وفي المرحلة الأخيرة، تتجسد هذه التصورات ضمن عملية التجسيد الميداني للمشروع التي تشمل الإجراءات القانونية والمالية والتقنية والتنظيمية اللازمة لإطلاق المشروع وفق رؤية واقعية وقابلة للتطبيق.

المحور الخامس:

البيئة الاجتماعية والاقتصادية:

هياكل المرافقة والدعم المقاولاتي

في الجزائر

تمهيد:

يشكل الجانب الاجتماعي والاقتصادي إحدى المكونات الأساسية لبلورة العمل المقاوالاتي وتحويله من مجرد أفكار مبتكرة إلى مشاريع منتجة للقيمة. فنجاح المبادرات الريادية يرتكز بالأساس على وجود بيئة حاضنة تعمل على ادارة عملية الانتقال من الفكرة إلى السوق، وتقدم شبكة متكاملة من الدعم والمرافقة. وفي السياق الجزائري، برزت خلال السنوات الأخيرة إرادة مؤسسية واضحة لترسيخ ثقافة المقاوالاتية، من خلال إنشاء وتحسين منظومة هياكل المرافقة والدعم، والتي تهدف إلى تعزيز القدرات الريادية للشباب، ومرافقة المشاريع الناشئة، وتمكينها من الاندماج داخل الدورة الاقتصادية.

خلال هذا المحور قمنا بمعالجة العناصر الآتية:

أولاً: دعم ومرافقة المشاريع المقاوالاتية.

ثانياً: إشارة لهياكل المرافقة والدعم المقاوالاتي في الجزائر.

أولاً: دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

1. مفهوم الدعم والمرافقة:

غالباً ما نربط بمفهوم الدعم المصطلحات التالية: تشجيع، مساعدة، مرافقة، عموماً يستخدم مصطلح الدعم والمرافقة من قبل الباحثين لتحديد مختلف آليات مساعدة المقاول خلال مختلف مراحل انشاء وتطوير المؤسسة. مفهوم الدعم لريادة الأعمال يشير الى مجموعة ادوات المساعدة التي تتخذ اشكالا متعددة تبعا لهدف وتوقيت هذا الدعم. في المقام الاول كان الدعم للمقاولاتية في شكل قروض واعانات تهدف الى زيادة عدد الشركات والمقاولات المستحدثة ثم وضعت للحد من معدل فشل المؤسسات والاعتماد على اليات رصد التقدم المحرز في المشروع حالياً تركز اليات الدعم على تكوين المقاولين وتعزيز اجراءات المتابعة من خلال اجهزة الدعم والمرافقة، التكوين، الحاضنات، برامج التوجيه، الشبكات، القروض منخفضة الفائدة الاعانات والضمانات وتسهيل الاجراءات التنظيمية.

بينما مفهوم المرافقة كما يعرفها Letweski Andre فهي محاولة لتجنييد الهياكل والاتصالات ثقافة والوقت من اجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تواجه المؤسسة ومحاولة تكييفها مع وشخصية المقاول ". كما يعني مصطلح المرافقة الاستشارة او التدريب او الرعاية او حتى الارشاد. فالدعم لا يقتصر على مجال ريادة الأعمال بل يتعلق الامر كذلك بالتعليم والتدريب المهني، او هي الممارسة التي يجب ان تتكيف مع المواقف المختلفة. حيث تقدم له هذه الهياكل عدة خدمات أبرزها: الاستقبال، التوجيه، هيكل المشروع الكفالة، متابعة المؤسسة اقامة التظاهرات المختلفة والمتعلقة بالمقاولين والرواد الشباب، كالنوادي والمعارض.

اما ما يميز المرافقة عن الدعم بصفة عامة، فهي كون الأولى عبارة عن علاقة شخصية بين المرافق والمقاول من خلال هذه العلاقة ستعلم المقاول ينمي مهاراته مما يسمح له بتجسيد مشروعه في أحسن الظروف. فالمرافق سيمرن المقاول عن كيفية ممارسة وظيفته الجديدة (ريادة الأعمال) واستيعاب مختلف احتياجاته في كل مجالات تسيير وإدارة مشروعه، كما يؤكد ذلك ayolle المرافقة هي ممارسة لمساعدة الأفراد على انشاء مؤسساتهم حيث تقوم على وجود علاقات اجتماعية بين صاحب المشروع والمرافق خلال فترة زمنية محددة تمكن المقاول من تحقيق تدريبات متعددة والحصول على موارد مفيدة لتطوير مهاراته وتجسيد مشروعه على ارض الواقع.¹

2. خصائص المرافقة:

تتميز المرافقة الجيدة بمجموعة من المزايا تتمثل أساساً في²:

¹ - عبد القادر صافي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 66-67.

² - زين العابدين عثمان، حياة سيد، دور المرافقة المقاولاتية في تنمية المعرفة المالية للمؤسسات الناشئة دراسة حالي الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر والوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 01، 2023، ص-ص 62-63.

1.2. التوافق والتطابق:

بمعنى ارتباط وتطابق إمكانيات صاحب المشروع مع نوعية المشروع المقدم من طرفه، مما يسمح بتأمينهما من المشاكل المتوقعة حدوثها مستقبلاً، حيث أن المعرفة الجيدة لصاحب المشروع لمشروعه تمكنه من تفهم ومعالجة كافة العراقيل التي تواجهه.

2.2. الارتكاز على الشخص:

إن عملية المرافقة تكون خلال فترة زمنية محدودة وهي فترة الاحتضان، ينبغي للمقاول خلال هذه الفترة الاستفادة من كل النصائح المقدمة له في إطار المرافقة.

3.2. الاستقلالية:

يكن الهدف من عملية المرافقة في تكوين صاحب مشروع ذو فكر مقاولاتي يستوعب جيداً التسيير العقلاني لاستثماراته، ويتحمل المخاطر والعراقيل التي تواجهه في المستقبل.

4.2. تسيير الفشل:

في حالة عدم قابلية المشروع للتجسيد على المرافق أن يتعامل بكل شفافية مع المشروع ويصارحه بعدم إمكانية نجاح المشروع، كما يتوجب على المرافق أن يساعد حامل المشروع على تجنب الأخطاء وتصحيحها في حال الوقوع فيها.

3. دوافع الحاجة للمرافقة المقاولاتية:¹

1.3. التعقيد الفني:

لا يمتلك أي مشروع ناشئ في مراحله الأولى الخبرة والكفاءة التسييرية الكافية، مما يستلزم من صاحب المشروع التحكم في عاملين أساسيين: الإلمام العميق بطبيعة المشروع، وتنمية روح المبادرة والمقاولاتية.

2.3. تعقيدات البيئة الخارجية:

تتسم البيئة المحيطة عادة بالتغير المستمر وعدم الاستقرار، فضلاً عن تعدد العوامل المؤثرة فيها. وهذا يفرض ضرورة بذل جهود إضافية لاستشراف التحولات البيئية، من أجل الاستعداد للظروف الطارئة ومعالجة الاختلالات قبل تفاقم المشكلات.

3.3. التعقيد الإداري:

¹ - أسماء شنيخر، دور هياكل الدعم والمرافقة في بناء النية المقاولاتية لدى خريجي الجامعات الجزائرية-دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2022، ص-ص 54-55.

يواجه المقاولون في الغالب صعوبات إدارية أثناء تنفيذ مشاريعهم، تتعلق بإجراءات التسجيل والتعامل مع مصالح الضرائب والتأمينات والعمل والضمان الاجتماعي، ما يؤدي إلى تأخير في استكمال الإجراءات القانونية للشروع في النشاط وقد يصل الأمر أحياناً إلى العدول عن المشروع بالكامل.

4.3. الضعف المالي:

تعاني المؤسسات الصغيرة من هشاشة مالية ناجمة عن محدودية حجم الإنتاج. وتتجلى أسباب هذا الضعف في ارتفاع التكاليف الإدارية وتكاليف التمويل، وصعوبة تكوين احتياطات مالية للنمو، إضافة إلى ضآلة الأرباح المتاحة وتأثير الأعباء الضريبية على الموارد المتبقية.

5.3. الضعف القانوني والسياسي:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات ناتجة عن سياسات وتشريعات لا تراعي خصوصيتها، كما تفقر هذه المؤسسات إلى القدرة على التأثير في هذه التشريعات، لا سيما تلك المتعلقة بالضرائب. ويضاف إلى ذلك محدودية قدرتها على الدفاع عن حقوقها بسبب غياب أطر تنظيمية قوية مثل النقابات والجمعيات المهنية.

6.3. هشاشة المشاريع الناشئة:

يتجلى ضعف المشاريع حديثة النشأة في ارتفاع معدلات الفشل والتوقف، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن 50% منها لا تستمر لأكثر من سنة ونصف، بينما لا يتجاوز معدل المشاريع التي تتخطى عشر سنوات سوى 20%.

4. أهم الأطراف المتدخلة في عملية المرافقة المقاولاتية:¹

يمكن أن تأخذ المرافقة أشكال متعددة حسب مصدرها وطبيعتها ومستوى تدخلها، ومدتها والقطاع الذي تهتم به، ولهذا يمكن حصر أهم الفاعلين في مجال المرافقة في العديد من الهيئات.

1.4. الدولة والهيئات المحلية:

نجد حالياً أن الدول المتطورة تشهد حركة واسعة للمساعدات المالية، وتنظيم المسابقات، ومنح تسهيلات مختلفة من أجل مساعدة المنشئ. أما في الدول النامية فيبقى هذا الموضوع تقريباً نظرياً فقط، وذلك نتيجة لتأخر تطبيق القرارات الوزارية، وغياب استراتيجية عامة تعنى بالمؤسسات الصغيرة.

2.4. التنظيمات المالية:

تلعب التنظيمات المالية دوراً هاماً فيما يتعلق بالدعم المالي والاستشاري، فهي تساهم في إنجاز الملفات المالية والدراسات اللازمة لحاملي المشاريع وأيضاً في مجال منح القروض. إضافة إلى ذلك توجد مؤسسات رأس

¹ - عبد الفتاح بوخمخ، صندرة سايب، دور المرافقة في دعم انشاء المؤسسات الصغيرة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد 04، العدد 04، 2006، ص-ص 4-5.

المال المخاطر، والتي عادة ما تمنح أموالاً للمؤسسات الجديدة التي تتميز بقدرة عالية على النمو، رغبة في الحصول على أرباح عالية مستقبلاً .

3.4. حاضنات المؤسسات:

حسب المجلس الأوروبي فحاضنة المؤسسات هي عبارة عن مكان يلجأ إليه حاملي إنشاء فكرة مؤسسة جديدة، وهدفها هو رفع حظوظ النمو ومعدل بقاء هذه المؤسسات، مما يسهم بشكل كبير في التنمية المحلية وخلق مناصب للعمل، ويأتي في درجة أقل جذب الاهتمام نحو التوجهات التكنولوجية.

4.4. مشتلة المؤسسات:

تعتبر مشتلة المؤسسات أحد أجهزة المرافقة المكملة لدور ومهام الحاضنات وتعرف على أنها الهيئة التي تهتم باستقبال واستضافة حاملي المشاريع في المراحل الأولى من حياة المؤسسة (عادة الأربع سنوات الأولى) أي بعد إنشائها، وتتكفل المشتلة بأداء ثلاث مهام أساسية: أول مهمة تتمثل في مرافقة حامل المشروع. والثانية هي مهمة توفير الخدمات الاستشارية، أما الأخيرة فتتمثل في استضافة المؤسسة الفتية.

بذلك تختلف الحاضنة عن المشتلة في كون الأولى تتكفل باستقبال ومرافقة حاملي المشاريع والأفكار عند قيامهم بإنشاء مؤسساتهم، أما الثانية فيتمثل دورها في استضافة المؤسسات التي أنشئت حديثاً وتزويدها بخدمات ملحقه.

5.4. نزل المؤسسات:

قد تصل مهلة إنشاء مؤسسة واستقرارها الفعلي خمسة عشرة سنة، لهذا تقوم المشتلة باستعمال طريقة الإيجار المؤقت (عادة خلال كل 23 شهر) حتى تتجنب خطر بيع أو التصرف في المحلات من طرف المؤسسات التي تم استضافتها لهذا جاء نزل المؤسسات الذي يقوم بإمضاء عقد إيجار عادي (عادة لفترة 48 شهر) مع المؤسسة التي تخرج من المشتلة مع متابعة مرافقتها.

6.4. المنظمات غير الحكومية:

تعرف المنظمات غير الحكومية على أنها علاقات تجمع بين فاعلين غير تابعين للحكومات، وتهدف هذه المنظمات أساساً إلى تحقيق التنمية. أما المنظمات غير الحكومية الخاصة بدعم المؤسسات الصغيرة فتعرف على أنها تنظيم مسجل رسمياً ومعرف بوضوح يجمع فئة من الأفراد أو الجمعيات العمومية.

7.4. الإفراق Essaimage :

يعتبر الإفراق أحد الأشكال الجديدة التي بدأت تأخذ موقعها في مجال مرافقة المؤسسات الصغيرة، إذ يتمثل في قيام مؤسسة ما بدفع عمالها إلى إنشاء مؤسساتهم الخاصة، ومنحهم مساعدات مالية ودعم إمدادي، إضافة إلى متابعة المؤسسة الجديدة، مع الحق في الرجوع إلى الوظيفة في حالة الفشل .

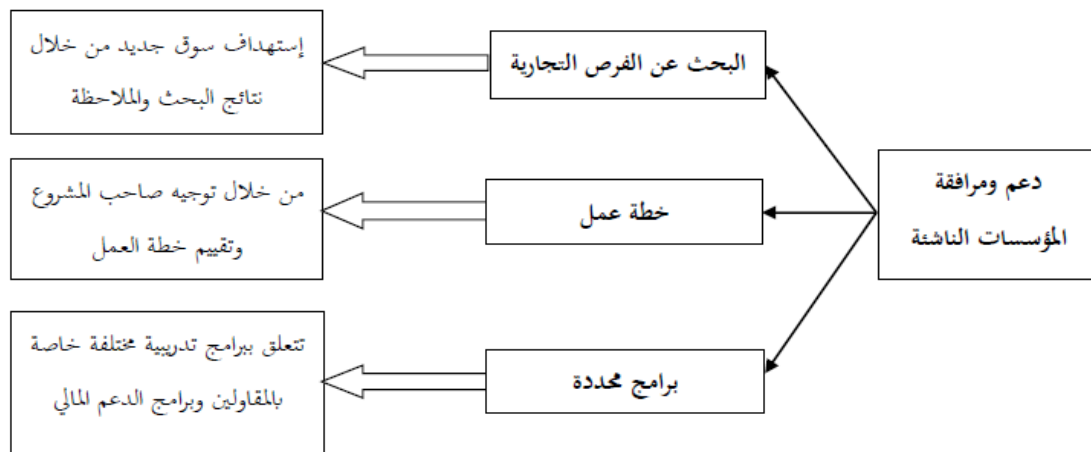
8.4. الامتياز التجاري:

يعبر الامتياز التجاري عن إمكانية قيام صاحب المشروع بإنشاء مؤسسة تنشط في قطاع ما، من خلال الاستفادة من قوة مؤسسة قديمة، حيث يستفيد أساسًا من استغلال علامة تجارية جد معروفة لدى الزبائن وأيضًا لدى البنوك، ومن كل الآثار الإيجابية الناتجة عن هذا النوع من العقود.

5. أهمية وأهداف عملية الدعم المرافقة:

تكمن أهمية وهدف عملية دعم ومرافقة المؤسسات الناشئة إلى تقوية كفاءة صاحب المشروع التسييرية، من خلال تطوير معارفه الفنية الخاصة بالمشروع، وكذا تعزيز روح المقاولاتية بداخله بالإضافة للمساهمة في ضبط تعقيدات البيئة الخارجية للمشروع وتوضيح الخيارات الممكنة للمقاول، عن طريق مجموعة من الأدوات والطرق العلمية كدراسة السوق، والتحليل الإستراتيجي، وكذا تسهيل التعقيدات الإدارية التي تواجهها المؤسسات الناشئة، ومساعدة صاحب المشروع على التعامل مع مختلف القوانين المفروضة كقانون الضرائب وغيرها.¹

الشكل رقم (08): أهداف دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية



المصدر:

نجاة مواسيم رميساء، حاضنات الاعمال كآلية لدعم ومرافقة المؤسسات الناشئة-دراسة حالة حاضنات أعمال عامة وخاصة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2024، ص 60. نقلا عن: Mo'nica Arroyo-Va'zquez, Peter van der Sijde and Fernando Jime'nez-Sa'ez, **Innovative and creative entrepreneurship support services at universities' at universities'**, Springer-Verlag, 12 November, 2009, p72.

¹ - نجاة مواسيم رميساء، حاضنات الاعمال كآلية لدعم ومرافقة المؤسسات الناشئة-دراسة حالة حاضنات أعمال عامة وخاصة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2024، ص 60.

6. مراحل المرافقة والدعم:¹

1.6. الاستقبال:

في هذه المرحلة تقوم على التعارف بين كل من حامل المشروع والهيئة المرافقة بالإضافة الى التعرف على حالة تقدم المشروع واحتياجاته وتختلف هذه العملية من هيئة لأخرى، من حيث مدة وشكل الاستقبال كالمقابلات أو مكالمات هاتفية دورية، أو مواعيد مستمرة، وقد يكون الاستقبال بشكل فردي أو جماعي وبالنسبة لمدة الاستقبال متغيرة من موعد واحد الى عدة مواعيد او لبضعة ساعات حسب أهمية ونوع المشروع.

2.6. المرافقة خلال الانشاء:

تتمثل هذه الخدمات فيما يلي:

- اعداد ملف انشاء المشروع: يتمثل في خطة عمل تتضمن: وصف المشروع، وصف السلعة او الخدمة السوق.
- وسائل الإنتاج بالإضافة الى الملف المالي ويتضمن: الجدول التقديري لجدول حسابات النتائج، احتياجات رأس المال العامل، خطة التمويل، مخطط الخزينة، الرسم على القيمة المضافة، عتبة المردودية، البحث عن الوسائل المالية (قروض، اعانات، مساعدات...الخ)، الخيارات الجبائية، الاجتماعية، القانونية.

3.6. المرافقة في تخطيط وإنجاز خطوات انشاء المشروع:

الاستقلالية: هيئات الدعم تعمل على التشجيع على استقلالية المقاول في اتخاذ قراراته المتعلقة بمشروعه وذلك للأسباب التالية:

- تمكين المقاول من التعلم الذاتي أساليب قيادة وتسيير المشروع. حيث يستفيد المقاول من هذه المعارف حتى في حالة فشل المشروع فهي تعتبر مكسب معرفي للمقاول.
- تهدف هيئة المرافقة الى تحقيق اقتصاد في الخدمات المقدمة وربح الوقت والتوجه الى مشاريع جديدة، لذا تستعين هيئات الدعم غالبا بمؤسسات أخرى لخدمة المقاولين مثل الغرف الاستشارية، مكاتب الدراسات.

4.6. المرافقة بعد الانشاء (المتابعة):

القليل من هيئات الدعم تتابع المشاريع بعد انشائها وفي الغالب تهتم الهيئات المتخصصة في الدعم المالي بهذه المرحلة فالمتابعة بعد الانشاء تتضمن مواعيد شهرية خلال السنتين الاوليتين، حيث يتم التركيز على التسيير (الخزينة، الوضعية المالية، تشكيل لجنة قيادة مالية).

5.6. الجانب التجاري:

البحث عن الزبائن، الاتصال والرؤية الاستراتيجية العقود المناقصات....الخ.

¹ - عبد القادر صافي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 74-75.

ثانيا: إشارة لهيكل المرافقة والدعم المقاولاتي في الجزائر *

1. الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار AAPI:

الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار Agence Algérienne de promotion de l'Investissement (المؤسسة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI سابقا) هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تعمل تحت وصاية الوزير الأول، تختص بدعم ومرافقة المستثمرين الوطنيين والأجانب في تجسيد مشاريعهم الاستثمارية. ويتمثل دور الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار في النقاط الآتية:

- ترقية وتهيئة الاستثمار في الجزائر وكذا في الخارج وجاذبية الجزائر، بالاتصال مع الممثلات الدبلوماسية والقنصلية الجزائرية بالخارج؛
- إعلام أوساط الأعمال وتحسيسهم؛
- ضمان تسيير المنصة الرقمية للمستثمر؛
- تسجيل ملفات الاستثمار ومعالجتها؛
- مرافقة المستثمر في استكمال الإجراءات المتصلة باستثماره؛
- تسيير المزايا، بما فيها تلك المتعلقة بحافزة المشاريع المصرح بها أو المسجلة قبل تاريخ إصدار القانون 18-22؛

- متابعة مدى تقدم وضعية المشاريع الاستثمارية¹.

2. الوكالة الوطنية لتمكين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية ANVREDET²:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع تخصص صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهي تحت مسؤولية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تعمل بشكل أساسي على تمكين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية لتنمية الابداع التكنولوجي، ودعم الاعمال المبتكرة.

تعتبر الوكالة الوطنية لتمكين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية أداة محورية تُمكن من تعديل الجدول القائم بين مطلب الصرامة والاستقرار من جهة، وضرورة التغيير بوصفه شرطاً للبقاء من جهة أخرى. وترتكز ANVREDET في عملها على استراتيجية مدروسة بإحكام، تتمحور حول مهامها الجوهرية المتمثلة في تمكين نتائج البحث؛ سواء كانت هذه النتائج صادرة عن الجامعات أو المراكز البحثية التابعة للمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي DGRSDT، أو عن أفكار مشاريع مختارة داخل الوكالة نفسها، التي تتكفل بمرافقة الفكرة منذ نشأتها وصولاً إلى استكمالها، مروراً بمختلف مراحل النضج المعقدة.

* - بخصوص مؤسسة ترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة Algeria Venture، فسيتم التفصيل فيها في المحور العاشر.

¹ - <https://aapi.dz/ar/presentation-de-laapi-ar>, visité le 05/12/2025.

² - <https://anvredet.org.dz/qui-sommes-nous/>, visité le 05/12/2025.

ولبلوغ المرحلة الأخيرة، يتطلب الأمر تدخل عدة هياكل أهمها:

- قسم التثمين: وتتمثل مهمته الرئيسية في التحسيس وتطوير الحسّ المقاوَلاتي واكتشاف الفرص.
 - قسم الابتكار: الذي يضمن الربط بين مختلف الأطراف الفاعلة.
 - قسم التسيير: الذي يتولى احتضان فكرة المشروع داخل أحد الحاضنات الاثني عشر التي تُسيّرُها الوكالة.
 - القسم القانوني: الذي يتولى إعداد العقود الخاصة بحاملي المشاريع وإبرام الاتفاقيات الإطارية مع الأطراف المعنية.
 - قسم التعاون: الذي يبحث عن المنافذ الاجتماعية والاقتصادية القادرة على تحويل النموذج الأولي إلى منتج قابل للإدماج في السوق.
- تتلخص مهام الوكالة في الآتي:
- تحديد وانتقاء نتائج البحث القابلة للتثمين.
 - تثمين ونقل التكنولوجيات الجديدة إلى القطاعين الاجتماعي والاقتصادي.
 - تحفيز النمو الاقتصادي عبر الابتكار.
 - دعم ومراقبة الأفكار المبتكرة.
 - ضمان اليقظة التكنولوجية.
 - تطوير وتعزيز التعاون والتبادل بين قطاع البحث والقطاعين الاجتماعي والاقتصادي.
- أما أهداف الوكالة فتتلخص في العناصر الآتية:
- تعزيز الروابط بين قطاع البحث العلمي والصناعة.
 - خلق ديناميكية داخل الاقتصاد الوطني تتيح بروز مؤسسات مبتكرة.
 - تطوير ثقافة الابتكار داخل المؤسسات الوطنية لتصبح الابتكارَ مصدراً رئيسياً للنمو وتحسين الإنتاجية من خلال استيعاب التكنولوجيات الناشئة.
 - خلق مناصب شغل.

3. المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية INAPI- L'Institut national algérien de la propriété industrielle

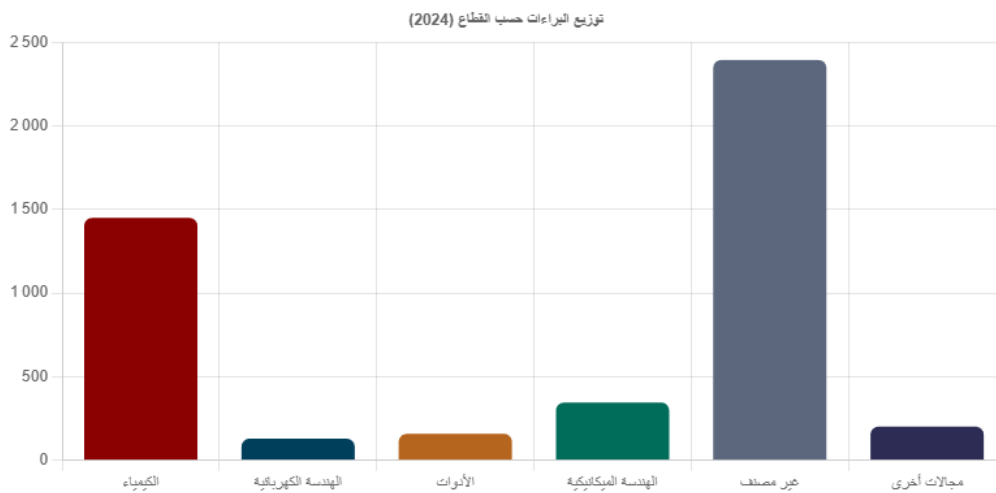
المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية هو مؤسسة عمومية تتمتع ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي وتخضع لإشراف وزير الصناعة والمناجم.

تتمثل مهمة المعهد في حماية حقوق الملكية الصناعية من خلال تقديم خدمات عمومية تشمل تسجيل طلبات حماية براءات الاختراع، العلامات التجارية، الرسوم والنماذج الصناعية بالإضافة التسميات الأصلية والدوائر

المتكاملة. المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية ملزم بأداء مهمتين رئيسيتين، كما هو محدد في المادة 07 من المرسوم 98-68 المتعلق بوضعه القانوني.

- مهام لصالح الدولة (خدمة عمومية): تنفيذ السياسة الوطنية للملكية الصناعية.
- مهام لفائدة المتعاملين الاقتصاديين والباحثين منها:
 - ✓ فحص، تسجيل وحماية الحقوق المعنوية (العلامات التجارية، الرسومات، النماذج، التسميات الجغرافية وبراءات الاختراع).
 - ✓ تسهيل الوصول إلى المعلومات التقنية ووضع كل الوثائق والمعلومات المتعلقة بمجال اختصاصه في متناول الجمهور.
 - ✓ تشجيع، تطوير وتعزيز القدرة على الابتكار والاختراع من خلال تدابير تحفيزية مادية ومعنوية¹.

الشكل رقم (09): توزيع البراءات حسب القطاع على مستوى INAPI



المصدر: الموقع الرسمي لـ INAPI.

¹ - <https://e-services.inapi.org/>, visité le 07/12/2025.

خلاصة:

وضحنا من خلال هذا المحور أن البيئة الاجتماعية والاقتصادية في الجزائر أصبحت تشهد تحولاً نحو ترسيخ ثقافة المبادرة الفردية وتطوير روح المقاوالتية. فقد ساهمت الحكومة في تشكيل منظومة دعم متنامية تستهدف تعزيز نمو المشاريع الناشئة وضمان استدامتها. كما أبرز المحور الدور الجوهرى لهياكل المرافقة بمختلف أنواعها في توجيه رواد الأعمال، وتمكينهم من الأدوات العملية والمعرفية اللازمة لمواجهة تحديات السوق، سواء على مستوى الابتكار، التخطيط، التسويق، أو التمويل.

المحور السادس:

البيئة الاجتماعية والاقتصادية:

هيئات تمويل المشاريع

المقاولاتية في الجزائر

تمهيد:

تكتسي دراسة البيئة الاجتماعية والاقتصادية أهمية بالغة في فهم ديناميكية المقاولاتية داخل أي مجتمع، لاسيما في السياق الجزائري الذي يشهد تحولات عميقة نحو اقتصاد متنوع قائم على المبادرة الفردية وتشجيع الابتكار. حيث أن تعزيز روح المبادرة يقتضي توفير منظومة مؤسساتية فعالة تضطلع بدور الوسيط والمحفز والمرافق للمتعاملين الشباب من مرحلة الفكرة إلى غاية التجسيد والاستدامة.

وفي هذا الإطار، برزت مجموعة من الهيئات الوطنية المتخصصة التي تشكّل اليوم الركائز الأساسية لسياسة دعم وتمويل المشاريع، فالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE مثلا، تأتي كآلية مركزية لتشجيع الشباب على إنشاء مؤسسات ناشئة ومؤسسات صغيرة عبر توفير مزيج من الدعم المالي والمرافقة التقنية. أما الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM فتستهدف فئات واسعة من المجتمع عبر تمويل أنشطة صغيرة ذات أثر مباشر على الإدماج الاقتصادي. كما يضطلع كل من صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR وصندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة CGCI-Pme spa بدور محوري في تذليل العوائق المالية البنكية من خلال ضمان مخاطر القروض، بما يعزز ثقة البنوك في تمويل المؤسسات الناشئة والصغيرة والمتوسطة.

تم معالجة هذا المحور من خلال النقاط الآتية:

أولا: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

ثانيا: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM

ثالثا: صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR

رابعا: صندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة CGCI-Pme spa

أولاً: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية**

1. تعريف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية :

الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية L'Agence Nationale D'appui Et De Développement De L'entrepreneuriat (ANADE)، هي امتداد للوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ سابقاً، هي هيئة حكومية ذات طابع خاص، أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ في 2020/11/22، موضوعه تحت وصاية وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة. تتكفل الوكالة بتسيير جهاز ذو مقاربة اقتصادية، يهدف الى مرافقة حاملي المشاريع لإنشاء وتوسيع مؤسسات مصغرة في مجال انتاج الخدمات والسلع، قصد خلق الثروة ومناصب عمل بصفة مستدامة.¹

2. قروض وصيغ تمويل ANADE:

تسعى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية إلى تقديم الدعم للمؤسسات المصغرة والناشئة، خاصة الدعم المالي لها. فتتيح لها مجموعة من الإعفاءات الضريبية خلال مرحلة إنجاز المشروع وكذا في مرحلة الاستغلال. بالإضافة لذلك توفر الوكالة مجموعة من الصيغ التمويلية² في سبيل دعم المشاريع، وذلك بما يتناسب ونوع المشروع وحجمه وكذا القدرة المالية لصاحب المشروع. ويمكن ابراز الصيغ التمويلية للوكالة فيما يلي:

1.2. صيغ التمويل الثلاثي:

تصل قيمته إلى 10000000 دج، ويكون مجزئاً بين ثلاث عناصر رئيسية: الشخص أو المؤسسة طالبة التمويل، وكالة ANADE والبنك، حيث:

- طالب التمويل (بطل أو طالب جامعي): تكون مساهمته الشخصية 5% من قيمة القرض، والقرض الذي تقدمه الوكالة بدون فائدة هو 25%، ومساهمة البنك 70%.
- طالب التمويل (غير بطل): مساهمتهم تتراوح بين 5% إلى غاية 15% وذلك حسب المنطقة الجغرافية، وقيمة القرض بدون الفائدة المقدم من الوكالة يتراوح بين 15% و 20%، اما مساهمة البنك 70%.

2.2. صيغة التمويل الثنائي:

تصل قيمته إلى 10000000 دج، لكن يكون مقسم بالمناصفة بين المساهمة الشخصية لصاحب المشروع، والوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

** سيتم التطرق لصندوق دعم المؤسسات الناشئة ASF خلال المحور العاشر لهذه المطبوعة.

* - National Entrepreneurship Support And Development Agency (NESDA) (التسمية بالإنجليزية)

¹ - <https://www.nesda.dz/>, visité le 07/12/2025.

* - تجدر الإشارة إلى أنه تم تحويل نشاط الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC إلى وكالة ANADE سنة 2022، وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 22-45 المؤرخ في 19 جانفي 2022.

² - نجاة مواسيم رميساء، مرجع سبق ذكره، ص 103.

3.2. قرض إضافي غير مكافئ لكراء محل:

هو قرض إضافي يمنح في حالة الضرورة، تصل قيمته إلى 500000 دج، في سبيل إيجار محل أو مكان معين، ويمنح هذا القرض عندما يلجأ طالب التمويل إلى التمويل الثلاثي.

4.2. قرض إضافي غير مكافئ للاستغلال:

هو قرض يمنح بصفة استثنائية للمشاريع المتعثرة وتبلغ قيمته 1000000 دج.

الجدول رقم (02): صيغ تمويل NESDA

نوع التمويل	المساهمة الشخصية	الوكالة (قرض غير مكافئ)	البنك (قرض بنكي)
التمويل الثلاثي - الطلبة والبطالين	5%	25%	70%
التمويل الثلاثي - غير البطالين (مناطق الجنوب)	10%	20%	70%
التمويل الثلاثي - غير البطالين (الهضاب العليا والمناطق الخاصة)	12%	18%	70%
التمويل الثلاثي - غير البطالين (باقي المناطق)	15%	15%	70%
التمويل الثنائي	50%	50%	0%
التمويل الذاتي	100%	0%	0%

المصدر: الموقع الرسمي لـ NESDA

3. التسجيل في الوكالة:

توفر الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية منصة رقمية خاصة لحاملي المشاريع الراغبين في إنشاء مؤسسات مصغرة أو توسعة نشاطاتهم، من أجل التسجيل عن بعد للاستفادة من مزايا جهاز الوكالة من مرافقة وتمويل.

1.3. إنشاء مؤسسة مصغرة:

يستفيد من تمويل المشاريع الجديدة جميع الشباب حاملي أفكار المشاريع الذين استفادوا من تكوين في مراكز تطوير المقاولاتية الخاصة بالجامعيين أو خريجي معاهد التكوين المهني.

2.3. توسعة النشاط:

يستفيد من تمويل المشاريع التوسعية جميع أصحاب المشاريع، سواء كانوا مستفيدين سابقين من خدمات الوكالة أو من أنشأوا مشاريعهم بشكل مستقل أو بدعم من أجهزة أخرى.

3.3. المستفيدون:

- الشباب حاملو أفكار المشاريع.
- المتكونين في مراكز تطوير المقاولاتية.
- خريجو الجامعات.
- خريجو معاهد التكوين المهني.

ثانيا: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM

1. لمحة تاريخية حول وكالة ANGEM:

الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر هي هيئة عمومية ذات طابع خاص، موضوعة تحت وصاية وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة.

أنشئ القرض المصغر في سنوات السبعينيات بمبادرة من البروفيسور محمد يونس اقتصادي ومقاول، بنغالي الأصل والذي أنشأ بدوره مؤسسة القرض المصغر تحت اسم "بنك قرامن" مما جعله يفوز بجائزة نوبل عام 2006 وقد عرف بأنه صاحب "بنك الفقراء".

يعتبر القرض المصغر بمثابة أداة لمحاربة الهشاشة حيث سمح لفئة الأشخاص المحرومين من تحسين ظروف معيشتهم، وهذا من خلال استحداث أنشطتهم الخاصة التي تمكنهم من الحصول على المداخل. ظهر القرض المصغر لأول مرة في الجزائر سنة 1999 إلا أنه لم يعرف - في صيغته السابقة - النجاح الذي كانت تتوخاه السلطات العمومية منه، بسبب ضعف عملية المرافقة أثناء مراحل إنضاج المشاريع ومتابعة إنجازها.

وقد تبين ذلك خلال الملتقى الدولي الذي نظم في ديسمبر 2002 حول موضوع "تجربة القرض المصغر في الجزائر"، وبناء على التوصيات المقدمة خلال هذا التجمع، الذي ضم عددا معتبرا من الخبراء في مجال التمويل المصغر، تم إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المعدل¹.

2. أهداف ومهام وكالة ANGEM:

- تنمية روح المقاولاتية عوضا عن الاتكالية، وبالتالي تساعد على الإدماج الاجتماعي والتنمية الفردية للأشخاص.
- دعم نصح، ومرافقة المستفيدين في تنفيذ أنشطتهم، لا سيما فيما يتعلق بتمويل مشاريعهم.

¹ - <https://www.angem.dz/>, visité le 07/12/2025.

- تكوين حاملي المشاريع والمستفيدين من القروض المصغرة في مجال تقنيات تمويل وتسيير الأنشطة المدرة للمداخيل.
- دعم تسويق منتجات القروض المصغرة عن طريق تنظيم المعارض عرض/بيع.
- تسيير جهاز القرض المصغر وفق التشريع والقانون المعمول بهما.
- دعم، نصح ومرافقة المستفيدين من القرض المصغر في إطار انجاز أنشطتهم.
- إبلاغ المستفيدين، ذوي المشاريع المؤهلة للجهاز، بمختلف المساعدات التي سيحظون بها.
- ضمان متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة.
- مساعدة المستفيدين، عند الحاجة، لدى المؤسسات والهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.

3. التمويل والامتيازات الجبائية التي تقدمها وكالة ANGEM:

- يمنح القرض البنكي دون فوائد.
- يمكن منح سلفة دون فوائد قدرها 29% من الكلفة الإجمالية في نمط التمويل الثلاثي، لاقتناء عتاد صغير ومواد أولية للانطلاق في النشاط، والتي لا تتجاوز 1.000.000 دج.
- تمنح الوكالة سلفة دون فوائد لشراء المواد الأولية مقدرة بـ 100% من الكلفة الإجمالية للمشروع والتي لا يمكن أن تفوق مئة ألف دينار جزائري 100.000 دج. وقد تصل هذه الكلفة إلى مائتا وخمسين ألف دينار جزائري 250.000 دج.

الشكل رقم (10): ملخص صيغ التمويل على مستوى ANGEM

كل الأصناف خلق نشاطات إنتاج	كل الأصناف شراء مواد أولية	كل الأصناف شراء مواد أولية
1.000.000 دج المدة: 8 سنوات	250.000 دج المدة: 54 شهر	100.000 دج المدة: 36 شهر
- المساهمة الشخصية: 1% - القرض البنكي: 70% - سلفة الوكالة: 29% - نسبة الفائدة: مدعوم 100%	- المساهمة الشخصية: 0% - القرض البنكي: 0% - سلفة الوكالة: 100% - نسبة الفائدة: 0%	- المساهمة الشخصية: 0% - القرض البنكي: 0% - سلفة الوكالة: 100% - نسبة الفائدة: 0%
ANGEM - البنك - المقاول	* على مستوى ولايات الجنوب	

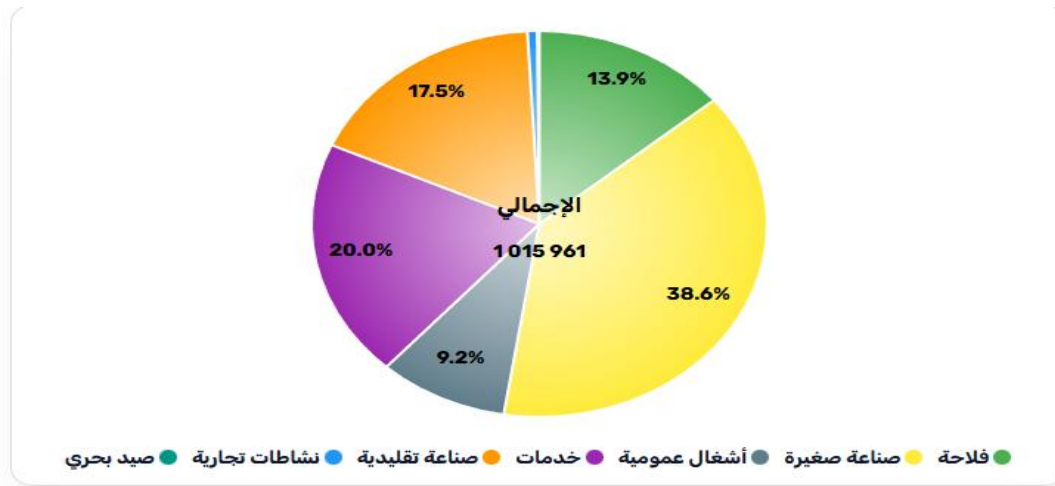
المصدر: الموقع الرسمي لـ ANGEM

أما بخصوص الامتيازات الجبائية:

- إعفاء كلي من الضريبة على الدخل الإجمالي والضريبة على أرباح الشركات لمدة ثلاث (3) سنوات؛
- إعفاء من رسم العقاري على البنايات المستعملة في الأنشطة التي تمارس لمدة ثلاث (3) سنوات؛

- إعفاء من جميع حقوق التسجيل العقود المتضمنة تأسيس الشركات التي تم إنشاؤها من قبل المقاولون؛
- تخفيض من الضريبة على الدخل الإجمالي أو الضريبة على أرباح الشركات وكذا من الرسم على النشاط المهني المستحق عند نهاية فترة الإعفاءات، وذلك خلال الثلاث سنوات الأولى من الإخضاع الضريبي، ويكون هذا التخفيض كالتالي:
- ✓ السنة الأولى من الإخضاع الضريبي: تخفيض بنسبة 70%؛
- ✓ السنة الثانية من الإخضاع الضريبي: تخفيض بنسبة 50%؛
- ✓ السنة الثالثة من الإخضاع الضريبي: تخفيض بنسبة 25%.
- ✓ تحدد الرسوم الجمركية المتعلقة بالتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في تحقيق الاستثمار بتطبيق نسبة 5%.

الشكل رقم (11): توزيع القروض الممنوحة حسب قطاع النشاط على مستوى وكالة ANGEM



المصدر: الموقع الرسمي لـ ANGEM

تشير النسب الموضحة في الشكل أعلاه، توزيع القروض الممنوحة حسب قطاع النشاط على مستوى وكالة ANGEM إلى غاية 31 أكتوبر 2025، حيث نلاحظ أن أكبر نسبة للتمويل كانت تخص قطاع الصناعات الصغيرة بنسبة 38.6%، خصوصاً وأن قيمة التمويل الذي تمنحه الوكالة يتوافق مع ذلك النشاط.

ثالثاً: صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR

1. نشأة وتعريف صندوق FGAR:

صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة Fonds de garantie des Crédits aux PME، هو مؤسسة عمومية تحت وصاية وزارة الصناعة والمناجم، ويتمتع هذا الصندوق بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، حيث أنشئ صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-

373 المؤرخ في 06 رمضان 1423 الموافق ل 11 نوفمبر 2002 المتعلق بتطبيق القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتضمن للقانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹.

2. مهام صندوق FGAR:

- التدخل في منح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتجز استثمارات في المجالات المتعلقة في مجالات انشاء المؤسسات، تجديد التجهيزات، توسيع المؤسسات.
- ترقية الاتفاقيات المتخصصة التي تتكفل بالمخاطر التي تنشط في إطار ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها؛
- ضمان متابعة المخاطر الناجمة عن ضمان القروض، وتسليم شهادات الضمان الخاصة بكل صيغ التمويل؛
- التقويم المستمر لأنظمة الضمان الموضوعة من قبل الصندوق؛
- إعداد اتفاقيات مع البنوك والمؤسسات المالية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- القيام بكل عمل يهدف إلى المصادقة على التدابير المتعلقة بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتدعيمها في إطار ضمان الاستثمارات، حيث يحل الصندوق على البنوك والمؤسسات المالية فيما يخص أجال تسديد المستحقات، وفي حدود تغطية المخاطر طبقا للتشريع المعمول به².

3. المؤسسات المؤهلة وغير المؤهلة للاستفادة من الضمان:

- إن كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإنتاجية الجزائرية مؤهلة للاستفادة من ضمانات الصندوق وتعطى الأولوية إلى المؤسسات التي تعرض مشاريع تتجاوب مع أحد هذه المعايير:
- المؤسسات التي تساهم بالإنتاج، أو التي تقدم خدمات غير موجودة في الجزائر.
 - المؤسسات التي تعطي قيمة مضافة معتبرة للمنتجات المصنعة.
 - المؤسسات التي تساهم في تخفيض الواردات وفي رفع الصادرات.
 - المشاريع التي تسمح باستخدام المواد الأولية الموجودة في الجزائر.
 - المشاريع التي تحتاج إلى تمويل قليل بالمقارنة بعدد مناصب الشغل التي ستخلقها.
 - المشاريع التي توظف يد عاملة مؤهلة. والتي تنشأ في مناطق بها نسبة بطالة كبيرة.
 - المشاريع التي تسمح بتطوير التكنولوجيا الحديثة.
- المؤسسات التي لا يمكنها الاستفادة من ضمانات الصندوق هي:

¹ - <https://www.fgar.dz/>, visité le 08/12/2025.

² - أسماء شنيخر، مرجع سبق ذكره، ص 74.

- المؤسسات التي لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المؤسسات التي استفادت من دعم مالي من الدولة.
- المؤسسات المسعرة في البورصة.
- شركات التأمين والوكالات العقارية.
- الشركات التي تنشط في مجال التجارة فقط.
- القروض التي تهدف إلى إعادة تمويل قروض قديمة.
- المشاريع التي تحدث تلوث كبير للبيئة.

3. مساهمة صندوق FGAR في ضمان القروض الموجهة لتمويل وتنمية المقاولاتية في الجزائر:

يتضح من الجدول أدناه، أن عدد الضمانات التي منحها صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمختلف فئاتها قد بلغ، إلى غاية سنة 2019، ما مجموعه 3226 مشروعا شمله الضمان بقيمة إجمالية تجاوزت 108 مليار دينار جزائري. وقد أسهمت هذه الضمانات في خلق 91,989 منصب شغل.

الجدول رقم (03): حصيلة صندوق FGAR خلال الفترة 2004-2019

عدد المشاريع	%	القيمة (د ج)	%	مناصب العمل	%
من 2004 إلى 2018	76	76740510164	71	73141	80
2018	12	17213250443	16	7726	8
2019	12	14572802166	13	11122	12
المجموع	100	108526562773	100	91989	100

المصدر: أسماء شنيخر، دور هياكل الدعم والمرافقة في بناء النية المقاولاتية لدى خريجي الجامعات الجزائرية-دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2022. نقلا عن:

Bulletin d'information statistique de la PME n°34, 35, 36.

رابعا: صندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGCI-Pme spa)

1. تعريف صندوق CGCI-Pme spa:

صندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGCI-Pme spa) هو شركة تم إنشاؤها بمبادرة من السلطات العمومية بموجب المرسوم الرئاسي 04-134 الصادر في 19 أبريل 2004 الذي

يحدد النظام الأساسي للصندوق لدعم إنشاء وتطوير Pme-Tpe من خلال تسهيل الحصول على الائتمان (الغرض الاجتماعي القانوني). يبلغ رأسمالها المصرح به 30 مليار دينار جزائري، ومكتتب به حتى 20 مليار دينار، و60٪ مملوكة للخزينة العمومية و40٪ للبنوك (BNA ، BEA ، CPA ، BDL ، BADR ، CNEP Banque). بالإضافة إلى ذلك، يُمنح لجميع البنوك وجميع مؤسسات الائتمان في الساحة إمكانية المشاركة في رأس المال الاجتماعي للصندوق (المادة 8 من المرسوم الرئاسي). إن رسميتها العامة في الغالب واستيعاب ضمانها المالي لضمان الدولة بموجب قانون المالية لعام 2009 يعزز توقيعها كضامن ويجعلها مؤسسة من الدرجة الأولى. في عام 2011، افتتحت Caisse مرحلة جديدة من تنويع عرضها بعد قرار السلطات العامة بتفويضها بإدارة صندوق الضمان المخصص لتغطية التمويل الزراعي. يستند هذا القرار إلى المادة 36 من قانون التمويل العقاري الصادر في 18 يوليو 2011، والتي تنص على إمكانية قيام الصندوق بدعم مخاطره على الأموال التي تقدمها الدولة¹.

2. مهام وأنشطة الصندوق:

الغرض من إنشاء الصندوق هو ضمان مخاطر التخلف عن سداد القروض الاستثمارية الممنوحة من طرف البنوك أو مؤسسات الائتمان من أجل تسهيل الوصول إلى التمويل للشركات التي تستوفي معايير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو المؤسسات الصغيرة جداً، والتي تهدف إلى تجسيد مشاريعها الاستثمارية إنتاج السلع والخدمات المتعلقة بإنشاء و / أو توسيع و / أو تجديد معدات الإنتاج الخاصة بهم، وبالتالي تحسين بيئة الاستثمار في الجزائر. منذ سنة 2012، تم تفويض الصندوق، نيابة عن الدولة وعن أي منظمة مانحة أخرى، لإدارة صناديق ضمان متخصصة تهدف إلى ضمان تمويل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني .

في عام 2018، قام الصندوق بتنويع عرض الضمان الخاص به من خلال تطوير منتج جديد (ضمان مفوض خاص بالمؤسسات الصغيرة جداً (يستهدف المؤسسات الصغيرة جداً التي تنتج السلع والخدمات، وهو رابط ذو أولوية في عملية التنمية المحلية. يستجيب هذا الجهاز الجديد للحاجة الاقتصادية لبدء عملية فعالة للشمول المالي والخدمات المصرفية لنسيج المؤسسات الجزائرية الصغيرة جداً .

¹ - <https://cgci.dz/>, visité le 08/12/2025.

خلاصة:

يتبين من خلال دراسة هيئات تمويل المشاريع المقاولاتية في الجزائر أن الدولة تبنت مقاربة شاملة تركز على التكامل بين الدعم المالي، المرافقة التقنية، وضمان التمويل البنكي، بما يخلق منظومة متكاملة داعمة لريادة الأعمال. فقد مثّلت الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية أداة أساسية لتحريك الطاقات الشبابية وتمكينها من دخول عالم الأعمال، بينما أسهمت ANGEM في تعزيز الإدماج الاقتصادي والاجتماعي للفئات الهشة وصاحبة الأنشطة الصغيرة. وفي المقابل، لعب كل من FGAR و CGCI-Pme spa دوراً استراتيجياً في معالجة الإشكالية الأكثر تعقيداً في مسار التمويل، والمتمثلة في ضعف قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الحصول على قروض بنكية دون ضمانات كافية.

المحور السابع:

المؤسسات الناشئة في الجزائر

تمهيد:

انتقلت الاقتصادات العالمية خلال السنوات الاخيرة من الاعتماد شبه الكلي على المؤسسات التقليدية إلى نماذج أكثر ديناميكية تقوم على الابتكار والسرعة وقدرة عالية على التكيف. وفي هذا السياق برزت المؤسسات الناشئة باعتبارها محركاً رئيسياً للنمو الاقتصادي، وقد أصبحت الدول المتقدمة والنامية على حد سواء تُراهن على تعزيز بيئتها الريادية لخلق مؤسسات قادرة على ابتكار حلول جديدة، واستثمار التكنولوجيا، وخلق فرص العمل. في الجزائر، تتقاطع هذه الديناميكية العالمية مع إرادة وطنية حقيقية لإحداث انتقال اقتصادي يعتمد على ريادة الأعمال وتنويع مصادر الدخل بعيداً عن الربيع التقليدي. وقد ساهمت الإصلاحات القانونية، وإنشاء هياكل الدعم، وتحفيز الشباب على الابتكار، في بروز منظومة متكاملة للمؤسسات الناشئة، تسعى إلى ترسيخ الثقافة المقاولانية.

يتم معالجة هذا المحور من خلال العناصر الآتية:

أولاً: مفهوم المؤسسات الناشئة وخصائصها.

ثانياً: أهمية المؤسسات الناشئة وتحدياتها (متطلبات النجاح والمعوقات).

ثالثاً: دورة حياة المؤسسات الناشئة ومصادر تمويلها.

رابعاً: تجارب عالمية ووطنية للمؤسسات الناشئة.

أولاً: مفهوم المؤسسات الناشئة وخصائصها

1. مفهوم المؤسسات الناشئة:

يعد مصطلح المؤسسات الناشئة مصطلح إنجليزي الأصل والذي يتشكل من كلمتين مجزئتين وهي Start-Up حيث تعني Start الانطلاق و Up النمو والتي تفهم بشكل تفصيلي عند تركيب المعنى أن المؤسسة عبارة عن مشروع بدأ للتو وانطلق نموه. وتعرف المؤسسات الناشئة على أنها شركات حديثة العهد يتم تأسيسها بواسطة رائد أعمال أو مجموعة الهدف منها تطوير منتج أو خدمة مميزة لإطلاقها في السوق.

ويرى Eric Ries وهو أحد المنظرين في مجال المؤسسات الناشئة أنها كيان صمم لخلق منتج جديد أو خدمة جديدة في ظل حالة عدم تأكد شديدة، أي تقدم منتج على بيئة الأعمال المحيطة بها.¹

وقد ذكر المشرع الجزائري في المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15-09-2020 المتعلق بإنشاء لجنة وطنية لعلامة "مؤسسة ناشئة" ومشروع مبتكر "وحاضنة أعمال"، وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها وكذا شروط منح كل علامة. مجموعة من المعايير التي عرف من خلالها المؤسسة الناشئة على أنها: " كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري* وتحترم المعايير التالية:²

- يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة ثماني (08) سنوات.
- يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة.
- يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية.
- أن يكون رأس مال الشركة مملوكا بنسبة 50% على الأقل من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة مؤسسة ناشئة.
- يجب أن تكون امكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية.
- يجب ألا يتجاوز عدد العمال 252 عامل.

يظهر من خلال التعريف السابق ان المؤسسات الناشئة في الجزائر تتعلق بمؤسسات تقوم على الابتكار وقابليتها للنمو الكبير، بالإضافة الى احترامها لمعايير مرتبطة بحدود قصوى خاصة بعمرها ورقم اعمالها وكذا عدد العمال التي تحتويه. ويمكن القول إن استخدام المصطلح بدأ بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة وذلك مع بداية

¹ - مصطفى بوعبد الله، عبد الهادي بن غالم، المؤسسات الناشئة بالجزائر بين المرافقة الحكومية والدعم المالي-أجهزة مقترحة لتمويل المؤسسات الناشئة-، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 08، العدد 02، 2024، ص 70.
*- أنظر إلى:

- المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15-09-2020 المتعلق بإنشاء لجنة وطنية لعلامة "مؤسسة ناشئة" ومشروع مبتكر " وحاضنة أعمال"، وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها وكذا شروط منح كل علامة.

² -قادة بحيري، كرفيس فاطمة الزهراء، التحفيزات الجبائية والتمويلية لصالح المؤسسات الناشئة في الجزائر مع الإشارة إلى صندوق المؤسسات الناشئة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 07، العدد 01، 2023، ص-ص 194-195.

ظهور شركات رأس مال المخاطر ليشيع استخدام المصطلح بعد ذلك. أما Paul Graham مؤسس حاضنة الأعمال "Y Combinator" بأمريكا فيعرف المؤسسة الناشئة في مقال له موسوم بـ "Startup=Growth" أي أنها "مؤسسة مصممة للنمو بسرعة وحداثة تأسيسها لا تجعل منها مؤسسة ناشئة. كما أنه ليس شرطاً أن تعمل المؤسسات الناشئة بمجال التكنولوجيا، أو يتم تمويلها عن طريق رأس المال المخاطر. الشيء الأساسي الوحيد هو النمو. كل شيء آخر نربطه مع المؤسسات الناشئة يتبع النمو وتأسيساً لما سبق يتضح أنه لا يوجد تعريف ثابت ومؤكد يمكن من خلاله تعريف المؤسسة الناشئة. ويمكن تحديد المؤسسة الناشئة من الناحية القانونية حسب رأس المال وطريقة الملكية وقد يكون حسب حجم الأصول أو حسب المبيعات وكذلك حسب عدد العمال.

2. ما يميز المؤسسة الناشئة عن المؤسسة النمطية:

يمكن اجمال أهم الاختلافات بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الأخرى في النقاط التالية:¹

- الأمن الوظيفي في المؤسسات الكبيرة والكلاسيكية يكون أكثر استقرار مع مرور الزمن، فتزداد نسبة احتمال الاستمرار في النشاط، بينما المؤسسات الناشئة يكون أقل استقرار منها مع احتمالية توقف النشاط في أي مرحلة.
- استقلالية العاملين في المؤسسات الناشئة أكبر منها في المؤسسات القائمة وخاصة الكبيرة.
- الدخل المالي في المؤسسات الناشئة يكون أقل من الذي تقدمه المؤسسات الكبيرة والشركات الأقدم، لكنها تمنح حوافز استثنائية كبيرة، ولها قدرة كبيرة على النمو والتنمية وهذا يصاحبه عوائد مالية أعلى في المستقبل.
- العمل المثير والتحدي الفكري والابداع في حل المشكلات الفنية الصعبة والجديدة أكثر في المؤسسات الناشئة من المؤسسات القائمة.
- دورة حياة المؤسسة الكلاسيكية تمر بمرحلة انطلاق، نمو، ثم نضج وبعدها تبدأ في التراجع، بينما الشركات الناشئة تمر بسلسلة من التراجع والتقدم غير القابل للتنبؤ في المرحلة ما بين الانطلاق والنمو، وبمجرد ما تصل إلى مرحلة النضج ستستمر في الارتفاع والنمو.
- الشركة الناشئة تقدم منتجها لسوق جد كبير على عكس الشركات الكلاسيكية.
- المؤسسة الناشئة بالرغم من الخطر المرتفع المرتبط بها فإن المستثمرين يقومون بالاستثمار في هذا النوع من المؤسسات بالموازنة بين العائد الضخم المحتمل في حالة نجاح المشروع، بينما المؤسسات الكلاسيكية يتوجه المستثمر لسوق تنخفض فيه درجة المخاطرة مع تحقيق أرباح عادية.

¹ - سمية لرقط، تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر- رؤية تقييمية-، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2023، ص 485.

- تعتمد المؤسسة الناشئة في تمويلها على المستثمر الملاك، المستثمر المغامر، أو رأس المال المخاطر، نظرا لإحجام البنوك على تمويل هذا النوع من المشاريع عالية المخاطر بينما تحصل الشركات الكلاسيكية على التمويل من القروض البنكية أو المنح الحكومية.

3. متطلبات الحصول على مؤسسة ناشئة في الجزائر:

حسب ما جاء في المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15-09-2020 المتعلق بإنشاء لجنة وطنية لعلامة "مؤسسة ناشئة" ومشروع مبتكر "وحاضنة أعمال"، وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها وكذا شروط منح كل علامة فإنه يتعين على المؤسسة التي لديها الرغبة في الحصول على علامة مؤسسة ناشئة أن تقوم بطلب مقدم عبر البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة مرفق بالوثائق التالية:

- نسخة من بطاقة التعريف الجبائي والاحصائي والسجل التجاري مع نسخة من القانون الأساسي للشركة.
- شهادة الانتساب لدى CNAS متبوعة بقائمة إسمية للأجراء زائد شهادة CASNOS.
- المؤهلات العلمية والتقنية والخبرة لمستخدمي المؤسسة.
- نسخة من الكشوف المالية للسنة الجارية مع مخطط تفصيلي يتم فيه عرض أعمال المؤسسة.
- عند الاقتضاء كل وثيقة تتعلق سواء بملكية فكرية أو جائزة أو مكافأة متحصل عليها.
- يتم الرد على كل طلب في أجل أقصاه ثلاثون يوما ابتداء من تاريخ وضع الطلب عبر المنصة.
- كما تمنح علامة مؤسسة ناشئة للمؤسسة لمدة أربع سنوات ذات القابلية للتجديد لمرة واحدة فقط، وفي حالة الرفض فإنه يستلزم على اللجنة الوطنية المختصة تبرير القرار المتعلق بالرفض مع إخطار المستفيد إلكترونيا.

4. خصائص المؤسسات الناشئة:

تتميز المؤسسات الناشئة بأنها:

- مؤسسات حديثة العهد، شابة وياقة أمامها خياران إما التطور والتحول إلى شركات ناجحة، أو الإغلاق والخروج من السوق.
- سهولة الإدارة نظرا لبساطة هيكلها التنظيمي واستعمالها لأساليب الإدارة والتسيير غير المعقدة.
- مؤسسات تحظى بفرصة النمو التدريجي والامتداد، أي أن لها إمكانية النمو السريع وتحقيق حجم إيرادات أكبر بكثير من التكاليف، ما يؤدي لنمو هامش الأرباح لديها بنسبة كبيرة.
- مؤسسات مرتبطة بالتكن ولوجيا وتعتمد بشكل رئيسي عليها للنمو والتقدم، حيث تقوم أعمالها التجارية على أفكار رائدة ومبتكرة، تشبع حاجات السوق بطريقة ذكية وعصرية. كما تستخدم التكنولوجيا في العثور على التمويل من خلال المنصات على الإنترنت ومن خلال الفوز بمساعدة ودعم من قبل حاضنات الأعمال.

- مؤسسات تتطلب تكاليف منخفضة صغيرة جدا بالمقارنة مع الأرباح التي تحصل عليها، وعادة ما تأتي هذه الأرباح بشكل سريع وفجائي بعض الشيء، ومن الأمثلة على ذلك نذكر أمازون، آبل.¹

ثانيا: أهمية المؤسسات الناشئة وتحدياتها (متطلبات النجاح والمعوقات)

1. أهمية المؤسسات الناشئة:

اكتست المؤسسات الناشئة في الآونة الأخيرة أهمية بالغة باعتبارها أحد البدائل المناسبة في ظل ضعف القدرة التمويلية وذلك لقدرتها على استخدام المداخل الحديثة للتكنولوجيا وتبرز أهميتها بشكل رئيسي في العناصر الآتية:²

- زيادة الإنتاج مع تنوع السلع والخدمات: يكمن ذلك في استغلال المؤسسات الناشئة للتكنولوجيا مما يؤول إلى خلق تشكيلة سلعية وخدمية متنوعة.
- الإسهام في التنمية الاقتصادية تعمل المؤسسات الناشئة على رفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي للمجتمعات وبالأخص المجتمعات النامية، فهي من جهة تعد منطلق الأفكار الحديثة التي لا تتطلب رؤوس أموال كبيرة ومن جهة أخرى تحقيق مساهمة كبيرة في الناتج الوطني .
- الإسهام في خلق الوظائف واحتواء نسبة البطالة وذلك من خلال خلق فرص العمل للأفراد كما تعد فرصة في جعل الدولة قادرة على توليد وتحقيق فرص للتشغيل، وقد أوضحت العديد من الدراسات أن هذا النوع من المؤسسات (المؤسسات الناشئة) خلق أكثر من عشر ملايين منصب سنويا خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2020.
- فتح أسواق جديدة: يعد اقتحام الأسواق إحدى الأهداف المهمة التي تسعى إليها المؤسسات الناشئة وتعمل عليها وذلك من خلال السعي إلى خلق أسواق جديدة لمنتجات تكون إما قديمة أو حديثة اعتماد على عمليات التكنولوجيا بشكل أساسي.

2. تحديات المؤسسات الناشئة (متطلبات النجاح والمعوقات):

تتأثر الشركات الناشئة بالعديد من العوامل التي يكون لها الدور الرئيسي في نجاحها أو فشلها وتختلف بين عوامل تتعلق بالمقاول وعوامل تتعلق بالشركة الناشئة في حد ذاتها بالإضافة إلى عوامل أخرى تتعلق بظروف التحضير لإنشاء الشركة الناشئة ويمكن أن نستعرض هذه العوامل في النقاط التالية:³

¹ -سمية لرقط، مرجع سبق ذكره، ص 485.

² - بوعبد الله مصطفى، بن غالم عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

³ -محمد رضا دباح، دور حاضنات الاعمال الجامعية في نجاح الشركات الناشئة (Startup)-دراسة ميدانية لمجموعة من حاضنات الاعمال الجامعية-أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023، ص-ص 66-67.

1.2. عوامل متعلقة بشخصية المقاول:

- جنس المقاول: حيث يرى الكثير من الباحثين أن جنس المقاول له تأثير كبير على بقاء المؤسسات الناشئة، فحسبهم تتحصل النساء على فرص أقل للتجارب، وشبكات دعم أقل، وصعوبة أكبر في تجميع الموارد، هذا يزيد من احتمال تعثرها.
- المؤهل العلمي للمقاول: يفترض أن يرتبط التعليم بصلة وثيقة بالمعرفة والمهارات وقدرة حل المشكلات والانضباط والتحفيز والثقة بالنفس، والتي تمكن المقاول من مواجهة المشاكل، ويساهم المستوى التعليمي للمقاول بشكل ايجابي في أداء المؤسسة حيث كلما كان المستوى التعليمي أعلى كلما زادت فرصة نجاح المؤسسة.
- وضع المقاول قبل الإنشاء: تتأثر الشركات الناشئة بأهداف ودوافع المقاول، فمن قام بإنشاء المؤسسات طواعية وعن عمد ورغبة في تحقيق الذات لهم فرص نجاح أكثر من المقاول الذي أجبر على بدء مشروعه لأنه يفتقر إلى العمل أو كسب لقمة العيش.
- الدوافع المقاولانية: الرغبة في إنشاء مؤسسة وهو واحد من أهم العوامل التي تؤثر على نجاحها وان الدوافع وسلوكيات اليوم ستؤثر على مستقبل المؤسسة، فزيادة الدوافع المقاولانية والحوافز تزيد من احتمال نجاح وبقاء المؤسسات.

2.2. عوامل متعلقة بخصائص المؤسسة الناشئة:

- تشابه النشاط: يعتبر التشابه في النشاط من بين التحديات التي تواجه المقاول وهنا تتدخل الخبرة المهنية التي تساهم في نجاح المؤسسات الناشئة خاصة عندما يكون هناك تشابه كبير بين المؤسسة الجديدة والمؤسسة التي عمل فيها المقاول سابقا حيث إن المقاول الذي بدأ أعمالا مرتبطة ارتباطا وثيقا بما فعله في الماضي قد يكتسب خبرة ويستفيد من تجاربه السابقة ومن شبكة العلاقات مع الموردين والموزعين والعملاء التي يكون قد كونها مسبقا مما يمنحهم المصداقية ويعزز قدرتهم على الحصول على التمويل اللازم وتطوير المبيعات وتحقيق أشكال أخرى من التعاون.
- حجم رأس المال: يزيد حجم رأس المال والتمويل الكافي من فرص نجاح الشركة الناشئة واستمراريتها خاصة في الثلاث سنوات الأولى من حياة الشركة، حيث يمثل ضمانا لبقاء الشركة الناشئة وحماية من الحوادث التي قد لا تكون متوقعة.
- الدعم العمومي: تعتبر برامج الدعم الحكومية أحد أهم طرق تمويل ودعم المؤسسات الناشئة ورغم هذا إلا أن احتمال فشل المؤسسات التي تتلقى هذه المساعدة يتزايد بمرور الوقت، فحسب العديد من الباحثين فإن الدعم العمومي لم يعد يساهم في إطالة عمر المؤسسات الناشئة وزيادة نموها، بل على النقيض من ذلك فقد أصبح له تأثير سلبي عليها، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة بطرق مختلفة.

3.2. عوامل متعلقة بالتحضير للإنشاء المؤسسة الناشئة:

- مخطط الأعمال: إن إنشاء شركة ناشئة قائمة على الابتكار والمعرفة يتطلب إعداد مخطط أعمال أكثر شمولاً وأفضل جودة مما هو ضروري للشركات الغير المبتكرة، فمن المعروف أن مخطط الأعمال يمثل شرطاً أساسياً في التحضير لتجسيد المشروع ويزيد من فرص نجاحه من خلال القراءة الاستباقية للسيناريوهات المحتملة وكيفية اتخاذ أفضل القرارات مما يؤثر إيجاباً على استمرارية الشركة الناشئة.
- دراسة الجدوى ودراسة السوق: تمتلك المعلومات والبيانات أهمية كبيرة في دراسة السوق ودراسة جدوى المشروع فدقتها ووضوحها تعطينا دراسة سوق ودراسة جدوى قوية مما يساعد الشركة الناشئة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد، وتوقع جيد ودقيق للعوائد.

ثالثاً: دورة حياة المؤسسات الناشئة ومصادر تمويلها

1. دورة حياة المؤسسات الناشئة:¹

1.1. مرحلة ما قبل الانطلاق:

هذه المرحلة تسبق انشاء المؤسسة الناشئة وتتميز بتصميم النموذج الأولي للفكرة إبداعية مع دراسة السوق المستهدف للتأكد من امكانية نجاحها واستمرارها في المستقبل، وعادة ما يكون التمويل ذاتي في هذه المرحلة، مع إمكانية الحصول على بعض المساعدات الحكومية.

2.1. مرحلة الانطلاق:

تتميز بإطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة، وأصعب ما يمكن أن يواجه رائد الأعمال في هذه المرحلة هو ايجاد من يمول فكرته ويتبناها، وعادة ما يلجأ رائد الأعمال في هذه المرحلة إلى ما يعرف بـ (FFF (Frinds Family, Fools أي الأصدقاء، العائلة والأشخاص المستعدين للمخاطرة، وهم المصدر الأول للتمويل في هذه المرحلة والتي تتميز بدرجة مخاطرة عالية.

3.1. مرحلة مبكرة من الإقلاع والنمو:

يبلغ فيها المنتج الذروة ثم ينتشر العرض، ويمكن أن يتوسع النشاط إلى خارج مبتكريه الأوائل، فيبدأ الضغط السلبي حيث يتزايد عدد المعارضين للمنتج ويبدأ الفشل، أو ظهور عوائق أخرف ممكن أن تدفع المنحنى نحو التراجع.

4.1. مرحلة الانزلاق والنزول:

¹ -- سمية لرقط، مرجع سبق ذكره، ص-ص 486-487.

تتميز باستمرار تراجع المشروع حتى يصل لوائي الموت بالرغم من استمرار التمويل من طرف الممولين المغامرين، وفي حالة عدم تدارك الوضع سيؤدي ذلك إلى خروج المشروع من السوق خاصة وأن معدلات النمو في هذه المرحلة تكون منخفضة جدا.

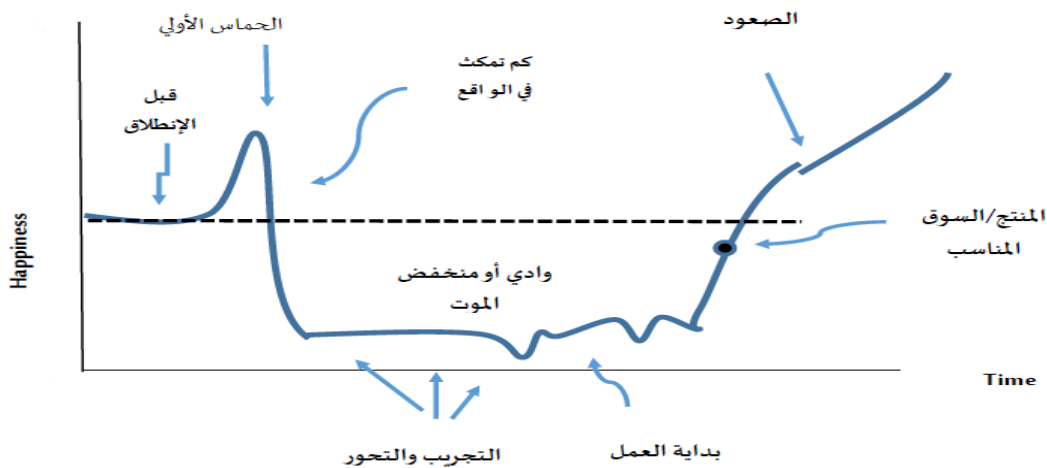
5.1. مرحلة تسلق المنحدر:

تتميز هذه المرحلة بالتطوير المستمر للمنتج وعرض نسخ محسنة منه، واكتساب فريق العمل للخبرة ما يساعده على تطبيق استراتيجيات جديدة للنهوض بالشركة، كما يتم إطلاق الجيل الثاني من المنتج وضبط سعره، وتسويقه على نطاق أوسع.

6.1. مرحلة النمو المرتفع:

تتميز بتطوير المنتج ليأخذ شكله النهائي، وتبدأ الشركة الناشئة في النمو المستمر ويأخذ المنحنى بالارتفاع وتبدأ مرحلة اقتصاديات الحجم وتحقيق الأرباح الضخمة.

الشكل رقم (12): دورة حياة المؤسسة الناشئة



المصدر: محمد رضا دباح، دور حاضنات الأعمال الجامعية في نجاح الشركات الناشئة (Startup)-دراسة ميدانية لمجموعة من حاضنات الأعمال الجامعية-أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023.

2. مصادر تمويل المؤسسات الناشئة:

توجد عدة مصادر لتمويل المؤسسات الناشئة، يمكن تلخيصها كالآتي:¹

1.2. المستثمرين الملائكة Angel investors:

¹ - زهية بن مبارك، بن تريح بن تريح، واقع تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر-بالإشارة إلى تجربة روسيا-، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 08، العدد 02، 2024، ص-ص 113-114.

المستثمرون الملائكيون هم أفراد ومؤسسات مهتمون بمساعدة المؤسسات الصغيرة على البقاء والنمو. لذلك فإن هدفهم قد يكون أكثر من مجرد التركيز على العائدات الاقتصادية، بل يتعدون إلى الربحية والأمان. يركز المستثمرون الملائكيون على التمويل في مرحلة مبكرة ومبالغ تمويل أصغر من أصحاب رأس المال الاستثماري.

2.2. رأس المال الاستثماري المخاطر Venture capital :

يشير رأس المال الاستثماري إلى التمويل الذي يأتي من المؤسسات أو الأفراد العاملين في مجال الاستثمار في المؤسسات الصغيرة المملوكة للقطاع الخاص. وبالتالي توفر رأس المال للمؤسسات الناشئة في مقابل حصة ملكية المؤسسة. عادة لا ترغب مؤسسات رأس المال الاستثماري في المشاركة في التمويل الأولي للأعمال التجارية، فهم يفضلون الاستثمار في المؤسسات التي تلقت استثمارات كبيرة في الأسهم من المؤسسين، وحققت أرباحاً بالفعل، وتتمتع بميزة تنافسية أو قيمة قوية.

3.2. التمويل الجماعي Crowdfunding :

هو ممارسة لجمع التبرعات للشركات الناشئة أو المبدعين الفرديين لتمويل مبادرة خاصة أو قضية اجتماعية أو شركة من خلال منصة على شبكة الإنترنت. لتوفير الموارد المالية إما في شكل تبرع أو مقابل شكل من أشكال المكافأة أو حقوق التصويت لدعم المبادرات لأغراض محددة أهمها تحويل الفكرة إلى واقع.

4.2. التمويل الإسلامي Islamic finance :

يمكن للمؤسسة التمويل إما بالاعتماد على موارد المالية الخاصة أي بالتمويل الذاتي، أو بالاعتماد على موارد غيرها.

- التمويل الذاتي تكون المؤسسة قد انتهجت التمويل الذاتي وفق سياستها المالية أو إستراتيجيتها، ولا يطرح إشكال فيما يخص كيفية التمويل لأن التمويل الذاتي لا يمكن أن يكون ربوياً.
- القرض الحسن: هو الاعتماد على موارد الغير للتمويل الموجه للعمليات الغير الإنتاجية أو الربحية، فهو وسيلة لحل المشاكل الطارئة.
- لتمويل عن طريق المصارف الإسلامية يعد البنك الإسلامي المصدر المناسب لتوفير رؤوس الأموال للمؤسسات الناشئة وتغطية حاجاتها إلى الموارد المالية بعيداً عن الربا والتعاملات التي لا تتماشى مع التعاليم الإسلامية.

5.2. الصندوق الجزائري لتمويل المؤسسات الناشئة:

في بداية شهر أكتوبر 2020 تم إطلاق صندوق دعم وتمويل المؤسسات الناشئة، والذي يعمل على توفير الدعم المالي اللازم لإيجاد حلول مبتكرة في شتى الميادين باعتبارها وسيلة إستراتيجية لترقية الاقتصاد الجزائري.

رابعا: تجارب عالمية ووطنية للمؤسسات الناشئة

1. تجارب عالمية للمؤسسات الناشئة:

1.1. المؤسسة الناشئة ALIAS ROBOTICS:

تم إنشاء شركة Alias Robotics سنة 2018 من طرف الأخوين David Mayoral و Mayoral Victor بعد الحصول على تمويل بقيمة 750 ألف أورو ساهم فيه كل من المؤسسون والشركة الاستثمارية Baron Capital، في مدينة ألافيا بإسبانيا، وهي شركة ناشئة تنشط في مجال الروبوتات، حيث تعمل على توفير الأمن السيبراني الآلي الذي يسمح بتحليل سلوك الروبوتات الصناعية وتحديد أسباب فشل وظائفها، بالإضافة إلى العمل على تعديلات الصندوق الأسود الذي يتحكم في تشغيل هذه الروبوتات، وتوظف Alias Robotics حالياً أكثر من 25 موظف محترف بملفات تعريف تقنية عالية الجودة، بالإضافة إلى فريق من قسم التسويق والمبيعات مع موظفين مؤهلين في كلا المجالين، كما تقدم الشركة الناشئة خدماتها الاستشارية الأمنية للشركات التي تستخدم الروبوتات في عملياتها التلقائية ولمصنعي الروبوتات.

وفي مهمتها وسعيها من أجل تأمين أكبر عدد من الروبوتات في جميع أنحاء العالم سيتم توصيل الجيل القادم من الروبوتات، إما ببعضها البعض أو بالإنترنت، وهذا يأتي بمخاطر كبيرة من حيث الأمن السيبراني، ليكون حضور Alias Robotics بهدف حماية الروبوتات ومكونات الروبوت من هجمات الجهات الخارجية، ومن أجل تحقيق هذه المهمة تم استحداث مبادرة بين أكبر قادة قطاع الروبوتات، حيث جمعت المبادرة أكثر من نصف مليون يورو مخصصة لبناء المعدات وتطوير الأنواع الأولية التكنولوجية وحضور أحدث المعارض والمؤتمرات الدولية في هذا القطاع لوضع أنفسهم كقائد، و يتمثل الهدف الرئيسي لشركة Alias Robotics في تحقيق التوازن وجمع حوالي 5 ملايين يورو من جولة جديدة من التمويل من الفئة A مع الاستثمار بشكل أساسي في التسويق والمبيعات وتطوير الأعمال.

تتمثل رؤية شركة Alias Robotics في إنشاء نظام مناعي اصطناعي وقابل للتكيف لجميع الروبوتات، حيث تقدم تصور لمستقبل تعمل فيه الروبوتات بأمان جنباً إلى جنب مع البشر في مختلف مجالات الحياة، وفي هذا النطاق يتفق الخبراء على أن الأمن يجب أن يكون على رأس جدول أعمال مصنعي الروبوتات والمستخدمين النهائيين، لذا فإن الشركة الناشئة Alias Robotics تهدف إلى أن تصبح الشركة الرائدة ومرجعية عالمياً في مجال الأمن السيبراني للروبوت من خلال تطويرها لنظام خاص بها يسمى بـ Robot Immune System (RIS). يعتبر هذا الأخير نظام يحتوي على حل برمجي معتمد للأمان مستوحى من الطبيعة، يقوم بحماية الروبوتات ومكونات الروبوت من البرامج الضارة، حيث يتم تثبيته مباشرة في النظام الآلي لتقديم مجموعة متكاملة من تقنيات الحماية، ويعد نظام RIS نتيجة لأكثر من عامين من البحث والتطوير، ليقدم فريق البحث والتطوير الذي يضم علماء الأحياء وعلماء الروبوتات والباحثين الأمنيين ومهندسي البرمجيات مفاهيم مناعية إلى نظام برمجيات متقدم يكتشف ويحمي ويمنع الروبوتات من الهجمات الضارة، باعتباره جهاز المناعة البشرية HIS، يتكيف RIS مع بيئته ويتطور

بمرور الوقت، ليصبح مجموعة متكاملة من تقنيات الحماية بما في ذلك مضاد فيروسات من الجيل التالي، تقوية العيوب المعروفة، تشفير البيانات وآليات منع التطفل، ومنع فقدان البيانات، ... الخ.¹

2. تجارب وطنية للمؤسسات الناشئة:²

1.2 مؤسسة UbexPay e Banking:

وهي مؤسسة ناشئة متخصصة في الدفع الإلكتروني والحلول التكنولوجية المالية والتجارة الإلكترونية، تأسست في 01 نوفمبر 2020. وهو عبارة عن نظام مدفوعات عالمي حديث يركز على الأفراد والمؤسسات، حيث يتيح للمستخدمين إرسال الأموال واستلامها وتحويلها عبر الحدود من خلال بطاقات الدفع الإلكتروني، والتحويلات المصرفية وغيرها من الخدمات. ويمكن الوصول إلى التطبيق على مختلف أنظمة التشغيل، وهو الأول من نوعه في الجزائر ومنطقة شمال إفريقيا للمستخدمين البسطاء والمستقلين والتجارة الإلكترونية وتجار الويب. وقد تم تصنيفه من قبل وزارة المؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة كمشروع مبتكر ومنح علامة "مؤسسة ناشئة" أيضا. فاز التطبيق بالعديد من الجوائز من قبل العديد من التظاهرات كالحديث الرسمي الجزائري للتكنولوجيا المالية 2021 ORAN DISRUPT من قبل الوزارة، وتحدي الشركات الناشئة الجزائرية 2021 ASC، كأس العالم لريادة الأعمال من المملكة العربية السعودية 2021 EWC، أفضل 100 مؤسسة ناشئة في كأس العالم لجامعة الصين 2021 USWC أفضل 10 We Fund في الجزائر من قبل الولايات المتحدة الأمريكية لعام 2022. الموقع الرسمي للتطبيق ubexpay.com.

2.2 منصة Siamois QCM:

أول منصة طب QCM في الجزائر، وهي عبارة عن منصة تدريب إلكتروني لطلاب الطب الجزائريين خاصة الذين يستعدون لامتحان الإقامة. فهي تتيح لهم توفير الكثير من الوقت والمال، بالإضافة إلى مساعدتهم على تنظيم عملهم. تأسست المنصة في 10 جوان 2017، ويحتوي الموقع على أكثر من 50000 QCM، وحالات سريرية مصنفة حسب موضوعات الدراسة. كما يمكن للطلاب إضافة أسئلة التصفية حسب النوع، وأعضاء هيئة التدريس، وبعض التقضيلات الأخرى. وللطلبة الحق أيضا في إضافة ملاحظاتهم، وتنظيم الأسئلة في قوائم التشغيل. كما تتيح المنصة التعليقات للمستخدمين على كل سؤال، وبيانات تحليلية حول أدائهم. ويتمثل الموقع الإلكتروني للمنصة في الرابط التالي <https://siamois.co>.

¹ - محمد رضا دباح، مرجع سبق ذكره، صص 89-90.

² - رميساء نجاة مواسمي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

خلاصة:

تُعَدُّ المؤسسات الناشئة أحد أبرز أدوات الابتكار، إذ تقوم على أفكار مبتكرة، وهياكل مرنة، وقدرة أكبر على استغلال الفرص الموجودة في الأسواق. وقد تبين من خلال هذا المحور أن للمؤسسات الناشئة خصائص تميزها عن المؤسسات التقليدية، سواء من حيث نماذج العمل، أو مستوى المخاطرة، أو سرعة النمو، أو ارتباطها الوثيق بالتكنولوجيا والبحث والتطوير.

كما أبرز المحور الدور الحيوي الذي تلعبه هذه المؤسسات في دفع عجلة النمو، وخلق مناصب الشغل، وتحسين التنافسية، إلى جانب التحديات التي تواجهها مثل صعوبة التمويل، ونقص الخبرة، والبيئة التنظيمية.

المحور الثامن:

تنمية التوجه المقاوлатي في الوسط الجامعي

تمهيد:

أصبح تعزيز الثقافة المقاولاتية داخل الجامعة خيارا استراتيجيا تمليه التحولات الاقتصادية المتسارعة، وتفرضه الحاجة المتزايدة إلى إبداع حلول مبتكرة قادرة على خلق الثروة ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية. وفي السياق الجزائري، شهدت الجامعة خلال السنوات الأخيرة تحولات جوهرية في رسالتها ووظائفها لإنتاج المعرفة وتخريج الكفاءات والتحول إلى فاعل اقتصادي يساهم في تنمية المنظومة الابتكارية وإطلاق مشاريع ذات قيمة مضافة. وفي هذا الإطار، تبرز أهمية التعليم المقاولاتي بوصفه أداة موجهة لتطوير المهارات الريادية، إلى جانب الدور المتنامي لـ هياكل الدعم المقاولاتي داخل الجامعة الجزائرية، مثل دار المقاولاتية، حاضنات الأعمال، مراكز الدعم التكنولوجي والابتكار، ومراكز الربط بين الجامعة والمؤسسة. كما جاءت المبادرات الجديدة المتمثلة في شهادات “الجامعة/ مؤسسة ناشئة” و “الجامعة/ براءة اختراع” لتعزز هذا التوجه، وتحول الجامعة إلى بيئة مهمة لتأسيس مؤسسات ناشئة ذات أساس علمي.

قمنا بتحليل هذا المحور من خلال العناصر الآتية:

أولا: التعليم المقاولاتي.

ثانيا: هياكل الدعم المقاولاتي داخل الجامعة الجزائرية.

أولاً: التعليم المقاولاتي

1. تعريف التعليم المقاولاتي وأهميته:

يعرف التعليم المقاولاتي على أنه: مجموعة من أساليب التعليم النظامي الذي يقوم على إعلام وتدريب أي فرد يرغب بالمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال مشروع يهدف إلى تعزيز الوعي المقاولاتي وتأسيس مشاريع الأعمال الصغيرة وتطويرها. كما قد يشار على أن التعليم المقاولاتي هو: "سلسلة من النشاطات التي تهدف إلى تمكين الفرد من استيعاب وإدراك وتطوير معارفه ومهاراته وقيمه، مما يمكنه من اكتساب مهارة تحليل المشكلات بأسلوب ابداعي وذلك من خلال تحديدها وتعريفها وتحليلها لإيجاد الحلول المناسبة لها".

ولقد حصرت المقاربة التربوية مهام التعليم المقاولاتي في تعزيز قيمة تقدير الذات لدى الفرد المتعلم وغرس قيمة الثقة بالنفس في نفسه، مما يؤدي إلى تغذية المواهب الابداعية وبناء القيم والمهارات ذات العلاقة في توسيع مداركه في الدراسة وما يليها من فرص أعمال تجعل البعض منهم يتبنون أساليب لازمة وسلوكيات مرتبطة بالتخطيط لمسار العمل المقاولاتي وممارسة المهنة.

وإذا حصرنا أهمية التعليم للمقاولاتية، فإنها تتجلى في أهمية غرس روح المبادرة وتفعيل القدرات المتميزة واكتشاف المهارات المبتكرة مع زيادة احتمال بلورة أفكار ابتكارية مؤسسة لمشاريع أعمال تجارية ذات التكنولوجيا العالية ومشاريع ريادية تعمل على صناعة القادة وزيادة فرص نجاح الأعمال ذات العلاقة بالتوجه المعرفي وإنتاج الثروة وتراكم الرأسمالي وامتصاص البطالة، بإنتاج سلع/ خدمات الغرض منها خدمة الاقتصاد، بما يدعم بناء أسس اقتصاد المعرفة في بلادنا وإنتاج مقاولين شباب مبدعين.¹

2. دور الجامعة الجزائرية في دعم المقاولاتية:

يعتبر حاملي الأفكار المبتكرة موردا خام وما يعول عليه بأي بلد لدفع عجلة التنمية وتحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي مستقبلا، وتكوين الطلبة الجامعيين بمجال المقاولاتية عامة يضمن التوجه المقاولاتي لهم مستقبلا كخيار مهني ويسمح بتدفق الأفكار الإبداعية والمبتكرة، وتهتم الجزائر بأفرادها عامة وبالطلبة الجامعيين خاصة كونهم إطارات الدولة وقادة المستقبل، وعلى هذا الأساس يحاول قطاع التعليم العالي إيجاد الحلول المثلى لتوفير البنية المريحة للطلبة ودعمهم لابتكار الأفكار الجديدة ثم تحويلها لمشاريع اقتصادية.

1.2. البرامج التعليمية وإدماج المقاولاتية:

تم ملاحظة تحيين البرامج التعليمية بقطاع التعليم العالي بإدماج تدريس المقاولاتية وظهر التعليم المقاولاتي حيث يُعرّف أنه "جميع الأنشطة التي تهدف إلى تعزيز التفكير والمواقف والمهارات المقاولاتية وتغطي مجموعة من

¹ - صفية بوزار، محاضرات في المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2019، ص-ص 79-81.

الجوانب مثل توليد الأفكار والمؤسسات الناشئة والنمو والابتكار"، وقد ثبت تأثيره الإيجابي على المواقف اتجاه المقاولاتية باعتبارها مهنة بديلة اعتماد التعليم المقاولاتي بالمناهج التعليمية يزيد من احتمال خلق الأعمال وتسهيل إنشائها.

الجزائر كسائر دول العالم واستجابة للتحولات العالمية فقد ولت قطاعاتها التعليمية والجمعيات المدنية الداعمة للابتكار اهتماما للمجال المقاولاتي ودمجه بجميع الأطوار بالقطاعات التعليمية وهذا عن طريق بعض المبادرات في عدد قليل من الولايات بالأطوار الابتدائية لغرس الابداع والابتكار بهدف تهيئة التلميذ للمقاولاتية، غير أن الاهتمام بالمقاولاتية يولى الأهمية الأكثر بقطاع التعليم العالي الذي يعتبر مصدر الرأس المال البشري الكفء لأي بلد وبهذا فإن الإصلاحات التي قام بها قطاع التعليم العالي بالجزائر لنظام LMD نتجت عنها إدراج مقاييس متعلقة بالمقاولاتية بالمواد الأفقية بتخصصات مختلفة حيث لم تعد تقتصر على تخصص العلوم الاقتصادية.¹

ثانيا: هياكل الدعم المقاولاتي داخل الجامعة الجزائرية

1. دار المقاولاتية (سابقا، ومركز تطوير المقاولاتية CDE حاليا) *

1.1. نشأة دار المقاولاتية ومفهومها:

لقد تبنت الجزائر هذا المنهج بإنشاء دار المقاولاتية (سابقا، ومركز تطوير المقاولاتية CDE حاليا) في بعض الجامعات أولها جامعة قسنطينة سنة 2007، وتعتبر تجربة جامعة منتوري قسنطينة رائدة على المستوى الوطني بإنشاء دار المقاولاتية تتكفل بتنشيط ملتقيات وندوات لفائدة الراغبين في انشاء المؤسسات وكذا التكفل بتدريس مادة المقاولاتية في كل أقسام الجامعة، لتليها جامعات أخرى سنة 2013، ثم عمت على كافة جامعات الوطن سنة 2014. وتبرز كلمة "دار" من "مركز" أو "معهد" الذي يشير إلى الهياكل الأكاديمية والتعليم التقليدي وتستحضر كلمة الدار بنية ودية، ودود، رحب، متضامن ومنتج للقيم والثقافة. حيث يكون الجو مفيدا لتبادل الأفكار وتنمية

¹ -سمية بن شواط، زواوي لعوج، مساهمة قطاع التعليم العالي بالجزائر في بعث وإرساء المقاولاتية، نموذج مقترح، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، 2022، ص 323. بتصرف.

* -CDE - Centre de développement de l'entrepreneuriat (مركز تطوير المقاولاتية): مركز تطوير المقاولاتية هو هيكل لاستقبال ومرافقة الطلبة وخريجي مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي حاملي المشاريع قصد تمكينهم من تجسيد أفكارهم وإنشاء مؤسساتهم المصغرة، النشأة: تجسيدا لاتفاقية التعاون بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة، وبمناسبة انعقاد الندوة الوطنية للطلّاب المقاول بتاريخ 13 جويلية 2023 بالمركز الدولي للمؤتمرات، تم الإعلان عن إطلاق مراكز تطوير المقاولاتية كبديل لدور المقاولاتية بالجامعات الجزائرية وبتاريخ 20 نوفمبر 2023 تم تصنيف مركز تطوير المقاولاتية كمصلحة مشتركة للبحث بموجب المرسوم التنفيذي رقم 23-410 المؤرخ في 20 نوفمبر 2023 المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 12-293 المؤرخ في 21 يوليو 2012 الذي يحدد مهام المصالح المشتركة للبحث العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها.

بالإضافة إلى تنظيم الأنشطة التحسيسية لترقية روح المقاولاتية في الوسط الجامعي، يكلف مركز تطوير المقاولاتية بتقديم تكوين لتنمية المهارات المقاولاتية لا سيما في أساسيات المقاولاتية، التخطيط الاستراتيجي وتطوير المؤسسة، التسيير العملي وتسيير الموارد، انشاء المؤسسة والجوانب القانونية واستراتيجيات النمو.

روح المبادرة. فدار المقاولاتية الأداة المناسبة لغرس قيم ريادة الأعمال وتعريف الطلاب على الإجراءات التي يجب اتخاذها لتحقيق أفكارهم وإبراز المشاريع ذات القيمة المضافة العالية التي تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني. وتعرف دار المقاولاتية على أنها نقطة التقاء بين الجامعة والوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE، هدفها الرئيسي تنمية روح المقاولاتية وتكريس الثقافة المقاولاتية لدى الطلبة الجامعيين والعمال على بعث الأفكار الإبداعية في الوسط الطلابي والخروج تدريجيا طبيعة المشاريع الابتكارية والتوسع من دائرة المشاريع الابتكارية والتي من شأنها إعطاء دفع جديد للتنمية من جهة، وكذا منح الشريحة الطلابية فرصة إنشاء مؤسسات ناجحة في ميادين مختلفة من جهة أخرى، ومن ثم اقتحام المقاولاتية باعتبارها نواة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحت دار المقاولاتية على أنه يجب أن تتضمن الجامعة في أهدافها تعريف الطلاب القيم المقاولاتية تدريجيا، وتزويدهم بالوسائل الفكرية التي تمكنهم من الشروع في مغامرة إنشاء مؤسسة، ولهذا الغرض فإن دار المقاولاتية هي عنصر أساسي من الجهاز الذي يسمح لتشجيع روح المبادرة والوعي إلى إنشاء مؤسسات جديدة.

2.1. أهداف دار المقاولاتية:¹

- وضع إطار للتشاور والشراكة يسمح بترقية وتطوير الفكر المقاولاتي في الوسط الجامعي.
- تعميم دار المقاولاتية على كافة المؤسسات الجامعية.
- تحفيز الروح المقاولاتية لدى الباحثين والطلبة من خلال برامج نشاطات تهدف إلى نشر وزرع الثقافة المقاولاتية.
- إنشاء بنك للأفكار يركز على مذكرات التخرج، وكذا نتائج الاعمال المنجزة من طرف مخابر البحث الجامعية، والتي يمكن أن تكون مشاريع استثمارية.
- تثمين الخبرات واثراء التجارب في مجال المقاولاتية.

3.1. مهام دار المقاولاتية:

- تنظيم الأيام الإعلامية والتحسيسية داخل هياكل وكليات الجامعة.
- تنظيم وانعقاد الملتقيات والندوات والأيام الدراسية في موضوعات المقاولاتية.
- تنظيم تظاهرات (الجامعة الصيفية والجامعة الخريفية) حول كفايات وخطوات إنشاء المؤسسات بالشراكة مع المكونين والمرافقين.
- المعتمدين لدى الوكالة.
- عقد لقاءات واجتماعات دورية مع حملة المشاريع من الطلبة.
- تنظيم مسابقات لاختيار أحسن مخطط أعمال.

¹ - سعيدة تلخوخ، دار المقاولاتية ودورها في ترقية الثقافة المقاولاتية في الوسط الجامعي الجزائري-دراسة المقاولاتية لجامعة بومرداس-، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 03، 2024، ص-ص 388-389.

- تنظيم مسابقات نجوم المقاولاتية لاختيار أحسن الأفكار للمشاريع.

2. حاضنات الاعمال:

1.2. نشأة ومفهوم حاضنات الاعمال:

كانت بداية ظهورها ونشأتها في الولايات المتحدة الأمريكية، وتحديداً في ولاية نيويورك من سنة 1959، حيث ظهرت الحاضنات للمرة الأولى بالمركز الصناعي بـ "تافيا"، والذي كان لعائلة توقفت شركتها عن العمل فأجرتها لتكون مقراً للراغبين بإقامة مشروع، ولاقت فكرتهم حينها إعجاب الكثيرين ونجحت نجاحاً باهراً.

ومن المعروف أن حاضنات الأعمال هي عبارة عن تجمع من شركات أو مؤسسات داخل مكان واحد، وهي تعمل على تقديم برامج تم تصميمها لدعم المشاريع الصغيرة وتحديداً الناشئة منها، حيث تقدم هذه البرامج التشاركية كافة أنواع الدعم لرواد الأعمال من تدريب وإرشاد وتوجيه، بالإضافة إلى إيجاد حلول لمشاكل هذه المنشآت، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لرواد الأعمال بالاجتماع وتبادل مزيج من الخبرات والمعلومات، وهو ما يخلق بيئة ريادية مصغرة تساهم في تسهيل الوصول لكافة المستثمرين.

وتعرف حاضنات الأعمال كذلك بأنها "مؤسسة قائمة بذاتها تتمتع بالشخصية الاعتبارية، توفر مجموعة من الخدمات والتسهيلات للمؤسسات الصغيرة وتساعد على تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق، وقد تكون خاصة أو مختلطة أو تابعة للدولة، وتعرف بأنها حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة، توفرها لمرحلة محددة من الزمن مؤسسة قائمة لها نظامها القانوني ولها خبرتها وعلاقاتها".¹

2.2. الإطار التنظيمي والتشريعي لحاضنات الاعمال ومهامها في الجزائر:

لضبط الأمور كان لابد على الجهات المختصة أن تضع الأطر القانونية والتنظيمية اللازمة من أجل إنشاء حاضنات الأعمال، فعند المشرع الجزائري إلى ضمها إلى المشاتل وفق المرسوم التنفيذي 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات لتصبح بذلك الحاضنات شكل من أشكال المشاتل رغم أنها تختلف عنها في المفهوم فهي أوسع منها، لذلك أصدرت السلطات العمومية مرسوم آخر يحمل رؤية جديدة تحت رقم 20-254 أين استعمل مصطلح حاضنات أعمال واستحدث على أثره لجنة وطنية تتكفل بمنح صفة حاضنة لكل هيكل يقدم الدعم للمؤسسات الناشئة ولحاملي المشاريع المبتكرة في ما يخص الإيواء والاستشارة والتكوين وخاصة التمويل، وحددت المادة 22 منه مهام مؤسسات المرافقة التي تقدمها نلخصها في التالي:²

¹ - جيهان عبد الله الشنبري وآخرون، دور مسرعات وحاضنات الأعمال لدعم المشاريع الريادية في قطاع الترفيه وأثرها على السياحة الداخلية بالمملكة في ظل جائحة كوفيد-19، مجلة العلوم الاقتصادية، والإدارية والقانونية، المجلد 07، العدد 10، 2023، ص 7.

² - خيرة حبيبي، زاهية حساين، أهمية الهيئات المرافقة في خلق وتطوير المقاولاتية في الجزائر، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 08، العدد 01، 2023، ص 560.

- ضمان استقرار المؤسسات الناشئة في إطار المقاولاتية التي احتضنت وذلك من خلال تزويدها بمساحات وعقارات كافية للعمل حسب طبيعة نشاطها.
- مساعدة حاملي الشهادات في تسجيل وإنشاء مؤسساتهم، ومنحهم كل أشكال الاستشارة والمساعدة.
- العمل على انجاز مخططات الأعمال ودراسات السوق وخطط التمويل لصالح المؤسسات المحتضنة.
- توفير التكوين اللازم والمتخصص في إدارة الأعمال والمحاسبة وكذلك الجانب القانوني.
- توفير الوسائل اللوجستية ووضعها تحت تصرف حاملي المشاريع، كقاعات الاجتماع وعتاد الإعلام الآلي وكذا المستلزمات المكتبية والانترنت.
- مرافقة المؤسسات المحتضنة للإيجاد مصادر التمويل والانتشار في السوق ومساعدتها لإنجاز النماذج.

3.2. تصنيف حاضنات الأعمال:¹

لقد تم تصنيف الهيئات المرافقة بناء على عدة معطيات وشروط فرضها المحيط الداخلي والخارجي لها، وجاء هذا التصنيف كالتالي:

أ - الحاضنات المرتبطة بالبحث العلمي:

- تم إنشاؤها من قبل جامعات ومدارس التعليم العالي والبحث العلمي، تتمثل مهمتها الأساسية في:
 - تحفيز الإبداع وتنفيذ المشاريع الابتكارية.
 - دعم مشاريع الأعمال التي تقدر مهارات ونتائج مختبرات الجامعات والمعاهد وفقا لمعايير مختلف.
 - الاهتمام بالمشاريع المبتكرة في القطاع الاقتصادي، ويمكن لهذه الحاضنات أن تقدم أماكن للعمل والدعم والمرافقة وتمويل الخدمات الخارجية.

هنالك تصنيف آخر حسب الملكية وهو مقسم إلى ثلاثة أنواع نذكرها فيما يلي:

ب - حاضنات الأعمال العامة:

هدفها ليس الربح المباشر، بل هي تصبوا إلى تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية والعمل على التنمية الاقتصادية عامة وتتميز بالدعم والرعاية من قبل الهيئات الحكومية.

ج - حاضنات أعمال خاصة:

هي حاضنات تنتمي للقطاع الخاص، ومن أهم أهدافها تحقيق الأرباح، وتعتبر من أصناف الحاضنات.

د - حاضنات الأعمال المختلطة:

وهي تجمع بين خصائص النوعين السابقين، يشترك في تمويلها كل من الهيئات الحكومية والقطاع الخاص، غالبا مل يكون التمويل من مسؤولية الحكومات والخبرات من القطاع الخاص.

هـ. حاضنات مرتبطة بالجامعات والمعاهد التعليمية:

¹ - المرجع نفسه، ص 561.

وهي حاضنات أعمال تكنولوجية مرتبطة والمعاهد بالخصوص وذلك لطابعها العلمي.

أما التصنيف الأخير فهو حسب نطاق تواجدتها ونشاطها:

-الحاضنات الإقليمية: تعمل هذه الحاضنات في إطار إقليمي، محدد أي في مكان تواجدتها وبالقرب من المؤسسات الناشئة التي تهتم بحضانتها.

-الحاضنات الدولية: وهي التي تعمل على جذب و استقطاب الشركات الأجنبية للعمل في بلدانها من خلال تقديم تسهيلات لدخولها إلى هذه البلدان وتمكينها من حصص في أسواقها من ناحية أخرى توجد حاضنات أعمال دولية في مجال نقل التكنولوجيا، وأخرى تتولى تشجيع عمليات تصدير المنتج المحلي بدعمها للمؤسسات المصدرة.

-الحاضنات الصناعية: تنشأ هذه الحاضنات داخل المناطق الصناعية التي تكثر فيها المؤسسات، حيث تلعب دور الوسيط، حيث تقوم بتسهيل تبادل المعارف والدعم التقني بين المصانع الكبيرة والمؤسسات الصغيرة المنتسبة إلى الحاضنة.

4.2. خصائص حاضنات الاعمال والفرق بينها وبين الهيئات الأخرى:

تتميز حاضنات الأعمال بمجموعة من الخصائص والسمات التي تميزها عن باقي آليات دعم المؤسسات،

ومن بين هذه الخصائص نجد¹:

- يمكن أن تتخذ حاضنات الأعمال عدة أشكال وأنواع فمثلا قد تكون مؤسسة عامة، أو مؤسسة خاصة أو وحتى مؤسسة أكاديمية. مختلطة،
- تهدف حاضنات الأعمال بصفة رئيسية لدعم المشاريع الناشئة والتي تقوم على الابتكار والإبداع.
- تدعم حاضنات الأعمال المشاريع المحتضنة من خلال مجموعة من البرامج والدورات التدريبية، وذلك خلال فترة زمنية محددة تنتهي بتخرج المشروع من الحاضنة.
- قد تمتلك حاضنة الأعمال مقرا مكانيا لتقديم خدماتها، أو مقرا افتراضيا كتلك التي تتواجد في شبكات الإنترنت.

كما سنحاول من خلال الجدول الآتي ابراز بعض الفروقات بين حاضنات الاعمال والأجهزة الأخرى التي تتداخل في مع نشاطها وإطار عملها:

¹ - نجاة مواسيم رميساء، مرجع سبق ذكره، ص 120.

الجدول رقم (04): الفرق بين حاضنات الاعمال والهياكل المتقاطعة مع نشاطها

البعد	حاضنات الأعمال	مسرعات الأعمال	مساحات العمل المشتركة
المشاركون	المؤسسات الناشئة	المؤسسات الناشئة عالية الإمكانيات	المؤسسات الناشئة والمصغرة، المستقلون والعمال عن بعد.
مقدار هيكل المؤسسة	متوسط	مرتفع	منخفض
عملية التطبيق	نعم	نعم	لا
هل الوقت محدد ؟	نعم (عادة ما تكون مدة الإحتضان من 6 إلى 12 شهر)	نعم (يستمر البرنامج من 3 إلى 6 أشهر)	لا (يقيم المستأجرون طلبا أنهم يستطيعون الدفع تأجير)
الأجرة المطلوبة	مصاريف الخدمة	يأخذ جزء من القيمة المالية	الإيجار الشهري
الهدف من انضمام المؤسسات	رعاية المشروع وتطويره	التنمية السريعة للمشروع	توفير فضاء للعمل
الخدمات المقدمة	متوسطة (تتمثل في الحصول على التوجيه، وتقديم الخدمات ومساحات العمل المشتركة)	عالية (رأس المال التأسيسي، التوجيه المكثف والتدريب، وتقديم الخدمات ومساحات العمل المشتركة)	منخفضة (توفير مساحة للعمل ووسائل الراحة)

المصدر:

نجاة مواسيم رميساء، مرجع سبق ذكره، ص 121. نقلا عن:

Travis Howell, Chris Bingham, 'Coworking Spaces: Working Alone, Together', KENAN INSTITUTE WORKING PAPER, March 2019, p7.

5.2. آليات احتضان المشاريع بحاضنات الاعمال الجزائرية:¹

أ. مرحلة استقبال مشاريع التخرج ضمن القرار 1275:

- استقبال عروض المشاريع خاصة لطلبة المقبلين على التخرج ضمن القرار 1275، والمتمثلة في المؤسسات الناشئة، براءات الاختراع شركات مصغرة من قبل اللجنة العلمية للحاضنة وذلك بتخصيص رابط إلكتروني (عروض مشاريع مؤسسات الناشئة أو براءة اختراع لطلبة الجامعة) يحتوي على استمارة تتضمن المعلومات التالية:
- أسماء وتخصصات ومستويات الطلبة المشاركون، وإيميلاتهم وأسماء الأساتذة (المشرف والمساعدة).
 - مقدمة بسيطة ومختصرة تتضمن المشكلة التي يتناول المشروع حلها.
 - الحلول المقترحة (مع ذكر الجانب الابتكاري).
 - كيفية الوصول إلى حل (مع ذكر الجانب الابتكاري).

¹ - بوحفص بن أودينة، حاضنات الاعمال الجامعية كآلية لبعث وإرساء المشاريع الابتكارية وإنشاء المؤسسات-دراسة حالة حاضنة الاعمال لجامعة غرداية-، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 08، العدد 02، 2024، ص-ص 40-41.

- مهام كل عضو من الفريق.

ب. مرحلة دراسة المشاريع وإعلان النتائج:

- في هذه المرحلة يتم دراسة طلبات المشاريع من قبل اللجنة وتصويب الأفكار التي تحتاج الى معالجة وإعلان النتائج عبر رابط إلكتروني مخصص لذلك وتكون النتائج مقسمة كالآتي:
- فكرة تحتاج إلى "توضيح" يحدد موعد لطلبة الذين تحصلوا على هاته الملاحظة بغية توضيح أفكارهم أمام اللجنة كفرصة ثانية؛

- تأكيد التسجيل عبر رابط خاص بالنسبة لطلبة أصحاب المشاريع المقبولة.

ج. مرحلة الاحتضان تبدأ بمرحلة التكوين إلى المناقشة:

- بعد المصادقة على المشاريع من قبل لجنة الحاضنة يتم الانطلاق في عملية التكوين على شكل ندوات وورشات وأيام دراسية في مجالات عديدة تخدم الأفكار والمشاريع المطروحة من طرف الطلبة ذكر منها:
- المقاولاتية والمؤسسات الناشئة، مخطط الاعمال وكيفية اعداد BMC، أساسيات الذكاء الاصطناعي، برامج الإعلام الآلي واعداد المواقع الالكترونية، خطوات الحصول على لابل مؤسسة ناشئة...الخ.
- للحصول على " لابل مشروع مبتكر " يسجل الطلبة في منصة الوزارة المنتدبة لدى الوزير الأول المكلفة باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة. "
- لحماية الأفكار المبتكرة ولتمكين أصحابها من الحصول على براءات اختراع والانطلاق في عملية المناقشات تسجل كبراءات اختراع لأصحابها.
- بعد انشاء السجل التجاري للمؤسسة والدخول الفعلي في النشاط وللحصول على " لابل مؤسسة ناشئة يتم تسجيل الأفكار المحتضنة الحاصلة على " لابل مشروع مبتكر " في منصة الوزارة المنتدبة لدى الوزير الأول المكلفة باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة" وهذا بعد انشاء السجل التجاري للمؤسسة والدخول الفعلي في النشاط.

هـ. مرحلة متابعة المشاريع في البيئة الخارجية:

- العمل على مساعدة ومرافقة المؤسسات المتخرجة في تخطي الصعوبات كالتسويق للمنتج أو الخدمة وعقد الاتفاقيات والنمو والاستمرار.

3. مركز الدعم التكنولوجي والابتكار TISC /CATI:

- يتم تأسيس مراكز دعم التكنولوجيا والابتكار على مستوى الجامعات بناء على اتفاقية مع المعهد الوطني لحماية الملكية الصناعية التي بموجبها يتكفل المركز بتقديم خدمات للباحثين وطلبة الجامعة في إطار حماية

ابتكاراتهم تمهيدا لاستغلالها بالتعاون مع المعهد الوطني لحماية الملكية الصناعية وعن طريقه مع المنظمة العالمية للملكية الفكرية ومن بين خدماته الأساسية¹:

- مساعدة الطلبة والباحثين على تكوين ملف التسجيل ووضعه على مستوى المعهد الوطني لحماية الملكية الصناعية تمهيدا لعملية التسجيل التأكد،
 - التمكين من الوصول إلى الموارد العلمية والتقنية عبر الإنترنت.
 - التمكين من الوصول إلى المنشورات المتعلقة بالملكية الصناعية.
 - المساعدة في العثور على معلومات حول التكنولوجيا.
- ويمكن أن تشترك جميع المراكز المتواجدة عبر الجامعات الجزائرية في جملة من الأهداف والمهام يمكن تلخيصها كالآتي:²

- تفعيل دور الجامعة في تشجيع وتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية.
- الحث على تجسيد نتائج البحث العلمي والعمل الإبداعي بالجامعة على أرض الواقع.
- تهيئة بيئة تدعم الابتكار والتطور التكنولوجي.
- تقديم خدمات المرافقة والدعم لحاملي المشاريع ونشر ثقافة تسجيل العلامات التجارية وحمايتها بالإضافة إلى الوصول إلى الموارد العلمية والتقنية.
- دعم النشاطات المرتبطة بنقل التكنولوجيا والتكوين.
- المشاركة في تثمين نتائج البحوث العلمية والابتكارات بالتنسيق بين الجامعة ومختلف المؤسسات والهيئات.
- النفاذ إلى المصادر الالكترونية للبراءات وخلاف البراءات (العلمية والتقنية) والمنشور
- المساعدة على البحث عن المعلومات التكنولوجية واسترجاعها.
- التدريب على البحث في قواعد البيانات ورصد التكنولوجيا والمنافسين.
- تقديم المعلومات الأساسية عن قوانين الملكية الفكرية والصناعية، الإدارة والاستراتيجيات واستغلال التكنولوجيا وتسويقها.
- تحقيق متطلبات التقدم بطلب الحصول على براءات الاختراع.
- تقديم المعلومات حول كيفية إيداع ملفات (براءة الاختراع، العلامات التجارية، تصاميم ونماذج صناعية. الخ) والمساعدة في تحرير طلبات إيداع براءات الاختراع وتسجيلها وطنيا ودوليا.
- مرافقة ودعم الباحثين لتطير أفكارهم للحصول على براءات الاختراع.

¹ - محمد سمير طعيبة، تنمية المقاولاتية في الوسط الجامعي كآلية لتثمين نتائج البحث العلمي في الجزائر في إطار القرار الوزاري 1275، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 02، 2024، ص 27.

² - <https://www.univ-msila.dz/site>, visité le 11/12/2025.

- توفير التدريب اللازم في مجال الملكية الفكرية والصناعية وبراءات الاختراع
- التعاون وتبادل الخبرات مع جميع المؤسسات والهيئات المرتبطة بمهام المركز.

4. مركز الربط بين الجامعة والمؤسسة BLUE:

مركز الربط بين الجامعة والمؤسسة عبارة عن مركز أو مكتب تابع لنيابة رئاسة الجامعات المكلفة بالعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية، تهدف أساسا لتقريب التواصل بين الجامعة ومحيطها الاقتصادي.

1.4. أهداف واستراتيجيات مكتب الربط بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية:¹

- إنشاء مركز وظيفي (CDC) ونادي (CRE) بالتعاون مع مكتب العمل الدولي؛
- إقامة علاقات رابحة والحفاظ عليها بين الجامعة والقطاع الاجتماعي والاقتصادي؛
- إبرام اتفاقيات في الإطار البيداغوجي وإمكانية التوظيف مع مخابر البحث والشركات.
- احصاء ووضع خريطة للمؤسسات الاقتصادية في المنطقة وإنشاء مرصد للعمل؛
- الانفتاح على المشكلات المجتمعية وإقامة رابط مع المشاريع البحثية لجامعتنا (UMAB)؛
- احصاء وتقييم المشاريع المبتكرة.
- متابعة الطلبة المتخرجين من أجل إنشاء المشاريع الصغيرة الخاصة بهم.

2.4. مهمة مكتب الربط بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية:

- تعزيز العلاقات بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية؛
- تعزيز قابلية التوظيف؛
- تشجيع الابتكار وريادة الأعمال؛
- تحديد الأهداف بالتأثير بروح من المصادقية مع شركائنا؛
- إضفاء الطابع المؤسسي على العلاقات بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية؛
- الاستعداد لكل ما يحدث في العالم من تغيير في عالم الشغل والتوظيف وفي مجال البحوث؛
- التعاون مع جميع الباحثين والناشريين العلميين؛
- تقديم تسهيلات للطلاب في نهاية دوراتهم التدريبية للتربص الداخلي في المؤسسات الاقتصادية؛
- المشاركة في المسابقات الوطنية والدولية؛
- تحديد الملفات الشخصية والتخصصات في سوق العمل؛
- التعاون مع مختلف اللجان الرائدة: الولاية، الدائرة، البلدية، غرفة التجارة (CCI)، المديرية التنفيذية للولاية، ANEM ، ANGEM ، ANADE ، CNAC ، DAS ، الجمعيات وغيرها.

¹ - <https://www.univ-mosta.dz/>, visité le 11/12/2025.

5. شهادة جامعية / مؤسسة ناشئة - شهادة جامعية / براءة اختراع:

في السنوات الأخيرة، ركزت الجزائر على أهمية البحث العلمي والابتكار كمحرك للتنمية الاقتصادية، واستعمال الجامعات كمصادر للابتكار والإبداع، بالإضافة إلى تشجيع الخريجين على الانتقال من البحث النظري إلى كيفية إنشاء مؤسسات اقتصادية مبتكرة. في هذا السياق، ظهرت مبادرات وتشريعات تهدف إلى ربط الشهادة الجامعية بإطلاق مؤسسات ناشئة و/أو الحصول على براءة اختراع. وفي هذا الصدد صدر القرار 1275 الذي يمثل النص التنظيمي الذي ينظم ضمن مؤسسات التعليم العالي والبحث إمكانية إعداد مذكرة التخرج (مثل رسالة ماستر أو مشروع تخرج) بصيغة تؤدي إلى إنشاء مشروع مؤسسة ناشئة أو طلب براءة اختراع بدلاً من الصيغة الأكاديمية التقليدية. حيث أن التسجيل في هذا الإطار يتطلب اختيار أستاذ مشرف، وتقديم المشروع (أو الفكرة) للمناقشة أمام لجنة مختصة في الحاضنة الجامعية.

غير أنه بتاريخ 23 فيفري 2025 قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتعديل القرار السابق 1275 الذي يحدد كيفية إعداد مشروع مذكرة التخرج للحصول على شهادة جامعية ومؤسسة ناشئة، بقرار جديدة يحمل مجموعة من التعديلات:

- تعديل تسمية الشهادة من "براءة اختراع مؤسسة ناشئة" إلى "شهادة مشروع مؤسسة اقتصادية"، بما يعكس توجهًا نحو الطابع المهني والتطبيقي للمشاريع.
- إعادة تنظيم مذكرة التخرج لتكون من فصلين: فصل نظري، وآخر تطبيقي في شكل بطاقة تقنية اقتصادية، أو في شكل مذكرة تطبيقية كاملة تتضمن نموذجًا تجاريًا وخطة عمل متكاملة.
- إدراج تكوينات إجبارية في مجالات إعداد نموذج الأعمال، التسويق، المحاسبة، والمالية بهدف تعزيز قدرات الطلبة وتحسين كفاءتهم الاقتصادية.
- السماح للطلبة الأجانب الدارسين في الجامعات الجزائرية بالاستفادة من هذا البرنامج، توسيعًا لآفاقه وانفتاحًا على الكفاءات الدولية.
- استحداث خلية توجيه داخل الجامعات تعنى بمرافقة الطلبة في تحويل أفكارهم الابتكارية إلى مشاريع اقتصادية قابلة للتجسيد.
- إعادة تشكيل لجان المناقشة لتشمل خبراء في ريادة الأعمال، ممثلين عن الحاضنات الجامعية، وشركاء من القطاعين الاقتصادي والاجتماعي، بما يعزز جودة التقييم وملاءمته لسوق العمل.
- تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص لتمكين الطلبة من تطوير مشاريعهم داخل بيئة اقتصادية فعلية توفر لهم الخبرة الميدانية والتجربة العملية.

خلاصة:

خلص هذا المحور إلى أنّ تنمية التوجه المقاوлатي في الوسط الجامعي ركيزة أساسية لإرساء اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار. فقد أظهرت التجربة أنّ التعليم المقاولاتي يمثل نقطة الانطلاق في غرس روح الريادة لدى الطلبة، عبر إكسابهم الأدوات المفاهيمية والمنهجية التي تمكّنهم من تحليل المشاكل الاقتصادية وتحويلها إلى فرص استثمارية قابلة للتجسيد.

كما برز الدور الحيوي لـ هياكل الدعم المقاولاتي داخل الجامعة الجزائرية في مرافقة الطلبة وتوجيههم، من خلال توفير فضاءات عمل ملائمة، ودعم تقني وقانوني، وخدمات احتضان ومتابعة، إضافة إلى تعزيز جسور التعاون بين الجامعة والمؤسسة الاقتصادية عبر مراكز الربط والابتكار. وتعتبر شهادتنا "الجامعة/ مؤسسة اقتصادية" و"الجامعة/ براءة اختراع" تطوراً نوعياً في هذا المسار.

المحور التاسع:

عرض المشروع Pitching

تمهيد:

في عالم ريادة الأعمال والمقاولاتية، يعتبر "العرض التقديمي" أو Pitching أحد الركائز الأساسية في عملية جذب المستثمرين والممولين، وأداة حيوية لتحويل الأفكار إلى مشاريع ملموسة. لا يقتصر العرض التقديمي على تقديم فكرة المشروع بل يتعدى ذلك ليشمل إقناع الطرف الآخر بجدوى المشروع، وتوضيح مدى قدرته على تحقيق العوائد والمستدامة.

تتمثل أهمية عرض المشروع التقديمي في أنه يتيح للمقاول أو صاحب المشروع عرض فكرة عمله بطريقة مقنعة ومنظمة، مع تقديم تفاصيل دقيقة حول السوق المستهدف، وفوائد المشروع، ومقوماته التنافسية. تم معالجة هذا المحور من خلال النقاط الآتية:

أولاً: مفهوم العرض التقديمي وأهميته.

ثانياً: أنواع العروض التقديمية للمشروع المقاولاتي ومحتوياتها.

ثالثاً: آليات تصميم وكتابة عرض تقديمي ناجح للمشروع.

أولاً: مفهوم العرض التقديمي وأهميته

1. مفهوم العرض التقديمي للمشروع PITCHING:

يرجع أصل مفهوم PITCHING إلى الميدان الرياضي وتحديداً رياضة كرة السلة بحيث يعطي المدرب التعليمات في بضع ثوانٍ خلال (الوقت المستقطع). في مجال صناعة السينما، يقصد بهذا المصطلح افتتاحية بنص قصيرة من بضعة أسطر فقط حول شريط سينمائي يهدف إلى جذب انتباه القارئ وإثارة رغبته في مشاهدة الفيلم المعني. أما في مجال ريادة الأعمال، تم استعارة مصطلح PITCHING لوصف عملية تقديم الذات في وقت قصير جداً، لتقديم فكرة الشخص عن المشروع والوصول إلى مصلحة المحاور أو لجنة الخبراء.

PITCHING هو عرض شفاهي توافي ومختصر جداً لمشروع جديد ووصفاً لأهدافه والطموحات التي يحققها وهو يستغرق مدة 30 ثانية إلى 3 دقائق كحد أقصى. ويتم اعداده بدقة وهو عادة ما يسلط الضوء على الدوافع الشخصية لباعثي المشاريع والمشاكل التي يريدون حلها والأسواق التي يريدون خوضها والمنافسة فيها ويجب أن يثير اللقاء عند المتلقي الرغبة في معرفة المزيد.¹

2. أهمية العرض التقديمي للمشروع المقاولاتي:

1.2. العرض التقديمي للمشروع المقاولاتي وسيلة للتواصل الفعال:

يمثل العرض التقديمي آلية مركزية لتحويل الفكرة المقاولاتية من مجرد تصور ذهني إلى مضمون مفهوم لدى مختلف الفاعلين. ويُنتظر من المقاول أن يعرض مشروعه بأسلوب واضح ومركز، يمكن المستثمرين والخبراء والزبائن المحتملين من إدراك القيمة الحقيقية التي يقدمها المشروع.

2.2. العرض التقديمي للمشروع المقاولاتي وسيلة استقطاب التمويل:

يعتبر الحصول على التمويل من أبرز العقبات التي يعرفها المقاولون، مما يجعل جودة العرض التقديمي عاملاً حاسماً في تجاوزها. فالمستثمرون غالباً ما يبنون أحكامهم الأولية حول جدوى المشروع على أساس وضوح الفكرة، ودقة تحليل السوق، وصلابة النموذج الاقتصادي، واستراتيجية النمو المقترحة. وكلما كان العرض أكثر مهنية وتنظيماً، ازدادت قدرة المقاول على كسب ثقة المستثمرين وإظهار كفاءته في قيادة المشروع.

3.2. العرض التقديمي يساهم في بلورة رؤية المقاول وتطوير نموذج عمله:

لا ينحصر أثر العرض التقديمي في الإقناع الخارجي، بل ينعكس كذلك على التنظيم الداخلي للفكرة المقاولاتية. فعملية إعداد عرض متكامل تفرض على المقاول إعادة صياغة رؤيته وتحديد أهدافه بدقة، مع تحليل

¹ Internationale Projekt Consult GmbH – IPC، دليل Pitching خطاب مقابلة عرض المشروع، التعاون التنموي الألماني تونس GIZ، تونس، 2019، ص-ص 4-5.

الجمهور المستهدف وفهم مكان القوة والضعف في مشروعه. وبهذا يصبح العرض التقديمي أداة تفكير استراتيجية تساعد على صياغة نموذج أعمال متين للمشروع المقاولاتي، قابل للتنفيذ وقابل للتطوير.

4.3. تعزيز الهوية المهنية وبناء صورة المقاول:

يتيح العرض التقديمي للمقاول فرصة لإبراز مهاراته القيادية وقدرته على التواصل وحل المشكلات، مما يساهم في ترسيخ صورة مهنية إيجابية عنه. وتؤثر هذه الصورة في قرارات المستثمرين والشركاء المحتملين، إذ يُنظر إلى المقاول باعتباره جزءاً أساسياً من نجاح المشروع لا مجرد صاحب فكرة.

ثانياً: أنواع العروض التقديمية للمشروع المقاولاتي ومحتوياتها

1. أنواع العروض التقديمية للمشروع المقاولاتي:¹

أ. العرض بأسلوب تويتر The Twitter:

وهو عرض يلخص الفكرة بأكملها في جملة قوية واحدة. كالمقارنة مع العلامات التجارية المعروفة. يفضل استخدام هذا الأسلوب في العرض عندما يلتقي صاحب العرض بمستثمرين لم يسمعوا عن شركته من قبل، فيصفها لهم بجملة قوية ملفتة للانتباه تعبر عنها بدقة.

ب. عرض المصعد The Elevator Pitch:

وهو وصف قصير للشركة أو المشروع، وسبب تسميته بعرض المصعد هي أن وقت وصف الشركة فيه يدوم لفترة مماثلة لفترة رحلة المصعد، أي ما بين 15 ثانية ودقيقتين. ويجب توفر العناصر التالية في هذا النوع من العروض:

- تحديد هدف العرض: عقد اجتماع أو طلب رأي واستشارة، أو الحصول على رأس المال.
- شرح مختصر لما تفعله الشركة وذلك من خلال التعبير عن الفكرة الجوهرية للشركة الناشئة.
- ذكر ما يميز الشركة ويجعلها فريدة من نوعها.
- يفضل استخدام هذا الأسلوب عندما يعلم مقدم العرض أن المستثمر مستعد للاستماع. وهو بديل جيد لتقديم عرض سريع لمدة لا تتجاوز الدقيقة.

ج. عرض المنافسة The Competition Pitch:

وهو عرض أطول من العرضين السابقين يمتد لما بين 3 إلى 5 دقائق، وهو الوقت المتاح لدى المستثمرين عادة، ويستخدم لتقديم فكرة عن الشركة الناشئة وعملها ومراحل تنفيذ العمل وتقديمه من دون تفاصيل كثيرة.

د. عرض المستثمر The Investor:

¹ -<https://www.meemapps.com/term/pitch>, visité le 11/12/2025.

ويتم من خلاله باستخدام مجموعة من الوسائط التي لا تتجاوز 10 شرائح للمساعدة على إيصال الرسالة ويجب أن يتمكن مقدم العرض من جذب انتباه المستثمرين وإثارة اهتمامهم مع الاستعداد للدخول في التفاصيل. ويجب أن تتضمن الشرائح العشرة أكبر قدر ممكن من التفاصيل التي تهم المستثمرين. وأهم النقاط التي يجب طرحها في هذا النوع من العروض هي المشكلة والحل ومراحل التنفيذ والتقدم.

2. محتويات العرض التقديمي للمشروع المقاولاتي¹

يعتبر نموذج Pitch deck من أكثر العروض أهمية، حيث يمكن من خلالها الحصول على التمويل الملائم للمشاريع، والذي يضمن تحقيق المشروع بنجاح، كما تعمل على خلق صورة واضحة عن المشروع ومميزاته، وهو ما يدعم المشروع عبر مراحله الأولى حيث تتوقف العديد من المشاريع على التمويل وكيفية الحصول عليه. يمكن عمل النموذج التقديمي عبر عدة شرائح تعرض كل وحدة منها عنصر من عناصر المشروع.

الشكل رقم (13): محتويات العرض التقديمي للمشروع المقاولاتي



المصدر: من إعداد الباحث.

1.2. عرض عنوان مُعبر عن المشروع:

يعتبر العنوان من أكثر العوامل التي تؤثر على جذب الحضور وتعريفهم بالمشروع. لذا يجب العمل على كتابة عنوان جذاب عن المشروع مما يعمل على التأثير بهم. وهو ما يجعل الحضور يستمعون لصاحب المشروع بإصغاء ويشد انتباههم، وهذا لأنهم في حالة انتظار لما تقدمه.

¹ - <https://ertikaa.com/>, visité le 12/12/2025.

2.2 عرض المشكلة:

يعبر عرض المشكلة عن صياغة المشكلة التي يتعرض لها المشروع ويعمل على حلها من خلال الخدمات والمنتجات التي يقدمها المشروع، ولتوفير عرض جيد عن تلك المشكلة يجب وضع المستمعين في مكان العملاء المحتملين من خلال وضعهم في نفس المشكلة التي يتعرض لها العملاء بشكل دوري وذلك لاكتساب ثقتهم وجعلهم متشوقين لما سيلقيه صاحب المشروع المقاولاتي خلال الدقائق القليلة التالية.

3.2 الحل:

في هذه الشريحة يتم توضيح الحل الذي يقدمه المشروع للعملاء والتركيز على مميزاته المختلفة وما إن كان المنتج أو الخدمة المقدمة تم تجربتها من قبل أو أنها في حالة ما قبل التنفيذ وكيفية تأثير ذلك على المشروع مع الحرص على تقديم ذلك الحل بطريقة جذابة تجعل المستثمرين يقتنعون بعرضك.

4.2 المنتج:

تعتبر تلك الشريحة عن الخدمة أو المنتج النهائي الذي يقدمه المشروع ومعرفة مميزات تلك الخدمة وأهمية الحصول عليها عبر العلامة التجارية وذلك بسرد مميزات المنتج المختلفة. التي تجعله ينافس بقوة في السوق.

5.2 حجم السوق:

يتم في هذه الشريحة عرض السوق المستهدفة وحجمها وما تستهدفه من سوق محلية أو عالمية كما يتم عرض حجم المشكلة التي يعمل المشروع على حلها.

6.2 كيفية تطوير الأعمال:

من أهم النقاط التي يجب مراعاتها عند إعداد Pitch deck هي النمو والتطور المتوقع للمشروع المقاولاتي فتلك النقطة مؤثرة للغاية في آراء المستثمرين، لأن المشاريع التي لا تحقق نمو مالي لا تجذب المستثمرين وذلك لأن الهدف الأول للاستثمار هو تحقيق الأرباح لذا يجب وضع خطة عمل متقنة وعرض المبيعات المتوقعة وغيرها من خطط تطوير الأعمال.

7.2 عرض فريق العمل:

يعبر فريق العمل ذا الكفاءات والكوادر الفنية الخبيرة في المجال عن مدى جودة ما تقدمه الشركة أو المشروع من خدمات ومنتجات وذلك لأنهم القائمين على عمليات التشغيل والمسؤولون عن المنتج النهائي.

8.2 عرض الإحصاءات المالية:

تؤثر البيانات والإحصاءات الحسابية على المستثمرين بشكل كبير وذلك لأنها تتميز بمصداقية كبيرة لديهم لأن الأرقام الدقيقة دائماً ما تعمل على اكتساب ثقة المستثمرين. لذا يجب على صاحب المشروع الحرص دائماً على وضع أرقام حقيقية قريبة من توقعاته للأسواق.

9.2. التمويل:

بعد الانتهاء من عرض المشروع وكافة بياناته من منتجات وميزات تنافسية بصورة شيقة وجذابة يجب على المقاول توضيح التمويل الذي يريد الحصول عليه من المستثمرين وعرض كيفية تأثير ذلك التمويل على المشروع من خلال الخطط والهيكل التمويلية التي تحقق تصور المستثمرين المطلوب.

ثالثاً: آليات تصميم وكتابة عرض تقديمي ناجح للمشروع:

1. شروط العرض التقديمي الناجح:

إنَّ إعداد عرض تقديمي ناجح يعد من المهارات الضرورية التي يجب أن يتقنها رائد الأعمال قبل دخول سوق العمل وبناء مستقبله المهني؛ لذا فهو بحاجة لمهارة التقديم والعرض للتمكن من تقديم الأفكار بطريقة واضحة ودقيقة، سواء كان المستمع أعضاء فريق العمل، أو مشرف المشروع، أو العملاء في الشركة أو من يقدمون الاستثمار للتوسع في المشروع، أو غيرهم، فمهمة المقدم الناجح لا تقتصر على تقديم المعلومة، بل تتجاوزها لتقنع وتؤثر، ولتحقيق هذه الأهداف من المهم استيفاء عدة شروط والتي من أهمها¹:

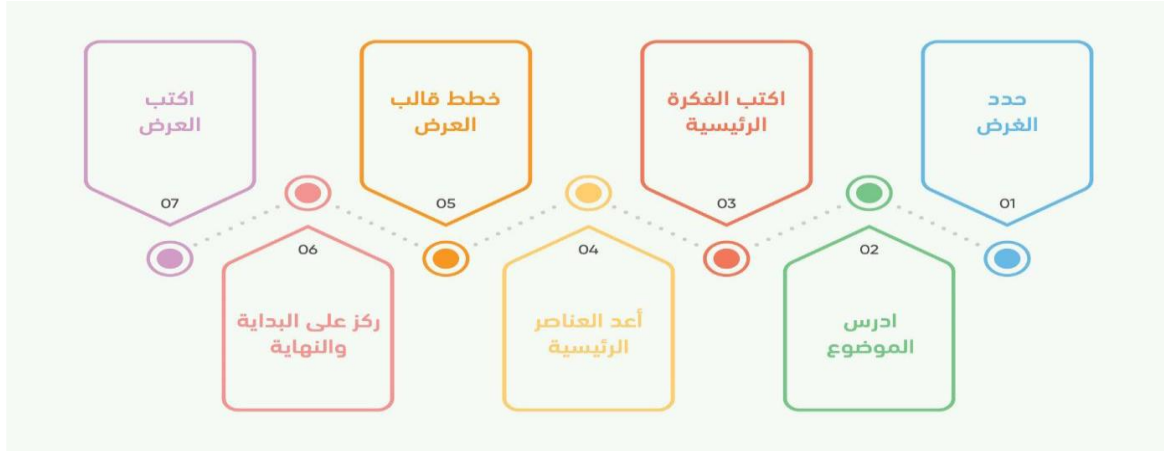
- فهم وتحديد احتياجات الجمهور مما يساعد في صياغة المعلومات والعرض بطريقة ملائمة وبالتالي يساعد في تشجيعهم على التفاعل والتمتع بالعرض.
- الإعداد الكافي للعرض التقديمي ابتداءً بالمحتوى وانتهاءً بالتعامل مع الحضور.
- الإبداع: على المقاول أن يحاول قدر الإمكان استخدام الوسائل الملائمة لعمل عرض تقديمي مبدع وجذاب؛ قد تكون المحاضرة هي الأسلوب الملائم، بينما يكون الأسلوب التفاعلي مع الجمهور هو الأفضل.
- حضور العروض التقديمية للآخرين مما يساعد في التعلم وكسب الخبرة والتعرف على ما يميزهم وما هو ملائم للجمهور.
- اختيار عنوان جذاب للعرض.
- عدم الإكثار من استخدام المؤثرات مما يشتت الانتباه.

2. تقنيات تصميم وكتابة عرض تقديمي:

هناك مجموعة من الخطوات التي تساعد في تصميم وكتابة عرض تقديمي ناجح بطريقة احترافية منظمة، ويمكن تلخيصها في الخطوات كما تظهر في الشكل الآتي:

¹ - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مرجع سبق ذكره، ص 134..

الشكل رقم (14): خطوات تصميم وكتابة عرض تقديمي



المصدر: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، أساسيات ريادة الأعمال، ط1، المملكة العربية السعودية، 2023، ص 134.

1.2. تحديد الغرض من العرض التقديمي:

تعد هذه الخطوة مهمة؛ وذلك لتجنب الإسهاب والتفرع في الموضوع. يمكن للمقاول تحديد هذا الهدف من خلال الإجابة على بعض الأسئلة مثل: لماذا أنا أعمل هذا العرض؟ لماذا يحضر الجمهور هذا العرض؟ وكما هو المعتاد فمن المهم أن يكون الغرض محدداً وقابلاً للقياس. وبعد تحديد الغرض من العرض من المهم التركيز عليه خلال الإعداد.

2.2 دراسة الموضوع جيداً:

بعد تحديد الغرض من العرض الآن تبدأ دراسة موضوع العرض بتفصيل أكبر، مع التركيز على الجمهور المستهدف. ولتحقيق ذلك من المهم الإجابة على مجموعة من الأسئلة مثل: هل المحتوى دقيق؟، هل المعلومات حديثة؟، هل هناك مصادر متنوعة للموضوع؟ وغيره. كما أنَّ من الأسئلة الضرورية لمعرفة الجمهور هي: ما هي المعلومات التي يعرفونها؟ ما هي المعلومات الجديدة عليهم؟، ما هي المصطلحات الواضحة لهم؟، وهكذا..

3.2 اعداد العناصر الرئيسية للموضوع:

بعد قراءة الكثير من المعلومات عن الموضوع من المهم تحديد النقاط الرئيسية له والتي تهم الحضور، عادة من المعلومات التي لا تكتب في الموضوع المعلومات التي يعرفها الحضور، والمعلومات التي لا ترتبط بالموضوع، والمعلومات التي لا يحتاجها الحضور؛ لذا يجب أن يتذكر المقاول أن الأخذ في الاعتبار للمعلومات التي تحقق الهدف من العرض، وأنَّ الوقت المثالي للعرض يجب ألا يتجاوز (15-20) دقيقة.

4.2 تخطيط قالب العرض:

بعد جمع المعلومات المهمة للعرض، فمن المهم تنظيم هذه المعلومات بشكل مترابط؛ وعادة يتم تنظيم العرض بالشكل التالي:

- المقدمة، محتويات العرض، الموضوع الرئيس الأول، الموضوع الفرعي الأول، الموضوع الفرعي الثاني، الموضوع الرئيس الثاني، الموضوع الفرعي الأول، الموضوع الفرعي الثاني، الموضوع الرئيس الثالث والخاتمة.

ومن المهم التنبيه على إتقان المقدمة والخاتمة؛ عادة ينصح ببدء العرض التقديمي بقصة، أو سؤال، أو معلومات تشد انتباه الحضور. كما أنَّ من المهم صياغة الخاتمة بطريقة تساعد على التحقق من أهداف العرض، فمثلاً يمكن تلخيص أهم نقاط العرض في الختام

5.2. اختيار تصميم العرض:

غالباً يستخدم عرض الشرائح باستخدام برنامج مايكروسوفت باوربوينت مثلاً؛ لأنه يتيح استخدام أدوات عرض مختلفة مثل: الفيديو والصوت والصورة وغيرها... وهناك برامج عروض أخرى يمكن اختيار الأنسب لطبيعة الموضوع.

خلاصة:

يعد العرض التقديمي الناجح للمشروع المقاولاتي أكثر من مجرد وسيلة لعرض فكرة؛ فهو أداة استراتيجية تساعد في جذب التمويل وبناء علاقات مع الشركاء. ويتطلب إعداد العرض التقديمي معرفة دقيقة بمكونات المشروع، السوق المستهدف، والفرص المتاحة. يتنوع شكل العرض التقديمي وفقاً لطبيعة المشروع والجمهور المستهدف، وقد يشمل العروض القصيرة أو الطويلة، الشخصية أو الإلكترونية، لكن العنصر المشترك بين جميع هذه العروض هو ضرورة أن يكون العرض واضحاً، مقنعاً، ومبنياً على حقائق ملموسة.

المحور العاشر:

وسم (لابل) براءة اختراع، وسم
(لابل) مؤسسة ناشئة، صندوق
تمويل المؤسسات الناشئة ASF،
مسرع Algeria Venture .

تمهيد:

في ظل التغيير التكنولوجي وتحولات اقتصادات المعرفة، تحولت ريادة الأعمال من خيار شخصي إلى أداة تنموية في السياسات الاقتصادية الوطنية. وقد حاولت الجزائر تطوير هذه الحقيقة، فصاغت إطاراً مؤسسياً وقانونياً يهدف إلى دعم وتحفيز الابتكار والمقاوالاتية باعتبارهما قاطرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وفي هذا الإطار تم استحداث آليات تصنيف وتكريس الاعتراف الرسمي للمشاريع المبتكرة، مثل وسم «لابل» للمشاريع المبتكرة ووسم «لابل» للمؤسسات الناشئة، وهو نظام تصنيف وتثمين يقدم امتيازات عديدة ويفتح آفاقاً واسعة أمام رواد الأعمال للحصول على الدعم المؤسسي والمالي والضريبي، إضافة إلى توفير منفذ مباشر للولوج إلى أدوات تمويل متقدمة مثل صندوق تمويل المؤسسات الناشئة ASF وجهاز المسرعة مثل مسرع Algeria Venture.

استعرض هذا المحور التطرق للعناصر الآتية:

أولاً: وسم (لابل) براءة اختراع، وسم (لابل) مؤسسة ناشئة.

ثانياً: صندوق تمويل المؤسسات الناشئة ASF.

ثالثاً: مسرع Algeria Venture (مؤسسة ترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة).

أولاً: وسم (الابل) براءة اختراع، وسم (الابل) مؤسسة ناشئة

1. وسم (الابل) * براءة اختراع:

1.1. مفهوم براءة الاختراع:

تعرف براءة الاختراع على أنها شهادة تمنحها الجهات المختصة في الدولة للمخترع عن اختراعه الذي يكون له بموجبها حق استثمار واستغلال اختراعه. وبالتالي يمكن ان تحمل براءة الاختراع الشكليات الآتية:¹

- إن براءة الاختراع عبارة عن شهادة أو وثيقة أو صك تمنحه الدولة من الجهات المختصة للمخترع عن اختراعه.
- إن هذه البراءة لا تمنح إلا عن اختراع حسب الشروط القانونية الواجب توافرها على التفصيل الذي سوف نبين في حينه.
- أن هذه الشهادة أو الوثيقة تخول صاحبها حق استغلال اختراعه لمدة قانونية محددة في المجال التجاري والصناعي.
- إن المشرع يضفي حماية قانونية على مالك البراءة في مواجهة الكافة بحيث يكون له وحده حق الاستئثار باستغلال اختراعه

2.1. أهم شروط أهلية الاختراع للحصول على براءة:

حدد الامر رقم 03-07 المؤرخ في 19 جوان 2003 والمتعلق ببراءات الاختراع الشروط منح براءة الاختراع على النحو الآتية:²

- يمكن أن تحمي بواسطة براءة الاختراع، الاختراعات الجديدة والناجمة عن نشاط اختراعي والقابلة للتطبيق الصناعي.
- يمكن أن يتضمن الاختراع منتوجاً أو طريقة.
- يعتبر الاختراع جديداً إذا لم يكن مدرجاً في حالة التقنية، وتتضمن هذه الحالة كل ما وضع في متناول الجمهور عن طريق وصف كتابي أو شفوي أو استعمال أو أي وسيلة أخرى عبر العالم، وذلك قبل يوم ايداع طلب الحماية أو تاريخ مطالبة الأولوية بها.

* - وسم لابل LABEL: هو علامة تقديرية (وسم) تُمنح للمشاريع المبتكرة أو الهيئات الداعمة (مثل الحاضنات، الشركات الناشئة، أو المشاريع المبتكرة).

¹ - محمد علي، محمد فتاحي، مفهوم براءة الاختراع وآليات حمايتها في التشريع الجزائري (دراسة مقارنة)، مجلة الحقيقة، المجلد 15، العدد 3، 2016، ص 4.

² - الامر رقم 03-07 مؤرخ في 19 جمادى الأولى الموافق 19 يوليو سنة 2003، يتعلق ببراءات الاختراع.

- لا يعتبر الاختراع في متناول الجمهور بمجرد ما تعرف عليه الجمهور خلال الاثني عشر شهرا التي تسبق تاريخ إيداع البراءة أو تاريخ الأولوية إثر فعل قام به المودع أو سابقه في الحق.
- يعتبر الاختراع ناتجا عن نشاط اختراعي إذا لم يكن ناجما بداهة من حالة التقنية.
- يعتبر الاختراع قابلا للتطبيق الصناعي إذا كان موضوعه قابلا للصنع أو الاستخدام في أي نوع من الصناعة.

3.1. شروط منح علامة مشروع مبتكر¹:

- حدد المرسوم التنفيذي رقم 20-254 الصادر في 15 سبتمبر 2020، آليات إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال"، والمساهمة في تشخيص المشاريع المبتكرة وترقيتها، المشاركة في ترقية النظم البيئية للمؤسسات الناشئة، وفي هذا الإطار حدد الفصل الخامس من ذات المرسوم شروط منح علامة "مشروع مبتكر" كالآتي:
- يمكن كل شخص طبيعي أو مجموعة أشخاص طبيعيين أن يطلبوا علامة مشروع مبتكر " على أي مشروع ذي علاقة بالابتكار.
- يتعين على كل شخص طبيعي أو مجموعة أشخاص طبيعيين راغبين في الحصول على علامة "مشروع مبتكر" إيداع طلب عبر البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة، مرفقا بالوثائق الآتية:
- ✓ عرض حول المشروع وأوجه الابتكار فيه،
- ✓ العناصر التي تثبت الإمكانيات الكبيرة للنمو الاقتصادي،
- ✓ المؤهلات العلمية و/أو التقنية وخبرة الفريق المكلف بالمشروع
- ✓ عند الاقتضاء، كل وثيقة ملكية فكرية وأي جائزة أو مكافأة متحصل عليها.
- ✓ يتم الرد على كل طلب للحصول على علامة "مشروع مبتكر"، في أجل أقصاه ثلاثون (30) يوما، ابتداء من تاريخ إيداعه.
- كل تأخر في تقديم جزء من الوثائق المطلوبة، يوقف هذا الأجل. وعلى صاحب الطلب تقديم الوثائق الناقصة في أجل خمسة عشر (15) يوما، ابتداء من تاريخ إخطاره من طرف اللجنة الوطنية، تحت طائلة رفض طلبه.
- تمنح علامة "مشروع مبتكر"، للشخص الطبيعي أو مجموعة الأشخاص الطبيعيين، لمدة سنتين (2) قابلة للتجديد مرتين (2)، حسب الأشكال نفسها. وفي حالة رفض طلب، ما، فإنه يتعين على اللجنة الوطنية تبرير قرار الرفض وإخطار صاحب الطلب بذلك إلكترونيا. ويمكن اللجنة الوطنية إعادة النظر

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 20-254 مؤرخ في 27 محرم عام 1442 الموافق 15 سبتمبر 2020، يتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال"، وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها. وكذا شروط منح كل علامة.

في هذا القرار، بناء على طلب مبرر من صاحب الطلب. ويتم إخطاره بالإجابة النهائية إلكترونيا في أجل لا يتجاوز ثلاثين (30) يوما، ابتداء من تاريخ إيداع طلبه.

- تنشر قرارات منح علامة "مشروع مبتكر" في البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة.

2. وسم (الابل) مؤسسة ناشئة:

حدد الفصل الرابع من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 الذي تطرقنا سابقا إلى شروط منح علامة مؤسسة

ناشئة كالآتي:¹

- يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة 8 سنوات.
- يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة.
- يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية.
- أن يكون رأسمال الشركة مملوكا بنسبة 50%، على الأقل، من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة "مؤسسة ناشئة".
- يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية.
- يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عامل
- يتعين على المؤسسة الراغبة في الحصول على علامة "مؤسسة ناشئة"، تقديم طلب عبر البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة، مرفقا بالوثائق الآتية:
 - ✓ نسخة من السجل التجاري وبطاقة التعريف الجبائي NIF والإحصائي NIS.
 - ✓ نسخة من القانون الأساسي للشركة
 - ✓ شهادة الانخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS مرفقة بقائمة اسمية للأجراء.
 - ✓ شهادة الانخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء CASNOS.
 - ✓ نسخة من الكشوف المالية للسنة الجارية.
 - ✓ مخطط أعمال المؤسسة مفصلا.
 - ✓ المؤهلات العلمية والتقنية والخبرة لمستخدمي المؤسسة.
 - ✓ وعند الاقتضاء، كل وثيقة ملكية فكرية وأي جائزة أو مكافأة متحصل عليها.
- يتم الرد على كل طلب للحصول على علامة "مؤسسة ناشئة" في أجل أقصاه ثلاثون (30) يوما، ابتداء من تاريخ إيداع الطلب.

¹ - <https://www.startup-diplome1275.com/2024/05/dossierlabelstartuplabelprojetinnovantstartupdz.html>, visité le 14/12/2025.

- كل تأخر في تقديم جزء من الوثائق المطلوبة يوقف هذا الأجل وعلى صاحب الطلب تقديم الوثائق الناقصة في أجل خمسة عشر (15) يوما، ابتداء من تاريخ إخطاره من طرف اللجنة الوطنية، تحت طائلة رفض طلبه.
- تمنح علامة "مؤسسة ناشئة" للمؤسسة لمدة أربع (4) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة (1)، حسب الأشكال نفسها. وفي حالة رفض طلب ما، فإنه يتعين على اللجنة الوطنية تبرير قرار الرفض، وإخطار صاحب الطلب بذلك إلكترونيا.
- يمكن اللجنة الوطنية إعادة النظر في هذا القرار، بناء على طلب مبرر من صاحب الطلب. ويتم إخطاره بالرد النهائي إلكترونيا في أجل لا يتجاوز ثلاثين (30) يوما، ابتداء من تاريخ إيداع طلبه.
- تنشر قرارات منح علامة "مؤسسة ناشئة" البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة.

1.2. امتيازات أصحاب المؤسسات الناشئة المتحصلة على وسم "لائل مؤسسة ناشئة":

- يستفيد أصحاب المؤسسات الناشئة المتحصلة على هذه العلامة Label Startup من امتيازات مهمة تتضمن عددا من الإعفاءات الجبائية لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة كآآتي:
- الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات.
 - الإعفاء الكلي من الرسم على النشاط المهني.
 - الإعفاء الكلي من الرسم على القيمة المضافة في حالة اقتناء معدات لها علاقة مباشرة بتنفيذ المشاريع الاستثمارية المتعلقة بالنشاط الممارس.
 - الخضوع إلى 5% من الرسوم الجمركية في حالة اقتناء معدات لها علاقة مباشرة بتنفيذ المشاريع الاستثمارية المتعلقة بالنشاط الممارس.

ثانيا: صندوق تمويل المؤسسات الناشئة ASF

1. نشأة وتعريف صندوق تمويل المؤسسات الناشئة Algerian Startup Fund:

أُعلن عن انشاء الصندوق الجزائري لتمويل الشركات الناشئة رسمياً خلال الطبعة الأولى من مؤتمر "Algeria Disrupt" سنة 2020، بآلية تمويل عصرية للابتكار، من أجل دعم المواهب، وتسريع التحول الاقتصادي، وخلق القيمة المضافة على المستوى الوطني. في سنة 2021، قام الصندوق بتنفيذ آلياته وبادر أولى استثماراته لدعم المشاريع المبتكرة والشركات الناشئة الحاصلة على "علامة لابل"، معتمداً في ذلك على أدوات تتلاءم مع رأس المال المخاطر (الأموال الخاصة وشبه الخاصة).

يعمل الصندوق، الذي تأسس بالشراكة مع 06 بنوك عمومية*، كمحفز للمنظومة الاقتصادية من خلال: إضفاء الاحترافية على عملية التقييم (المنتج، السوق، نموذج العمل، الحوكمة)، وتسريع قرارات الاستثمار، وتوفير مرافقة قابلة للقياس لما بعد الاستثمار (استشارات عملية، إتاحة شبكة الشركاء، التحضير للتصدير، ودعم النمو). ومن أجل تسهيل وصول المؤسسين إلى رأس المال عبر الولايات الـ 69 قام الصندوق بوضع آلية استثمارية بالتعاون مع الصندوق الوطني للاستثمار (FNI) في إطار "صناديق الولاية"، بمخصصات استثمارية يمكن أن تصل إلى 150 مليون دينار جزائري للمشروع الواحد، وذلك حسب الاحتياجات ومرحلة النمو. تهدف هذه الهندسة الإقليمية إلى توسيع نطاق الاستثمارات، وتشجيع خلق مناصب عمل مؤهلة في القطاعات الاستراتيجية (الصناعة 4.0، الصحة، التكنولوجيا الفلاحية، التكنولوجيا المالية، التعليم، والتكنولوجيات الخضراء، وغيرها).¹

2. مزايا صندوق تمويل المؤسسات الناشئة:²

- أسست الجزائر صندوق ASF لتعزيز الاقتصاد الوطني عبر تسهيل إجراءات منح التمويل للشركات الناشئة . كما تعزم السلطات أن تظهر من خلاله إصرارها على تطوير قطاع الشركات الناشئة في الجزائر، مما يشجع المستثمرين على المشاركة بشكل أكبر في تمويل هذه الشركات والاستثمار فيها.
- يتمتع هذا الصندوق الجديد بمرونة في معالجة الملفات، ويقدم قيمة مضافة عالية لأصحاب المشاريع مقابل مبالغ مالية غالباً ما تكون متواضعة. ويملك صندوق ASF مزايا مهمة، منها:
- التحمل المالي للمخاطر، حيث يتدخل الصندوق في تمويل مشاريع يقبل قليل من المؤسسات تمويلها نظراً للمخاطر المتزايدة التي تواجهها.
- المرونة والاستجابة في التمويل، ومنح رؤود الأعمال الوقت والطاقة الضرورية لتحقيق مشاريعهم.
- توفير فرص متساوية للشركات الناشئة الجزائرية، وتقديم نفس الدعم الذي يمكن أن تحصل عليه نظيرتهن في البلدان المتقدمة.

3. طريقة عمل صندوق ASF ودرجات التمويل التي يمنحها:

تقوم المؤسسات الناشئة بعدة خطوات للحصول على تمويل من صندوق ASF، أولها الحصول على علامة مؤسسة ناشئة. حيث يتكفل الصندوق بإعداد ملف يحتوي على معلومات المشروع، ثم يُعين مسؤول دراسة لمتابعة الملف وتحديد موعد للاجتماع بهدف تسريع الإجراءات، وتُخصّص جلسة لتقديم المشروع، شرح طريقة العمل وتحديد الأرقام المتوقعة والنقاش.

* - CPA, BNA, BEA, CNEP, BADR, BDL.

¹ - <https://asf.dz/ar>, visité le 14/12/2025.

² - <https://moukawil.dz/knowledgebase/asf/>, visité le 14/12/2025.

يُعتبر التبادل بين صاحب المشروع والجهة المعنية ذا أهمية بالغة، إذ يتضمن الحديث عن المخاطر القانونية والتنظيمية والتجارية، بالإضافة إلى دور العامل البشري في المشروع. تعقد اللجنة الاجتماعات باستمرار لدراسة الملفات المستلمة واختيار المشاريع المناسبة، ثم تمرر الملفات إلى لجنة أخرى تُعرف باسم "لجنة الاستثمارات"، تجتمع مرة واحدة في الشهر وتتألف من عضوين من مجلس الإدارة وممثل للصندوق. تصدر هذه اللجنة القرار النهائي بشأن الملفات إما بالقبول، الرفض، أو تأجيل الملف إلى حين توفر الشروط المطلوبة للموافقة عليه. تبدأ مرحلة تمويل المشروع عند موافقة لجنة الاستثمارات على الملف، وهناك 3 مستويات للتمويل حسب القيمة الممنوحة:

- 02 مليون دينار جزائري.
- 05 ملايين دينار جزائري.
- 20 مليون دينار جزائري.

تعتمد قيمة التمويل على طبيعة المشروع وقطاع النشاط وحاجته الفعلية للتمويل، ويتكفل الصندوق بتقييم الالتزامات والمخاطر.

ثالثاً: مسرع* Algeria Venture (مؤسسة ترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة)

1. نشأة وتعريف Algeria Venture:

تتأسس مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمى "مؤسسة ترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة" تحمل التسمية المختصرة (أجريا فانكتور) وتدعى في صلب النص "المؤسسة". تخضع المؤسسة في علاقاتها مع الدولة للقواعد المطبقة على الإدارة، وتعد تاجراً في علاقاتها مع الغير. توضع المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.¹

2. مهام Algeria Venture:

المؤسسة أداة السلطات العمومية لتنفيذ السياسة الوطنية لترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة، لاسيما منها الحاضنات والمسرعات وتطوير الابتكار. وتتولى بهذه الصفة، المهام الآتية:

- المشاركة في تنفيذ الاستراتيجية الوطنية في مجال ترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة، حسب كل مجال نشاط.

* - مسرعات الاعمال: هي هيئة ومؤسسة دعم للمشاريع المقاولاتية التي انتهت من مرحلة الاحتضان، حيث تعمل على دعم وتحفيز نموها بطريقة سريعة.

¹ - مرسوم تنفيذي رقم 20-365 مؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1442 الموافق لـ 30 نوفمبر 2020، يتضمن انشاء مؤسسة ترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة ويحدد مهامها وتنظيمها وسيرها.

- المشاركة في إنشاء هياكل دعم جديدة لتعزيز القدرات الوطنية في مجال مرافقة الابتكار، قصد تحفيز إنشاء مؤسسات ناشئة والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- إعداد وتنفيذ البرامج السنوية والمتعددة السنوات لتطوير حاضنات ومسرعات المؤسسات الناشئة بالتعاون مع مختلف المتدخلين المعنيين، وضمان متابعتها وتقييمها، إعداد وتنفيذ مناهج التسريع التي تضمن متابعة المؤسسات الحاملة لعلامة "مؤسسة ناشئة" والمشاريع المبتكرة الحاملة لعلامة "مشروع مبتكر" وكذا تقدير احتياجاتهما، والمصادقة على ذلك.
- تشجيع ودعم كل مبادرة ترمي إلى ترقية وتطوير الابتكار وهياكل الدعم بالتشاور مع مختلف قطاعات النشاط، اليقظة التكنولوجية وضمان النشر.
- المساهمة في والتوزيع على مختلف الوسائط لكل معلومة ذات الصلة بالابتكار التكنولوجي والمقاولاتية.
- تسيير الأملاك المخصصة لها والتي تتحصل عليها لاستغلالها.
- إعداد ومتابعة عقود النجاعة الخاصة بالخدمات التي تقدمها هياكل الدعم الموضوعة تحت مسؤوليتها، والسهر على احترامها وضمان التناغم والتنسيق فيما بينها.

3. أهداف Algeria Venture:

- توكل المؤسسة من أجل القيام بمهامها وتحقيق أهدافها، للقيام بما يأتي:
- إبرام كل صفقة أو اتفاق مع الهيئات الوطنية و/أو الأجنبية فيما يتعلق بمجال نشاطها.
- إنجاز كل عملية صناعية وتجارية وعقارية ومنقولة ذات صلة بنشاطها ومن شأنها تعزيز تطويرها.
- إنجاز كل عملية مالية ذات صلة بالمساهمة في رأسمال صناديق الاستثمار المخصصة للمؤسسات الناشئة.
- الاستعانة بكل كفاءة أو هيئة وطنية من أجل احتياجات الخبرة وتأطير ومتابعة المؤسسات الناشئة.
- القيام بالاقتراض بكل أنواعه فيما يفيد نشاطها.

ملاحظة:

صدر المرسوم التنفيذي رقم 25-311 الصادر في 1 ديسمبر 2025، والذي يعدل المرسوم السابق رقم 20-254 الذي تم التطرق له سابقا، وقد كانت التعديلات على النحو الآتي:

استحداث علامة "مؤسسة متسارعة" (Scale-up) لتعزيز نمو المؤسسات الناشئة في الجزائر، وذلك في إطار تعزيز بيئة الابتكار وريادة الأعمال في الجزائر، وتوفير المرافقة اللازمة للمؤسسات الناشئة حتى في مرحلة النمو السريع، ويستهدف هذا التصنيف المؤسسات الناشئة التي أظهرت مؤشرات فعلية على التوسع والنمو السريع. وتُمنح علامة "مؤسسة متسارعة" للمؤسسات التي تحقق زيادة في رقم الأعمال بنسبة لا تقل عن 20 بالمائة خلال

السنوات الثلاث الأخيرة، مع تخصيص نسبة لا تقل عن 3 بالمائة من المداخل أو رأس المال للاستثمار في البحث والتطوير التكنولوجي.

يُعد هذا التصنيف امتدادًا طبيعيًا لمسار تطور "مؤسسة ناشئة"، بما يفتح أمامها آفاقًا أوسع للتوسع محليًا ودوليًا. كما يعتمد الإطار الجديد معايير دولية لمواصلة التطور وتحقيق الاستدامة، ويعكس توجه الدولة في تعزيز مرافقة رواد الأعمال المبتكرين في سبيل بناء اقتصاد قائم على الابتكار والمعرفة.

يتضمن المرسوم أيضًا شروطًا جديدة لتجديد علامات "مؤسسة ناشئة"، "مشروع مبتكر" و"حاضنة أعمال"، تركز على مؤشرات النجاح والنتائج المحققة، مثل تطور المداخل، عدد الزبائن والمستخدمين، التمويلات المحققة، وحصيلة براءات الاختراع أو المشاريع المحتضنة، بما يعزز ثقافة الأداء ويرفع مستوى الاحترافية في النظام البيئي للابتكار.

خلاصة:

يعتبر وسم " لابل " أداة تصنيف استراتيجية لتحديد وتمييز المشاريع والمبادرات الريادية ذات الطابع الابتكاري، سواء في مرحلة المشروع المبتكر قبل التأسيس أو بعد التأسيس كمؤسسة ناشئة رسمية. يمنح هذا الوسم اعترافاً رسمياً وامتيازات قانونية من بينها تسهيلات ضريبية وإدارية وفرص دخول في برامج الدعم، مما يعزز قدرة المشروع على النمو والتحول إلى شركة قابلة للاستدامة والنمو.

يلعب صندوق ASF دوراً محورياً كمصدر تمويل عام يستهدف الشركات الحاصلة على هذا الوسم، حيث يوفر تمويلاً وفق مناهج رأس المال الاستثماري Venture Capital، ويعمل على ربط رأس المال بالابتكار من خلال شراكات مع بنوك ومؤسسات ووسائل دعم أخرى، مما يسهم في تسريع دخول المشاريع إلى أسواقها وتوسيعها اقتصادياً. أما مسرع Algeria Venture فيمثل منصة وطنية متقدمة لدعم وتسريع نمو الشركات الناشئة، من خلال تقديم برامج إرشادية وتكوينية، وتقنيات تسويق وإدارة، وشبكات علاقات، فضلاً عن تمكينها من الولوج إلى المجتمع الريادي والاستثمار والتعاون الدولي.

المحور الحادي عشر: قراءة في قانون المقاتل الذاتي

تمهيد:

نتج عن التراجع في قدرة الاقتصاديات التقليدية على استيعاب اليد العاملة، حاجة ملحة إلى تبني صيغ جديدة لتنظيم النشاط الاقتصادي الفردي، بما يتيح إدماج المبادرات الذاتية في الإطار القانوني الرسمي، وفي هذا السياق قامت الجزائر بإصدار قانون المقاول الذاتي كأداة قانونية وتنظيمية حديثة تهدف إلى استيعاب فئة واسعة من الفاعلين الاقتصاديين الذين يمارسون أنشطة لحسابهم الخاص خارج الأطر الكلاسيكية للمؤسسة. ويعتبر هذا القانون تجسيدا لتوجه الدولة نحو ترقية روح المبادرة، وتوسيع قاعدة النشاط الاقتصادي الرسمي، ومكافحة الاقتصاد غير المنظم، من خلال توفير إطار قانوني مبسط ومرن يُراعي خصوصية المقاول الذاتي من حيث طبيعة نشاطه، وحجم أعماله، وإمكاناته المالية والتنظيمية.

عالجنا هذا المحور من خلال:

- أولاً: المقاول الذاتي وشروط تأهيله على ضوء قانون المقاول الذاتي.
- ثانياً: بطاقة المقاول الذاتي والامتيازات المتحصل عليها.
- ثالثاً: الالتزامات المقاول الذاتي، الشطب من السجل الوطني وإعادة التسجيل.

أولاً: المقاول الذاتي وشروط تأهيله على ضوء قانون المقاول الذاتي

1. تعريف المقاول الذاتي حسب القانون الأساسي للمقاول الذاتي:¹

تعرض القانون 22-23 الصادر في 18 ديسمبر 2022 والمتعلق بالقانون الأساسي للمقاول الذاتي في مادته الثانية من الفصل الأول إلى تعريف المقاول الذاتي، حيث أشار إليه على أنه "كل شخص طبيعي يمارس بصفة فردية نشاطاً مربحاً يندرج ضمن قائمة النشاطات المؤهلة للاستفادة من القانون الأساسي للمقاول الذاتي ولا يتعدى رقم أعماله السنوي حداً يحدد طبقاً للتشريع المعمول به".

يتبين لنا من خلال التعريف السابق، أن صاحب نشاط المقاول الذاتي يجب أن يكون شخصاً طبيعياً دون سواه، ويمارس نشاطه وحده دون أشخاص آخرين بغرض تحقيق الأرباح المدرجة ضمن قائمة نشاطات خاصة تحدد عن طريق صدور التنظيم، ويحدد الأقصى لرقم أعماله بـ 5 ملايين دينار جزائري.

غير أن نفس المادة قامت باستثناء النشاطات المذكورة في التعريف الموضع أعلاه، حيث يتعلق الأمر بكل من:

- المهن الحرة.
- المهن والنشاطات المقننة والحرفية.

2. الشروط والمعايير القانونية للاستفادة من قانون المقاول الذاتي:

تشير المادة 03 من القانون الأساسي للمقاول الذاتي أن المشرع الجزائري قد اشترط توفر مجموعة من الصفات حتى يمكن الحكم على أن الشخص الطبيعي مقاول ذاتي، حيث تمثلت هذه الشروط في النقاط الآتية:

- بلوغ السن القانونية للعمل.
- أن يكون من جنسية جزائرية ومقيماً بالجزائر أو أجنبياً مقيماً وفقاً للتشريع والتنظيم الساري المفعول.
- أن يمارس نشاطاً مدرجاً في قائمة النشاطات المؤهلة للاستفادة من القانون الأساسي للمقاول الذاتي، والتي تصنف ضمن 08 مجالات أساسية:²
- الاستشارة، الخبرة والتكوين.
- الخدمات الرقمية والأنشطة ذات الصلة.
- الخدمات المنزلية.
- الخدمات الموجهة للأشخاص.
- خدمات الترفيه والتسلية.
- الخدمات الموجهة للمؤسسات.

¹ - أنظر إلى:

- قانون رقم 22-23 مؤرخ في 24 جمادى الأولى عام 1444 الموافق 18 ديسمبر سنة 2022، يتضمن القانون الأساسي للمقاول الذاتي.

² - <https://www.moukawil.info/register>, visité le 16/12/2025.

- الخدمات الثقافية، الاتصال والسمعي البصري.
- الاستيراد المصغر

نلاحظ أنّ المهن الحرة، المهن والنشاطات المقنّنة والحرفية لا تدخل ضمن هذا التصنيف. كما يحتوي كلّ من المجالات المذكورة على نشاطات مفردة، ولكل نشاط ترميزاً خاص يتعيّن استعماله عند طلب التسجيل في السجل الوطني للمقاول الذاتي.

ثانياً: بطاقة المقاول الذاتي والامتيازات المتحصل عليها

1. الحصول على بطاقة المقاول الذاتي ومختلف الوثائق الأخرى:

عند قراءة المواد 05 و 06 من القانون الأساسي للمقاول الذاتي، فإنه يربط الأشخاص الذين تم استيفائهم لشروط التأهيل المنصوص عليها في المادة 03 بضرورة ربطهم بتقديم طلب للتسجيل في السجل الوطني للمقاول الذاتي، والذي تشرف عليه الوكالة الوطنية للمقاول الذاتي (الوكالة الوطنية للمقاول الذاتي هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري موضوعة تحت وصاية الوزير المكلف باقتصاد المعرفة و الشركات الناشئة، والشركات المصغرة، تهدف الوكالة إلى المساهمة في تنظيم الأنشطة الاقتصادية الجديدة ، لا سيما في مجال الرقمنة ، وتعزيز روح المبادرة من خلال تسهيل وصول الشباب إلى العمل الحر وتشجيعهم على الاندماج في الاقتصاد الرسمي للبلاد). تقوم الوكالة بتسليم المقاول الذاتي بطاقة المقاول الذاتي تحت رقم تسجيل وطني موحد.

الشكل رقم (15): بطاقة نموذجية للمقاول الذاتي في الجزائر



المصدر:

<https://www.anae.dz/#eligibilite>, visité le : 16/12/2025.

2. الامتيازات الممنوحة للمقاول الذاتي:

- تشير المادة 09 من الفصل الثاني للقانون الأساسي للمقاول الذاتي إلى الامتيازات التي يتحصل عليها المقاول الذاتي، حيث تم تحديدها كالآتي:
- مسك محاسبة مبسطة على سجل مرقم ومؤشر عليه من قبل مصالح الضرائب المختصة إقليمياً، تقيد فيه الإيرادات والنفقات المتعلقة بالنشاط الذي يمارسه.
 - الإعفاء من إلزام القيد في السجل التجاري، وبالتالي لا يتحمل المقاول الذاتي في هذه الحالة التبعات المالية الناتجة عن وجود القيد في السجل التجاري مثل ضرورة توفر عقد إيجار لمكان النشاط أو عقد الملكية.
 - نظام ضريبي تفضيلي، حيث يشير هذا الأخير إلى نظام استثنائي يخفف العبء الضريبي مقارنة بالنظام العادي (حدد بـ 5% من النشاط الممارس).
 - فتح حساب بنكي تجاري، حيث يتمكن المقاول الذاتي من ممارسة مختلف العمليات المالية عبر حسابه التجاري في البنك، مثل عمليات تحصيل الشيكات وتحويل الأموال وغيرها...

ثالثاً: التزامات المقاول الذاتي، الشطب من السجل الوطني وإعادة التسجيل

1. التزامات المقاول الذاتي:

- حددت المواد 10، 11، 12 و 13 من الفصل الثالث للقانون الأساسي للمقاول الذاتي، مجموعة من الالتزامات التي يتوجب عليه اتباعها:
- يخضع المقاول الذاتي لإلزام الحصول على رقم التعريف الضريبي NIF (وهذا الأمر سيجسد تسجيل نشاط المقاول رسمياً لدى مصلحة الضرائب وبالتالي توفر عملية الرقابة الجبائية على النشاط)، والتصريح لدى هيئة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS (الالتزام بدفع الاشتراكات السنوية مقابل الحصول على خدمات التأمين).
 - إيداع طلب التسجيل في السجل الوطني للمقاول الذاتي لدى المؤسسة أو عن طريق المنصة الرقمية للمقاول الذاتي المنشأة لهذا الغرض من طرف المؤسسة.
 - يجب على المقاول الذاتي التصريح بالوجود لدى مصالح الضرائب المختصة إقليمياً من أجل الحصول على رقم التعريف الضريبي في أجل ثلاثين (30) يوماً، ابتداء من تاريخ الحصول على بطاقة المقاول الذاتي.
 - يجب على المقاول الذاتي إيداع لدى المؤسسة شهادة إدارية سنوياً مسجلة من مصلحة إدارة الضرائب تتضمن رقم الأعمال السنوي المحقق حسب النموذج المحدد من طرف المديرية العامة للضرائب.

- التصريح لدى المصالح الجبائية برقم الأعمال وتسديد المستحقات ذات الصلة طبقاً للتشريع والتنظيم الجبائيين المعمول بهما.

- يخضع المقاول الذاتي في إطار ممارسة نشاطاته إلى الأحكام التشريعية والتنظيمية السارية المفعول.
- في حال تجاوز رقم الأعمال السنوي المحدد عن طريق التشريع المعمول به لمدة ثلاث (3) سنوات متتالية، فإنه يتعين على المقاول الذاتي التسجيل في السجل التجاري إذا كان يرغب في مواصلة نشاطه.

2. عملية الشطب من السجل الوطني:

حددت المادتين 14 و 15 من الفصل الرابع من القانون الأساسي للمقاول الذاتي الحالات التي يمكن شطب نشاط المقاول الذاتي من السجل الوطني للمقاول:

- بناءً على طلب منه يودعه لدى المؤسسة أو عن طريق المنصة الرقمية.
- في حالة عدم التصريح برقم الأعمال أو التصريح برقم أعمال منعدم خلال السنوات الثلاث (3) التي تلي التسجيل
- في السجل الوطني للمقاول الذاتي (يعتبر هذا إجراء ردي و يتوافق مع عدم التصريح برقم الأعمال).
- في حال تجاوز حد رقم الأعمال السنوي المحدد عن طريق التشريع والتنظيم المعمول بهما خلال ثلاث (3) سنوات متتالية.
- في حالة وجود أي مانع قانوني أو قضائي يحول دون ممارسة هذا النشاط
- في حالة وفاة المقاول الذاتي.

يبلغ قرار الشطب من طرف المؤسسة بكل وسيلة ممكنة في أجل خمسة عشر (15) يوماً من تاريخ قرار الشطب إلى كل من المقاول الذاتي ومصالح الضرائب وهيئة الضمان الاجتماعي والمؤسسة البنكية و/أو البريدية المعنية. كما يؤدي الشطب من السجل الوطني للمقاول الذاتي إلى إلغاء بطاقة المقاول الذاتي.

3. عملية إعادة التسجيل لدى السجل الوطني للمقاول الذاتي:

تشير المادة 16 من الفصل الرابع من القانون الأساسي للمقاول الذاتي، إلى إمكانية قيام المقاول الذاتي بطلب إعادة تسجيله في السجل الوطني للمقاول الذاتي بعد إزالة أسباب الشطب، ودفع الديون الجبائية وشابه الجبائية المستحقة، إن وجدت.

خلاصة:

خلصت قراءة قانون المقاول الذاتي إلى أن المشرّع قد سعى، من خلال هذا الإطار القانوني، إلى إرساء نموذج مبسط ومرن لممارسة النشاط الاقتصادي الفردي، يوازن بين متطلبات التنظيم القانوني وتشجيع المبادرة الحرة. فقد حدّد القانون بوضوح مفهوم المقاول الذاتي وشروط تأهيله، بما يضمن إدماجه في الدورة الاقتصادية الرسمية دون تحميله أعباء إدارية أو مالية تفوق قدرته.

كما أظهرت بطاقة المقاول الذاتي دورها المحوري كأداة لإضفاء الصفة القانونية على النشاط، وتمكين صاحبها من الاستفادة من جملة من الامتيازات، سواء من حيث التغطية الاجتماعية، أو التسهيلات الجبائية، أو إمكانية التعامل مع مختلف الفاعلين الاقتصاديين في إطار قانوني واضح وشفاف. وهو ما يعزز الثقة بين المقاول الذاتي ومحيطه الاقتصادي والمؤسسي، كما حدد القانون حالات الشطب من السجل الوطني وآليات إعادة التسجيل.

الخاتمة:

بعد اختتام معالجة محاور هذه المطبوعة المتعلقة لمقياس ريادة الاعمال، يتبين أن المقاولاتية أصبحت مساراً تنموياً متكاملًا، يقوم على المبادرة والابتكار وتحمل المخاطر، ويستلزم بيئة داعمة تتكامل فيها الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والمؤسسية. وقد سعت هذه المطبوعة إلى تقديم صورة شاملة للمقياس ريادة الأعمال، بأسلوب يساعد الطالب من الإحاطة بمختلف مكونات المشروع المقاولاتي، منذ تشكّل الفكرة الأولى، وصولاً إلى آليات الدعم والتمويل والتأطير القانوني.

استنتجنا من محاور المطبوعة أن نجاح المشاريع المقاولاتية لا يرتبط فقط بقدرات المقاول الفردية، بل يتأثر بدرجة كبيرة بجودة المنظومة المحيطة به، وبمدى فعالية هياكل المرافقة، وملاءمة أدوات التمويل، ووضوح الإطار القانوني والتنظيمي. كما تم التأكيد على أهمية دور الجامعة في ترسيخ الثقافة المقاولاتية، من خلال تشجيع الممارسة، والربط بين البحث العلمي والاقتصاد، وتحفيز الطلبة على الابتكار وتأسيس المؤسسات الناشئة، الامر الذي اكسب مقياس ريادة الاعمال أهمية متضاعفة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، وتزايد الاهتمام الرسمي في الجزائر بالمقاولاتية، والمؤسسات الناشئة، والمقاول الذاتي، باعتبارها رافعات حقيقية لخلق الثروة ومناصب الشغل.

في النهاية أتمنى أن أكون قد تمكنت إلى حد مرغوب فيه في إعداد هذه المطبوعة وإخراجها في شكلها الأكاديمي الذي يناسب طلبتنا الأعزاء، وكذلك كل باحث مهتم بمجال ريادة الاعمال.

والله ولي التوفيق.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

- الزعبي على فلاح مفلح، ريادة الأعمال صناعة القرن الحادي والعشرين، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2021.
- كافي مصطفى يوسف، تقنيات دراسة الجدوى الاقتصادية، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، دمشق، سوريا، 2009.
- كافي مصطفى يوسف، إدارة حاضنات الاعمال للمشاريع الصغيرة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
- الميريك وفاء بنت ناصر، أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، ريادة الاعمال، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2018.
- القبح إيهاب سمير زهدي، نعمة عباس خفاجي، ريادة الاعمال الداخلية منظور القدرات الاستراتيجية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- الرحماني هاجر بوزيان، المقاولاتية، دار العالم يقرأ للنشر والتوزيع، عين تموشنت، الجزائر، 2021.
- شمروخ وسام ربحي، الريادة فن اقتناص الفرص لتقديم القيمة، ط1، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2024.

ب. الأطروحات الجامعية:

- بن مبارك زهية، بن تريب بن تريب، واقع تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر-بالإشارة إلى تجربة روسيا-، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 08، العدد 02، 2024.
- بوجر رشيد، إشكالية تنمية الروح المقاولاتية في الجزائر دراسة ميدانية لعينة من طلاب الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020.
- دباح محمد رضا، دور حاضنات الاعمال الجامعية في نجاح الشركات الناشئة (Startup)-دراسة ميدانية لمجموعة من حاضنات الاعمال الجامعية-أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023.

- مولات فاطمي، عوامل البيئة المؤثرة على ريادة الأعمال في الجزائر دراسة حالة: المؤسسات الناشئة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2024.
- رحيل أسية، دور المقاربات البيداغوجية في تنمية الروح المقاولاتية-دراسة عينة من كليات الاقتصاد لجامعات الوسط-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2020.
- رميساء نجاة مواسمي، حاضنات الأعمال كآلية لدعم ومرافقة المؤسسات الناشئة-دراسة حالة حاضنات أعمال عامة وخاصة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2024.
- شنيخر أسماء، دور هياكل الدعم والمرافقة في بناء النية المقاولاتية لدى خريجي الجامعات الجزائرية-دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2022.
- تومي محمد، حاضنات الأعمال ودورها في تعزيز ريادة الأعمال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020.

ج. المجالات والدوريات:

- بن أودينة بوحفص، حاضنات الأعمال الجامعية كآلية لبعث وإرساء المشاريع الابتكارية وإنشاء المؤسسات-دراسة حالة حاضنة الأعمال لجامعة غرداية-، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 08، العدد 02، 2024.
- بن سليم محسن، إنشاء شبكة المعلومات للفرصة المقاولاتية كآلية لتعزيز سيروية المشروع المقاولاتي، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 16، العدد 01، 2021.
- بن شواط سمية، لعوج زواوي، مساهمة قطاع التعليم العالي بالجزائر في بعث وإرساء المقاولاتية، نموذج مقترح، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، 2022.
- بحيري قادة، فاطمة الزهراء كرفيس، التحفيزات الجبائية والتمويلية لصالح المؤسسات الناشئة في الجزائر مع الإشارة إلى صندوق المؤسسات الناشئة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 07، العدد 01، 2023.
- بوخمم عبد الفتاح، سايبني صندرة، دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد 04، العدد 04، 2006.

- بوعبد الله مصطفى، بن غالم عبد الهادي، المؤسسات الناشئة بالجزائر بين المرافقة الحكومية والدعم المالي-أجهزة مقترحة لتمويل المؤسسات الناشئة-، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 08، العدد 02، 2024.
- هاملي عبد القادر، حوحو مصطفى، إشكالية التعليم المقاولاتي ودوره في خلق النية المقاولاتية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2019.
- زين العابدين عثمان، حياة سيد، دور المرافقة المقاولاتية في تنمية المعرفة المالية للمؤسسات الناشئة دراسة حالتي الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر والوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 01، 2023.
- حبيبي خيرة، حساين زاهية، أهمية الهيئات المرافقة في خلق وتطوير المقاولاتية في الجزائر، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 08، العدد 01، 2023.
- طعيبة محمد سمير، تنمية المقاولاتية في الوسط الجامعي كآلية لتثمين نتائج البحث العلمي في الجزائر في إطار القرار الوزاري 1275، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 02، 2024.
- لرقط سمية، تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر-رؤية تقييمية-، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2023.
- عبد القادر شارف، لعلا رمضان، الآثار الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع المقاولاتية "مقاربة نظرية"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 01، العدد 03، 2017.
- عثمان رؤيا سعيد، مفهوم الاستحواذ ومدى فاعليته في التوسع الاقتصادي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 02، العدد 14، 2020.
- عويسي وردة، أهمية نموذج العمل التجاري في تعزيز ريادة الأعمال لدى طلبة الجامعة: دراسة حالة طلبة تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات جامعة باجي مختار عنابة، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 08، العدد 02، 2024.
- علالي الزهراء، علالي فتيحة، مخطط الأعمال وتحقيق ريادة الأعمال، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 02، 2021.
- علي محمد، فتاحي محمد، مفهوم براءة الاختراع وآليات حمايتها في التشريع الجزائري (دراسة مقارنة)، مجلة الحقيقة، المجلد 15، العدد 3، 2016.
- رضا دباح محمد، نجاة باشا، مخطط الأعمال-خطوات بسيطة لمشروع مقاولاتي ناجح-، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 01، 2021.

- الشنبري جيهان عبد الله وآخرون، دور مسرعات وحاضنات الأعمال لدعم المشاريع الريادية في قطاع الترفيه وأثرها على السياحة الداخلية بالمملكة في ظل جائحة كوفيد - 19، مجلة العلوم الاقتصادية، والإدارية والقانونية، المجلد 07، العدد 10، 2023.
- تلخوخ سعيدة، دار المقاولاتية ودورها في ترقية الثقافة المقاولاتية في الوسط الجامعي الجزائري-دراسة المقاولاتية لجامعة بومرداس-، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 03، 2024.

د. الملتقيات والمؤتمرات:

- شوقي جباري، خليل شرقي، فعالية مخطط الاعمال التفاعلي في مرافقة مسيري المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 18 و 19 أفريل 2012.

هـ. المطبوعات الجامعية:

- بالاطرش حورية، محاضرات في مقياس المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021.
- بوزار صفية، محاضرات في المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2019.
- زيتوني هوارى، محاضرات في المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2022.
- يوسف بن حمود، دروس في مادة المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2022.
- موساوي وردة، محاضرات في المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2022.
- صافي عبد القادر، محاضرات في مادة المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2022.
- قدوم لزهر، مطبوعة محاضرات في مقياس إدارة المشاريع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2019.

و. القوانين، الأوامر، المراسيم، الأنظمة والتعليمات:

- القانون رقم 22-23 مؤرخ في 24 جمادى الأولى عام 1444 الموافق 18 ديسمبر سنة 2022، يتضمن القانون الأساسي للمقاول الذاتي.

- المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15-09-2020 المتعلق بإنشاء لجنة وطنية لعلامة "مؤسسة ناشئة" ومشروع مبتكر "وحاضنة أعمال"، وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها وكذا شروط منح كل علامة.
- المرسوم التنفيذي رقم 20-254 مؤرخ في 27 محرم عام 1442 الموافق 15 سبتمبر 2020، يتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال"، وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها. وكذا شروط منح كل علامة.
- المرسوم التنفيذي رقم 20-365 مؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1442 الموافق لـ 30 نوفمبر 2020، يتضمن انشاء مؤسسة ترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة ويحدد مهامها وتنظيمها وسيرها.
- الامر رقم 03-07 مؤرخ في 19 جمادى الأولى الموافق 19 يوليو سنة 2003، يتعلق ببراءات الاختراع.

ز. أخرى:

- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، أساسيات ريادة الأعمال، ط1، المملكة العربية السعودية، 2023.
- Internationale Projekt Consult GmbH – IPC، دليل Pitching خطاب مقابلة عرض المشروع، التعاون التتموي الألماني تونس GIZ، تونس، 2019.

ط: مواقع الانترنت:

اسلام محمد، دراسة الجدوى، المحاسبون القانونيون المصريون. بتصرف، نقلا عن الموقع:

- https://ecpa-eg.com/ar/eg/articles/feasibility-study?utm_source=chatgpt.com, visité le : 03/12/2025.
- <https://bouhmarketing.com/عناصر-دراسة-الجدوى-الاقتصادية/>, visité le : 03/12/2025.
- <https://aapi.dz/ar/presentation-de-laapi-ar>, visité le 05/12/2025.
- <https://anvredet.org.dz/qui-sommes-nous/>, visité le 05/12/2025.
- <https://e-services.inapi.org/>, visité le 07/12/2025.
- <https://www.nesda.dz/>, visité le 07/12/2025.
- <https://www.angem.dz/>, visité le 07/12/2025.
- <https://cgci.dz/>, visité le 08/12/2025.
- <https://www.univ-msila.dz/site>, visité le 11/12/2025.
- <https://www.univ-mosta.dz/>, visité le 11/12/2025.
- <https://www.meemapps.com/term/pitch>, visité le 11/12/2025.
- <https://www.startupdiplome1275.com/2024/05/dossierlabelstartuplabelprojetinnovantstartupdz.html>, visité le 14/12/2025.
- <https://asf.dz/ar>, visité le 14/12/2025.
- <https://moukawil.dz/knowledgebase/asf/>, visité le 14/12/2025.
- <https://www.moukawil.info/register>, visité le 16/12/2025.
- <https://www.anae.dz/#eligibilite>, visité le : 16/12/2025.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

A. Ouvrages:

- Alain Fayolle, **Entrepreneuriat : Apprendre à Entreprendre**, Dunod, Paris, France, 2004.
- Francesconi, F., & al. **TBIM: a Language for Modeling and Reasoning about Business Plans**. University of Toronto, 2013.
- Mo'nica Arroyo-Va'zquez, Peter van der Sijde and Fernando Jime'nez-Sa'ez, **Innovative and creative entrepreneurship support services at universities' at universities'**, Springer-Verlag ,12 November , 2009.
- Osterwalder, a., & pigneur, y. **business model generation**. New Jersey: Wiley, 2010.
- Travis Howell, Chris Bingham, '**Coworking Spaces: Working Alone, Together**', KENAN INSTITUTE WORKING PAPER, March 2019.

B. Articles :

- H. R Nallabathula & A.Doraiswamy, **The impact of entrepreneurial orientation on firm performance: Exploring the moderating influence of trust and organizational commitment in the Indian IT/ITE sector**. Multidisciplinary Science Journal, Volume 6, Issue 10, 2023
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. **Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society**. Academy of management perspectives, , Volume 25, Issue

C : Sites internet :

- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (n.d.). **Total Early-Stage Entrepreneurial Activity (TEA)**. A partir de : <https://www.gemconsortium.org/wiki/1149> Visité le : 23/11/2025.