

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم التربية البدنية

مطبوعة بعنوان:

## المقاولاتية

ميدان: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

المستوي: ثانية ماستر تخصص: النشاط البدني الرياضي المدرسي.

المعامل: 03	الرصيد: 06	الوحدة: أساسية
-------------	------------	----------------

السداسي: السداسي الثالث

عدد الأسابيع: 14 - 16 الحجم الساعي الأسبوعي: 1 سا و 30 د

محاضرات: مقياس المقاولاتية

الدكتور: عامر حملاوي

الرتبة: أستاذ محاضر أ-1

السنة الجامعية: 2024/2023

## الهدف العام للمقياس:

التعرف على المقاول والمقاولاتية، واكساب الطالب روح الابتكار والابداع وخلق الوظيفة لنفسه.

## المعارف القاعدية المكتسبة:

- القواعد الاساسية والمعارف النظرية والتطبيقية المرتبطة بالتخصص.
- الرفع من المستوى المعرفي والتقني والخططي للطالب قصد رسم مستقبله.

## المعارف التعليمية المكتسبة:

- التعرف على القواعد الاساسية للابداع وروح الابتكار والعوامل المؤدية لها.
- التعرف على كيفية بناء خطة مشروع مبتكر.
- الاطلاع على اهم المحددات والنظريات الاقتصادية المتعلقة بالمقاولاتية.

## الوسائل اللازمة لانجاز أهداف المقياس:

- قاعة تدريس، عارض ضوئي، ملصقات ودليل اجهزة الدعم (ANAD-CNAC...)

## النشاطات البيداغوجية المسندة للطالب:

القيام بانجاز بحوث حول مختلف القوانين والمراسيم المنظمة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (القانون التوجيهي)، وكذا بحوث حول أجهزة الدعم (ANAD-CNAC- (ANDI-ANGEM) ، وهيئات المرافقة (مشاتل المؤسسات، مراكز التسهيل). وذلك من خلال التقرب منها.

المحتويات		
الرقم	المحاضرة	الصفحة
01	مدخل عام	04
02	التكوين بميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	06
03	فرص التشغيل لخريجي الميدان بالقطاع العمومي والخاص	12
04	نشأة وتطور المقاولاتية	15
05	مفاهيم المقاولاتية	18
06	متطلبات ومميزات المقاولاتية	21
07	ايجابيات المقاولاتية	24
08	مخاطر المقاولاتية	28
09	مفاهيم مختلفة حول المقاول	32
10	خصائص ومميزات المقاولين	36
11	المقاولاتية بالجزائر	39
12	المرافقة المقاولاتية بالجزائر	43
13	خدمات هيئات الدعم والمرافقة	59
14	هيئات دعم ومرافقة المقاولاتية بالجزائر	66
	المراجع	97

## المحاضرة الاولى: مدخل عام

مر سوق الشغل بالجزائر بعدة مراحل على مر الزمن منذ الاستقلال، ويرجع ذلك الى الانظمة الاقتصادية المتعاقبة فالجزائر توجهت الى الاقتصاد الاشتراكي بعد الاستقلال مباشرة، ما ادى الى خلق سوق للشغل يتميز بالاتكال على الوظيفة الحكومية، وساعد في ذلك كذلك الحجة الماسة للدولة لليد العاملة ذات الكفاءة، وكذا اعادة اعمار الجزائر المستقلة، دامت الجزائر تعلقى هذه الحالة الى غاية انهيار اسواق البترول وكذا انهيار الاتحاد السوفياتي، وبذلك انهار معه النظام الاشتراكي وبرز النظام العالم الجديد بنظامه الراسمالي الذي ذهبت اليه الجزائر بعد سنة 1990. ومع تكالب الازمات على الجزائر ومنها الازمة الامنية التي مرت عليها، ونظيرا الى الديون المتراكمة على الخزينة العمومية من طرف صندوق النقد الدولي والذي بدوره ساهم باثقال كاهل الاقتصاد الوطني نتيجة للشروط المفروضة على الدولة ومنها تسريح العمال وغلق مختلف الشركات العمومية المفلسة او بيعها بالدينار الرمزي للخواص، مما خلق ظاهرة تفشت وهي البطالة، والعديد من الدراسات حاولت دراسة سياسة التشغيل وسوق العمل بالجزائر، ونتيجة لذلك عكفت الدولة على خلق هيئات للمرافقة واجهزة للدعم تسهر على مرافقة وانجاح مختلف المشاريع المقترحة من طرف طالبي العمل. ناهيك عن مختلف برامج التشغيل التي كانت موجهة للخريجين وكان الغرض منها اكساب خبرة مهنية للخريج وكذا ادماجه في سوق العمل، ويمكن تلخيص مختلف البرامج منذ سنة 1998 الى سنة 2019 من خلال الجدول التالي:

### جدول رقم (01) يمثل ملخص عن برامج التشغيل منذ 1998\*

المرجع القانوني للبرنامج	الإدارة المسيرة للبرنامج	صلاحية البرنامج	مدة العقد	تسمية العقد	الشباب المعني بالبرنامج	تسمية البرنامج
. مرسوم تنفيذي 402.98 المؤرخ في 02/12/1998 المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي 102.04 المؤرخ في 01/04/2004 والملغى بالمرسوم	مديرية التشغيل ثم تم تحويله إلى مديرية النشاط الإجتماعي خلال سنة 2008	2008.1998	سنتين(02)	عقود ما قبل التشغيل	تقني سامي + جامعيون	الإدماج المهني للشباب الحاملين شهادات التعليم العالي و التقنيين الساميين خريجي المعاهد الوطنية للتكوين

126-08						
127.08 المؤرخ 30/04/2008 في	مديرية النشاط الإجتماعي	منذ 2008 إلى يومنا هذا	سنتين (02)	منحة الإدماج الإجتماعي للشباب حاملي الشهادات P-I-D	تقني سامي + جامعيون	جهاز الإدماج الإجتماعي للشباب لحاملي الشهادات
126.08 المؤرخ 19/04/2008 . المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي 277.10 المؤرخ في 04/11/2010 . المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي 105.11 المؤرخ في 06/03/2011	مديرية التشغيل	منذ 2008 إلى يومنا هذا	سنة (06) سنوات و أكثر	عقد إدماج حاملي الشهادات C-I-D	تقني سامي + جامعيون	جهاز المساعدة على الإدماج المهني D-A-I-P
	مديرية التشغيل	منذ 2008 إلى يومنا هذا	سنة (06) سنوات	عقد العمل المدعم -C-T- A لدى القطاع الإقتصادي العام و الخاص فقط		

\* من إعداد الباحث عن طريق جمع مختلف المعلومات من مديرية التشغيل لولاية المسيلة

ويعتبر ميدان الرياضة بصفة عامة وميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بصفة خاصة من بين الميادين التي تضرر خربجوها من البطالة وذلك ماعبر عليه من خلال الاحتجاجات والاضرابات التي قام بها الطلبة والخريجين على حد سواء سنة (2018/2017)، وعليه فيمكن طرح بعض التساؤلات حول التكوين الجامعي وسوق العمل من خلال:

- ماهي تطورات التكوين بميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية؟

- وماهي فرص التشغيل لخريجي الميدان بالقطاع العمومي والخاص؟

- وهل يمكن إيجاد حلول لتشغيل فئة الخريجين خارج القطاعات المذكورة سابقا؟

وهذا ما سيتم التعرف عليه من خلال المحاضرات القادمة ان شاء الله.

## المحاضرة الثانية: التكوين بميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

يعد التكوين في الجامعة وسيلة لتزويد الأفراد أو الطلبة بالكفاءات و المهارات المهنية المناسبة، وذلك لقيامهم بمهامهم المهنية على أحسن أداء و في اقل وقت ممكن.

لم تعد الجامعة فضاء ينظم ويتحقق فيه اكتساب المعرفة، ونقلها وإنتاجها، وتطويرها ونشرها فحسب، بل

حاضرة باتت تفرض نفسها أكثر من أي وقت مضى كعامل حاسم للتنمية وتحقيق التنافسية الاقتصادية.

إن نظام (ل. م. د) تكفل بهذا البعد المزدوج، من خلال إدخال ممارسات بيداغوجية جديدة ومقاربات ابتكاره

في بناء برامج للتعليم والتكوين مستوحاة مباشرة من احتياجات المجتمع وكذا من خلال تطوير قدرات البحث وتطبيقاته.

يقتضي نظام (ل. م. د) كذلك إعادة تحديد المهام الموكلة للجامعة في علاقتها مع القطاع الاجتماعي

والاقتصادي، وكذا إعادة ضبط أشكال مشاركتها في حل المشاكل المرتبطة بالنمو الاقتصادي والتطور الاجتماعي، إنه

نظام يدعم ويرافق كل سياسة ترمي إلى ترقية الابتكار وتوسيع قدرات امتلاك التكنولوجيا في إطار شراكة ديناميكية تجمع

بين الجامعات ومخابر البحث والمؤسسات العمومية والخاصة وحتى الهيآت المالية والمستثمرين المحتملين.

وشهد التكوين بميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية قفزة كبيرة من خلال فتح مختلف المعاهد

والاقسام على المستوى الوطني، ولتبيان الزيادة ناخذ على سبيل المثال الجهة الشرقية في الماضي كان هنالك معهد واحد

بجامعة قسنطينة جمع كل طلبة الجهة الشرقية، اما الآن فالميدان حاضر ب 11 احدى عشرة جامعة واليكم هذا الجدول

نحصى من خلاله مختلف المعاهد والاقسام والشعب التابعة للندوة الجهوية لجامعات الشرق.

## جدول رقم (02) يمثل المعاهد والاقسام التابعة للندوة الجهوية لجامعات الشرق\*

الرقم	الجامعة	المعهد /الكلية	الاقسام
01	جامعة قسنطينة	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية قرار رقم 422 المؤرخ في 2012/11/12	- التربية البدنية والرياضية
02	جامعة سطيف		شعبة التربية البدنية
03	جامعة باتنة 2	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية قرار رقم 135 المؤرخ في 2016/02/29	- النشاط البدني والرياضي المكيف - التدريب الرياضي - النشاط البدني والرياضي التربوي
04	جامعة عنابة	- كلية الاداب والعلوم الاجتماعية والانسانية	- التربية البدنية
05	جامعة المسيلة	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية قرار رقم 1169 المؤرخ في 2015/11/160 يتمم القرار رقم 52 المؤرخ 2010/02/24	- الادارة والتسيير الرياضي - النشاط الرياضي المكيف - التدريب الرياضي - التربية البدنية - الإعلام والاتصال الرياضي
06	جامعة تبسة	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	/
07	جامعة جيجل	كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية	- علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
08	جامعة ام البواقي	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية قرار رقم 428 المؤرخ في 2013/06/05	- التربية البدنية والرياضية
09	جامعة سوق اهراس	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية قرار رقم 485 المؤرخ في 2013/07/14	- قسم التعليم الأساسي - قسم التخصصات الرياضية

10	جامعة ورقلة	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية قرار رقم 1154 المؤرخ في 2015/11/10	- نشاطات التربية البدنية والرياضية - قسم التدريبات الرياضية
11	جامعة بسكرة	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية قرار رقم 391 المؤرخ في 2014/06/16	- قسم التربية الحركية - قسم التدريب الرياضي - قسم الادارة والتسيير الرياضي .

\* من اعداد الباحث عن طريق جمع مراسيم وقرارات الفتح

من خلال الجدول يمكننا تصور الكم الهائل من الخريجين والذين هم مكونين تكويننا متخصصا بنظام ل.م.د، وحسب المدونة الوطنية التي اخرجتها اللجنة الوطنية للميدان من خلال هيكله التكويني في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وخلق مدونة للشعب والتخصصات موحدة وطنيا ومتوافقة مع مايتطلبه سوق العمل، ويمكن تلخيص هذه المدونة بالجدول التالي:

### جدول رقم (03) يمثل الشُّعب والتخصصات المعتمدة (ليسانس/ ماستر):

عنوان الشعبة	عنوان التخصص في الليسانس	العدد	عنوان التخصصات في الماستر
النشاط البدني الرياضي التربوي	التربية وعلم الحركة	01	النشاط البدني الرياضي المدرسي
		02	النشاط البدني الرياضي الترويحي
التدريب الرياضي	التدريب الرياضي التنافسي	01	التدريب الرياضي النخبوي
		02	التحضير البدني الرياضي
		03	التحضير النفسي الرياضي
النشاط البدني الرياضي المكيف	النشاط البدني الرياضي والإعاقة	01	النشاط البدني الرياضي المكيف والصحة
		02	النشاط البدني الرياضي المكيف التنافسي
الإدارة والتسيير الرياضي	تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية	01	تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية
الإعلام والاتصال الرياضي	الإعلام والاتصال الرياضي التربوي	01	الإعلام الرياضي السمعي البصري
		02	الإعلام الرياضي المكتوب
05	10		



وحسب المدونة الوطنية التي اخرجتها اللجنة الوطنية للميدان وإمكانيات التشغيل للطلبة المتخرجين، ومختلف المهن والكفاءات التي تقدمها الجامعة من خلال هذا الميدان فقد سطرت بعض القطاعات المستخدمة للطلبة المتخرجين حسب الشعب المعتمدة في الميدان (سوق العمل):

1/ **شعبة التدريب الرياضي:** الطلبة المتخرجون من هذه الشعبة والحاملون لشهادتي الليسانس والماستر يُمكنهم الالتحاق بالمناصب والقطاعات التالية:

- ✓ مدرب رياضي في (الجمعيات والنوادي الرياضية/ مدارس تكوين الرياضيين) (ليسانس)
- ✓ استشاري ومربي رياضي في القاعات الرياضية المتخصصة في التدريب واللياقة البدنية. (ليسانس)
- ✓ استشاري وإطار رياضي أو منشط رياضي في الجامعات والإقامات الجامعية. (ليسانس)
- ✓ مربي في النشاط البدني الرياضي في المرحلة الابتدائية والمتوسطة (ليسانس)
- ✓ محضر بدني في (نادي رياضي/ مدارس تكوين الرياضيين/ شركات الخدمات الرياضية) (ماستر)
- ✓ محضر نفسي في (نادي رياضي/ مدارس تكوين الرياضيين) (ماستر)
- ✓ أستاذ ومربي في النشاط البدني الرياضي في المرحلة الثانوية (ماستر)
- ✓ متخصص في تحليل ودراسة اللياقة البدنية بالوسائط التكنولوجية الحديثة. (ماستر)
- ✓ مسير لمشروع في الميدان الرياضي (ميدان الوقاية والصحة من خلال النشاط الرياضي). (ماستر)
- ✓ أستاذ باحث في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي. (دكتوراه الطور الثالث)

2/ **شعبة النشاط البدني الرياضي التربوي:** الطلبة المتخرجون من هذه الشعبة والحاملون لشهادتي الليسانس والماستر يمكنهم الالتحاق بالمناصب والقطاعات التالية:

- ✓ أستاذ ومربي للنشاط البدني الرياضي في المؤسسات التربوية (وزارة التربية الوطنية). (ليسانس وماستر)
- ✓ أستاذ التعليم الابتدائي والمتوسط للأنشطة البدنية والرياضية (ليسانس).
- ✓ إطارات بوزارة الشباب والرياضة (مؤسسات رعاية الشباب). (ليسانس وماستر)

✓ مصالح الأنشطة البدنية والرياضية بالمؤسسات الجامعية . (ليسانس وماستر)

✓ أستاذ باحث بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي. (دكتوراه الطور الثالث)

3/ النشاط البدني الرياضي المكيف: الطلبة المتخرجون من هذه الشعبة والحاملون لشهادتي الليسانس والماستر يمكنهم

الالتحاق بالمناصب والقطاعات التالية:

✓ مربي النشاط البدني الرياضي (لذوي الاحتياجات الخاصة، ادماج المتدربين، المسنين). (ليسانس)

✓ مدرب رياضي لذوي الاحتياجات الخاصة في النوادي والجمعيات الرياضية (ليسانس).

✓ مُسعف اجتماعي في مراكز الرعاية الصحية والاجتماعية (العجزة وكبار السن). (ليسانس)

✓ منسق برامج الوقاية والتدخل لذوي الاحتياجات الخاصة. (ليسانس)

✓ إطار في قطاع الصحة العمومية (مراكز إعادة التأهيل الحركي والوظيفي)/المستشفيات. (ماستر)

✓ إطار في القطاع التربوي (الوحدات البيداغوجية لإدماج المتدربين). (ماستر)

✓ إطار في قطاع العدالة (النشاط البدني الرياضي في مراكز إعادة التربية). (ماستر)

✓ إطار في قطاع الحماية المدنية ورعاية الشباب. (ماستر)

✓ إطار في قطاع السياحة والترفيه لذوي الاحتياجات الخاصة. (ماستر)

✓ مسؤول مشروع في ميدان الوقاية والصحة من خلال النشاط البدني الرياضي. (ماستر)

✓ أستاذ باحث في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي (دكتوراه الطور الثالث).

4/ شعبة الإدارة والتسيير الرياضي: الطلبة المتخرجون من هذه الشعبة والحاملون لشهادتي الليسانس والماستر يمكنهم

الالتحاق بالمناصب والقطاعات التالية:

✓ مُسير أو إطار في مؤسسة رياضية محترفة. (ليسانس)

✓ إطار في مؤسسات تسيير وإدارة الأحداث الرياضية. (ليسانس)

✓ إطار في تسويق المنتجات الرياضية. (ماستر)

✓ مسير مؤسسات السياحة والترفيه الرياضي . (ماستر)

✓ مختص في التسويق والتمويل الرياضي . (ماستر)

✓ إطار لتنمية الشركة الرياضية . (ماستر)

✓ مُربي ومُرشد (اجتماعي ثقافي) في ميدان السياحة الرياضية (ماستر).

✓ إطارات في وزارة الشباب والرياضة ووزارة السياحة . (ماستر).

✓ أستاذ باحث في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي (دكتوراه الطور الثالث)

5/ شعبة الإعلام والاتصال الرياضي: الطلبة المتخرجون من هذه الشعبة والحاملون لشهادتي الليسانس والماستر يمكنهم

الالتحاق بالمناصب والقطاعات التالية:

✓ مكلف بالإعلام والاتصال في المؤسسات والنوادي الرياضية . (ليسانس)

✓ مختص في الإعلام الرياضي (ليسانس).

✓ محلل فني رياضي (ماستر).

✓ صحفي مختص في المجال الرياضي (ماستر).

✓ معلق رياضي (ماستر).

✓ أستاذ باحث في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي (دكتوراه الطور الثالث).

هذا كله يتعلق بما هو مسطر من خلال التكوين وتحديد تخصصاته، لكن يبقى هناك اشكال مطروح من خلال

إمكانية استيعاب هذه القطاعات حقيقة ام هي عبارة عن تخطيط مسبق لسوق العمل متوافق مع التخصصات

المستحدثة، وهذا ما سنجيب عليه من خلال المحاضرة الموالية.

## المحاضرة الثالثة: فرص التشغيل لخريجي الميدان بالقطاع العمومي والخاص

مثلا تتبعنا سابقا نلاحظ ان ما تم تسطيره من طرف اللجنة الوطنية لميدان التكوين يتماشى والشعب والتخصصات المعتمدة من طرفه، لكن يبقى دائما سوق العمل خارج نطاق الجامعة لان الجامعة هي صرح تكويني تظمن جودة في التعليم وفقا لما تتطلبه المستجدات وسوق العمل، وعليه فقد قمنا بالبحث والتقصي عن مختلف المراسيم التنفيذية للقوانين الخاصة بكل قطاعات التوظيف العمومي، وقسمناها حسب الشهادة كما يلي:

### 1/ شهادة الليسانس كل الشعب والتخصصات:

تسمح هذه الشهادة بالالتحاق بإحدى الرتب الآتية:

**1-1 - منشط جامعي من المستوى الأول،** وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 10-133 المؤرخ في 05 ماي 2010 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي و كذا القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15 مارس 2012 يحدد قائمة التخصصات للشهادات المطلوبة للإلتحاق ببعض رتب الأسلاك الخاصة بالتعليم العالي.

**1-2 - ملازم أول للشرطة،** وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 10-322 المؤرخ في 22 ديسمبر 2010 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني و كذا القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 نوفمبر 2014 يحدد قائمة شهادات الليسانس التعليم العالي و شهادات الماستر و شهادات مهندس دولة المطلوبة للمشاركة في مسابقة الإلتحاق بالتكوين المتخصص للتوظيف على أساس الشهادة بصفة ملازم أول للشرطة.

**1-3 - ملازم الحماية المدنية،** وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 11-106 المؤرخ في 06 مارس 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية و كذا القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28 أوت 2014، المحدد لقائمة التخصصات المطلوبة للإلتحاق ببعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية.

1-4 - أستاذ التعليم المتوسط في التربية البدنية والرياضية، وفقاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 08-315 المؤرخ في 11 أكتوبر 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، المعدل والمتمم، وكذا القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 مارس 2016 يحدد قائمة المؤهلات والشهادات المطلوبة للتوظيف والترقية في بعض الرتب الخاصة بالتربية الوطنية.

1-5 - مستشار الرياضة، وفقاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 10-07 المؤرخ في 07 جانفي 2010 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشباب والرياضة.

1-6 - مستشار للنشاطات الثقافية والرياضية للإدارة الإقليمية، وفقاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية .

## 2/ شهادة الماستر كل الشعب والتخصصات:

تسمح هذه الشهادة بالالتحاق بإحدى الرتب الآتية:

1-1 - منشط جامعي من المستوى الثاني، وفقاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 10-133 المؤرخ في 05 ماي 2010 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي و كذا القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15 مارس 2012 يحدد قائمة التخصصات للشهادات المطلوبة للالتحاق ببعض رتب الأسلاك الخاصة بالتعليم العالي.

1-2 - أستاذ التعليم الثانوي في التربية البدنية والرياضية، وفقاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 08-315 المؤرخ في 11 أكتوبر 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، المعدل والمتمم، وكذا القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 مارس 2016 الذي يحدد قائمة المؤهلات والشهادات المطلوبة للتوظيف والترقية في بعض الرتب الخاصة بالتربية الوطنية.

من خلال العرض نرى انه لم يتم النظر الى الميدان من خلال مختلف شعبه وتخصصاته بل تم إعطاء لالتحاق بالرتب المذكورة آنفا من خلال الميدان، والملاحظ كذلك قلة فرص التشغيل بالقطاع العمومي، هذا ما يجعل الخريج في حيرة من امره، لذلك جاء هذا المقياس ليعطي الأمل للخريج في خلق وظيفة له من خلال زرع روح الابتكار والإبداع، وكذا فان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي قامت بالموازاة مع استحداث المقياس استحدثت هيئات للمرافقة داخل الجامعات وهي عبارة عن دور للمقاولاتية وحاضنات الاعمال لتقوم بمرافقة الخريج في الحياة العملية، وهذا ما سنراه بالتفصيل من خلال عرض أهم المحاور والمحددات المتعلقة بالمقاولاتية وسوق العمل.

## المحاضرة الرابعة: نشأة وتطور المقاولاتية

لقد كان الأصل التاريخي للمقاولاتية يتمثل في أن يأتي شخص جريء يدرك الفرص وهو المقاول، وينشئ عملاً كوسيط بين طرفين لا يعرف أحدهما الآخر أو لا يتعامل معه، وكان المقاول يتولى دور المنظم الإداري للحلقة الوسطى التي بينهما.

ويمكن للمقاولاتية أن تقع في كل شيء وكل مجال وعلى أي مستوى، ولأي عدد من الناس أو المؤسسات أو المجتمع بكامله. فقد تكون في الصناعة أو التجارة أو الهندسة أو التكنولوجيا، في العمل السياسي الاجتماعي أو الثقافي أو الفكري أو الرياضي، في النقل أو التمويل أو الوساطة أو الزراعة أو التعليم أو السياحة أو الجغرافيا أو الحقوق أو شيء آخر. إنما أي عمل قابل للتنظيم والتطوير والنمو والتحول إلى حالة إنتاجية متقدمة مستقرة وراجعة

ولقد استخدم مصطلح (Entrepreneurship) لأكثر من 200 عام إلا أنه يكتنفه الغموض بعض الشيء، حيث أن كلمة المبادرات الفردية والأعمال المقاولاتية مشتقة من كلمات فرنسية وتعني (بين- وتأخذ)، لذلك فإن المبادر أو الريادي يأخذ مكاناً بين المزودين والعملاء أو المنتجين والعملاء، وفي نفس الوقت يأخذ المخاطر لتحقيق النجاح. بيتر دريكر عام 1985 عرف المبادر أو الريادي بأنه الشخص الذي يستطيع أن ينقل المصادر الاقتصادية من إنتاجية منخفضة إلى إنتاجية عالية وجيفري تيمنز 1994 عرف المبادر الفردي أو الريادي بأنه العمل الإنساني المبدع الذي يبني عملاً متميزاً من لا شيء، وتعتبر عملية المقاولاتية اقتناصاً للفرص بغض النظر عن المصادر المتاحة أو نقص هذه المصادر.

وخلال تاريخ تطور الفكر الاقتصادي، ثمة علماء اقتصاديون قلائل من حاولوا تعريف دور رجال الأعمال المبدعين في النمو الاقتصادي، وربما الأكثر تأثيراً هو العالم الاقتصادي جوزيف شومبيتر Joseph Schumpeter الذي وصف رجال الأعمال المبدعين بوكلاء للتدمير الإبداعي "Creative destruction" حيث أنه ومن وجهة نظره هؤلاء الرجال المبدعين يقومون بتعطيل وضع التوازن بالنسبة للعرض والطلب في الأسواق عن طريق طرح منتجات ابتكاره جديدة يحصدون من ورائها أرباح كبيرة ويحتكرون الأسواق لفترة من الزمن ولو بصفة مؤقتة ولهذا فإن الاقتصاديون غالباً ما يربطون بين الأعمال الإبداعية والقدرة على حسن استغلال وتطبيق التكنولوجيا الحديثة. ويمكن توضيح التطور في العالم من خلال الجدول التالي:

### جدول رقم (01) يمثل التطور التاريخي للمقاولاتية.

الرقم	الحقبة	المفهوم
01.	عام 1967	المقاولاتية هي في الأساس قدرة المقاول على تطبيق فكرته ووضعها محل التنفيذ.
02.	عام 1985	المقاولاتية هي سيرورة خلق شيء مختلف له قيمة، وذلك من خلال تكريس الوقت والجهد اللازمين، مع الاستعداد لتحمل المخاطرة المالية والنفسية والاجتماعية المتأنية عن الفشل المالي والنفسي (Robert Hisrish)
03.	عام 1994	المقاولاتية هي بناء عمل متميز من لا شيء
04.	عام 2000	المقاولاتية هي الاستحداث والسبق في إنشاء مؤسسة ناجحة



من خلال التطور التاريخي للمقاولاتية نلاحظ ان المقاولاتية بدأت من كونها مشاريع انتاجية كبيرة تعتمد كلها على الربح والخسارة وضرورة المخاطرة، لان تتطور لتصبح تعتمد على المبادرة وخلق القيمة واستغلال الفرصة واقتناصها.

## المحاضرة الخامسة: مفاهيم حول المقاولاتية

اردنا من خلال هذا الجدول الامام بمختلف المفاهيم المتعلقة بالمقاولاتية:

### الجدول رقم (01) يمثل أهم مفاهيم المقاولاتية حسب الباحثين

الرقم	الباحث والسنة	المفهوم
.01	Stevenson et Jarillo, 1990	العملية الموجهة من قبل الأفراد -سواء مالكين أو ضمن المؤسسة- لتعقب الفرص.
.02	Covin et Slevin, 1991	إتجاه الموقف الإستراتيجي للمؤسسة المتمثل في نزعتها لتحمل المخاطرة (Risk-taking)، وميلها للتصرف بهجومية تنافسية، وطرائق إستباقية، وإعتمادها على إبداع المنتج.
.03	Mainiero et Tromley, 1994	مجموعة من القوى المتكاملة التي تسلط الضوء على الأفراد الذين يرغبون أن يكونوا مبدعين ومبتكرين ومتحدين.
.04	Jones, 1995	عملية يتم من خلالها البحث عن الفرص وتشخيصها واكتشافها وتميئة الموارد اللازمة لاستثمارها بشكل متميز وملي لرغبات الزبائن وتوقعاتهم.
.05	Kao, 1995	عملية القيام بشيء ما جديد (الإبداع)، ومختلف نوعا ما (الإبتكار)، من أجل تكوين الثروة للأفراد، وإضافة قيمة للمجتمع.
.06	Mintzberg et al., 1998	الحاجة للإنبجاز وتعظيم الفرص والإبداع وإنشاء المؤسسات وتحمل المخاطرة وتكوين الثروة.
.07	Sharma et Chrisman, 1999	عملية إيجاد منظمات جديدة من المؤسسة الحالية، أو التوجه نحو التجديد والإبداع ضمن تلك المؤسسة.
.08	Kouler, 2001	عملية يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد باستعمال الجهود المنظمة كوسيلة للبحث عن الفرص لتكوين القيمة والنمو من خلال الرغبات والحاجات عن طريق الإبداع والتميز، بغض النظر عن

الموارد التي يسيطرون عليها حاليا.		
عملية تتضمن توقع الفرص الاقتصادية، والقيام بالمبادرة، والإبتكار والإبداع، والقابلية لإستعمال الموارد والظروف من خلال حساب واقعي حقيقي، والإعتراف بإمكانية الفشل.	<b>Karim,2001</b>	.09
عملية إقامة شيء جديد لقيمة وتخصيص المال والجهد لتنفيذه وتحمل المخاطر التسويقية والحصول على العوائد المستهدفة.	<b>Rachman et al.,2001</b>	.10
الإستباقية في مجال ما من خلال الشجاعة والتصميم والإصرار على النجاح وتحمل المخاطر للوصول إلى التميز.	<b>Robert et Michel.,2002</b>	.11
الرابط بين الإختراع والإبداع وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة في السوق وتمكن المقاولين أيضا للقيام بدورهم كمحرك للنمو الاقتصادي.	<b>Ketchen.,2003</b>	.12
عملية تنطوي على الدينامية في تحديد الرؤية والتغيير.	<b>Kuratku et Hodgetts.,2004</b>	.13
مفهوم يشمل المهارات الإدارية ومؤهلات أخرى مثل الحكم الفردي والمثابرة لتكوين قيمة في الإقتصاد، من خلال إنتقال الموارد من المناطق ذات الإنتاجية المنخفضة إلى المناطق ذات الإنتاجية المرتفعة.	<b>Fox.,2005</b>	.14
ظاهرة ترتبط بالإبداع والإبتكار والتجديد وإكتشاف الفرص الجديدة والمبادرة بتبنيها، والمخاطرة والتعامل مع الظروف الغير واضحة، والاستعداد لتقبل الفشل، والحاجة للإنجاز الذي يقود إلى إيجاد الثروة والنمو، وتبني القيم الجديدة، مثل إضافة خدمات أو تحسينات جديدة على المنتج او أي مزايا أخرى إضافية ترضي الزبائن وتميز المؤسسة عن المنظمات الأخرى.	<b>مبارك، 2005</b>	.15
مجال الأعمال الذي لم يسبق إليه احد من قبل.	<b>زيدان، 2005</b>	.16
رغبة وقدرة الافراد على البحث عن الفرص الاستثمارية وانشاء وتشغيل المشروع بنجاح.	<b>Aruwa,2006</b>	.17

متابعة الفرص بغض النظر عن الموارد التي تتحكم بها المؤسسة.	<b>Turan, and Kara 2007</b>	.18
مجموعة من العمليات ذات طبيعة ديناميكية متغيرة، وهي ليست عملية رتيبة.	<b>Cope, 2009</b>	.19

عموما لقد تطور مفهوم المقاولاتية مع تطور نظرة الدول المختلفة للأهداف الاقتصادية و الاجتماعية التي تسعى لتحقيقها. ففي الدول النامية فإن من يأخذ روح المبادرة و التحرك، و يحاظر وينشئ عملا جديدا يعمل من خلاله على المساهمة في أهداف التنمية الاقتصادية و الاجتماعية بأنه مقاولا، لذا فإن المقاول هو من يملك طرقا جديدة في ردم الهوة بين المعرفة و حاجات السوق و المجتمع المختلفة.

## المحاضرة السادسة : متطلبات ومميزات المقاولاتية

أولاً: متطلبات المقاولاتية:

### 1- المهارات:

تتطلب المقاولاتية مجموعة من المهارات، حيث يمكن تصنيفها في ثلاثة أنواع رئيسية:

- المهارات التكنولوجية.

- مهارات إدارة الأعمال.

- المهارات المقاولاتية الشخصية.

ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي (بلال السكارنة، 2008، ص.31):

### الجدول رقم (01) يمثل المهارات المقاولاتية

مهارات المقاول الشخصية	مهارات إدارة الأعمال	المهارات التقنية
الالتزام والرقابة	وضع الأهداف و التخطيط	الكتابة
اخذ المخاطرة	صنع القرار	القدرة على الاتصال
الإبداع	العلاقات الإنسانية	مراقبة البيئة
القدرة على التكيف	التسويق	إدارة الأعمال التقنية
المثابرة	المالية	تكنولوجية
رؤية قيادية	المحاسبة	الشخصية
	الإدارة	الإصغاء

	الرقابة	القدرة على التنظيم
	التفاوض	بناء العلاقات و الشبكات
	طرح المنتج	العمل ضمن فريق مدرب
	تنظيم النمو	

## 2- الإبداع:

ويصنف الإبداع حسب أحمد المغربي (2008) إلى مايلي:

**1-2. الإبداع الأساسي:** وهو عبارة عن فكرة إبداعية تؤدي إلى الثورة في التفكير ويقوم هذا الإبداع على الأبحاث واسعة وعلى العلم و المعرفة وعادة ما يتم إثباته نظريا ثم تليه أبحاث تتبعية وتطورات و تحدث هذا الإبداع من خلال التعاون و المشاركة بين الهيئات الاكاديمية والمختبرات التجارية و المؤسسات و يؤدي هذا الإبداع الولي إلى الإحداث تغيير في التفكير أو التوسيع في النظرية الحالية و من ثم إمكانية حدوث تطور في الصناعة ومن الأمثلة على هذا الإبداع نظرية النسبية لاينشتاين و الكهرباء و الهاتف و الاتصالات اللاسلكية و برامج الكمبيوتر و الإنترنت و غيرها .

**2-2. الإبداع التطبيقي :** وهو الإبداع الذي يؤدي إلى التطبيق الفعلي و العملي للإبداع الأساسي الأول وعادة مايكون هذا مركزا على الصناعة ومن أمثلة الإبداع التطبيقي أجهزة الكمبيوتر الشخصية و الهواتف الخلوية والتكنولوجيا الشبكية و لمايكروسوفت ويندر والأقمار الصناعية والإبداع التطبيقي يؤدي إلى ارتفاع نسبة المخترعات و التطورات و التطورات بنسبة أكبر من الإبداع الأساسي فهو يحقق الأهداف الأساسية للإبداع و يروج للصناعة و يغير أسلوب المعيشة.

**2-3. الإبداع الاشتقاقي :** فيتمثل في الإنتاج منتج أو تقديم خدمة والذي يتم اشتقاقها من الإبداع التطبيقي ومن ثم فالإبداع الاشتقاقي هو عبارة عن تعديلات صغيرة يتم إدخالها على المنتج أو الخدمة الرئيسية ففي الحالة برامج ميكروسوفت يعتبر برامج ونداور إبداعا تطبيقيا بينما برامج أوفيس الجديد إبداعا اشتقاقيًا.

**2-4. إبداع التغيير:** وهو الإبداع الذي يؤدي إلى أحداث تغييرات صغيرة على المنتجات و الخدمات الناتجة عن الإبداع الاشتقاقي ومثل ذلك التغييرات التي تتم على الإبداع الاشتقاقي كالهواتف النقالة هذه التغييرات تشمل أغطية الهواتف الملونة و النغمات و خصائص الكاميرا و عدة خصائص تتم إضافتها إلى برامج أن كل نوع من أنواع الإبداع السابق يتميز بخصائص معينة .

إضافة إلى هذه الخصائص ، فان درجة سرعة التفكير تختلف باختلاف نوع الإبداع ، ففي الإبداع الأول تكون عملية التفكير أكثر تأملية في النظريات و المناهج بدون إجراء تجارب في اغلب الأحيان ، و يعتبر الخيال و المعرفة عنصرين أساسيين في الإبداع الأول ، فمعظم أعمال اينشتاين بدأت و انتهت داخل عقله و بعيدا من المختبرات ، أما في الإبداع التطبيقي فهو يتطلب معرفة و خيال اقل نسبيا و تجارب أكثر من الإبداع الأول ، كما أن ابداع التغيير يتطلب جهدا تطويريا أكثر من الأبحاث و التأمل .

### ثانيا: مميزات المقاولاتية

تتميز المقاولاتية بالصفات و المميزات التالية :

- ✓ تعتبر الزيادة احد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأمثل للمواد المالية و المادية المتاحة للوصول إلى إنتاج منتج جديد أو تقديم خدمة جديدة, إضافة إلى تطوير أساليب جديدة للعمليات.
- ✓ المقاولاتية هي مجموعة من المهارات الإدارية التي تركز على المبادرة الفردية بهدف الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة و التي تتميز بنوع من المخاطرة.
- ✓ المقاولاتية تعبر عن الجهد المبذول من اجل أحداث التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج و البيع.
- ✓ المقاولاتية تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسات و التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية.

## المحاضرة السابعة: ايجابيات المقاولاتية

لقد أظهرت الاستطلاعات بأن مالكي المؤسسات الصغيرة يعتقدون بأن العمل الشاق يحقق عائداً أفضل ومرضى أكثر من العمل لدى شخص آخر.

أولاً: الايجابيات الاقتصادية:

### 1-1. الايجابيات بالنسبة للمقاول:

فقبل تقديم أي مشروع جديد على المقاول أن يهتم بالمنافع الاقتصادية التي تقدمها المقاولاتية له وهي:-

(Zimmerer&Scarborough,2008:8)

- **فرصة التفرد:** المقاول يبدأ بالاعمال لأنه يرى في ذلك الاستقلالية والفرصة لتحقيق التميز في الإنتاج أو الخدمة وبهدف الحصول على الميزة التنافسية ولضمان النمو السريع والتنوعية الجيدة .

- **الفرصة لتحقيق أقصى الإمكانيات :** العديد من الأفراد يرون في بداية أعمالهم أنها لا تكون فيها تحديات أو صعوبات ولكن المقاولين يرون عكس ذلك إذ يحتاج العمل إلى الجهد والمثابرة والتحدي (العمل بخطط مدروسة ) فالعمل بالنسبة للمقاول هو أداة تحقيق الذات والتعبير عنها وهو يدرك بان وجود حدود وحواجز النجاح هي الإبداع والرؤيا والحماس .

- **فرصة لجني أرباح محترمة :** رغم أن النقود هي ليست القوة الأساسية للمقاول فان الأرباح يمكن أن تكون عنصراً محفزاً في قراراتهم لتقديم مشاريع جديدة للسوق وأغلب المقاولون لم يصبحوا يوماً أغنياء جداً ولكنهم قد يحققون ثروات لا بأس بها .



## 1-2. بالنسبة للاقتصاد الوطني:

تلعب المقاولاتية دوراً كبيراً في الاقتصاد الوطني كونها قادرة على أن تسهم وبشكل فعال في إعادة تقويم وهيكلية الإنتاج في العديد من الدول النامية فهي تعد الأساس الذي تقوم عليه التنمية الشاملة وعليه فلها العديد من الآثار والمنافع الاقتصادية التي يمكن توضيحها كآتي :

- **زيادة متوسطة في دخل الفرد :** تعمل المقاولاتية على زيادة متوسط الدخل الفردي إذ تكون المقاولاتية في العديد من المواقع مصحوبة بنمو وزيادة المخرجات وهذه تسمح بتشكيل الثروة للأفراد عن طريق زيادة عدد المشاركين في التنمية .
- **الزيادة في جانبي العرض والطلب :** إن تأمين رأس مال جديد يوسع جانب النمو في العرض, كما أن الانتفاع من المخرجات والطاقت الجديدة في المشروع تؤدي إلى نمو في جانب الطلب إذ تعمل على زيادة كلا من العرض والطلب .
- **التجديد والابتكار :** يعتمد التطوير على الابتكار, ليس فقط بتطوير منتج معين أو خدمة جديدة للأسواق, ولكن أيضاً الاهتمام بالاستثمار لتأمين مشاريع جديدة, ومن هنا فإن المقاولاتية مصدر من مصادر التجديد .
- **توجيه الأنشطة للمناطق التنموية المستهدفة :** تستطيع الدولة أن تشجع الاتجاه نحو المقاولاتية في أعمال معينة مثل: الأعمال التكنولوجية, أو مناطق معينة عن طريق تشجيع المقاولين لإقامة مشاريعهم في تلك المناطق أو التخصصات .
- **التكامل مع المؤسسات الكبيرة وترابط الأعمال التجارية :** إن المقاولين هم الذين يعطون دم الحياة للاقتصاد الحديث وتبقى الحاجة ضرورية على مستوى الاقتصاد القومي لان العمل الحديث ليس قائماً بذاته فصاحب العمل يشتري ويبيع من والى المشروعات الأخرى وهذا يؤكد فرصة المقاول لان يقدم شيئاً يحمل قيمة وبأسلوب فعال للمؤسسات الكبيرة مما يخفف كلفة الإنتاج .
- **العمل على تطوير الاقتصاد:** إن المشروعات المقاولاتية الصغيرة في الغالب هي الأصل في تطور الاقتصاد وهي النواة التي ترفد الاقتصاد القومي فيما بعد بالمشروعات الكبيرة العملاقة سواء بتطويرها أو رفدها بألا أفكار التي تقدمها, فمشروعات اليوم الصغيرة هي مشروعات الغد الكبيرة .

## ثانيا: الإيجابيات الاجتماعية::

## 1-2. الايجابيات بالنسبة للمقاول:

اما المنافع الاجتماعية Social Benefits فتتمثل من خلال الآتي:

- الفرصة للمساهمة في عمل المجتمع : غالباً ما يكون المقاول من بين الناس المحترمين في المجتمع والأكثر ثقة, وإذا أن التعاملات التجارية تعتمد على الثقة المتبادلة فان الفرصة أمامه كبيرة لخدمة المجتمع من خلال المساهمة في تطوير الاقتصاد وزيادة النمو, كما أنهم يلعبون دوراً أساسياً في نظام العمل المحلي, وتأثير أعمالهم على وظائف الاقتصاد المحلي. إن مالكي المؤسسات الصغيرة من بين أكثر الناس احتراماً وثقة لدى المجتمعات ويتمتع مالكي هذه المؤسسات بثقة وتقدير من قبل الزبائن الذين قدموا لهم خدمات ممتازة لسنوات طويلة.

- اكتساب الرضا عن النفس والتمتعة : إن المقاولين وبسبب اختيارهم لأعمالهم يشعرون بالمتعة حيث أن أعمالهم هي جزء من أفكار ومشاعر طالما حلموا بتحقيقها, وهذا ينعكس على المجتمع الذي يعيش فيه المقاول. إن امتلاك المقاول للعمل يعطيه الاستقلالية والفرصة لتحقيق كل ما هو مهم له من حيث الطموح والتطلع لصنع مستقبل ناجح ضمن ما خطط له من أهداف.

## 2-2. الايجابيات بالنسبة للمجتمع ككل:

إن للمقاولاتية منافع اجتماعية كثيرة لها تأثير كبير على المجتمع, فالمنتجات والخدمات الجديدة تجعل الحياة أسهل للأفراد وتحسن من إنتاجية العمل وتحسن في الصحة والرفاهية وتولد منافع اجتماعية عدة وهي كآلاتي:

- المجال الصحي: للمقاولاتية دور مهم في دعم الابتكارات والاكتشافات الصحية ووضع الحلول اللازمة للمعالجة .

- المجال الخدماتي: تسهم المؤسسات المقاولاتية بإيجاد وتوفير الخدمات التي يحتاجها الفرد, و توسيعها وتطويرها بما يتلاءم مع المتطلبات الضرورية للمجتمع .

- مجال الرفاهية: فالاهتمام برفاهية المجتمع يتم من خلال توفير فرص العمل, وتحسين وتطوير المنتجات, ومواكبة التقدم التكنولوجي.

- مجال العدالة والتنمية الاجتماعية وتوزيع الثروة : إن المقاولين وفي مشروعاتهم المختلفة سواء كانت صغيرة أم متوسطة ( ومن خلال انتشارها جغرافياً وعلى نطاق واسع ) قادرون على تهيئة تنمية إقليمية شاملة ومتكافئة ومتوازنة من خلال استغلال الموارد والإمكانيات المحلية المتاحة وهذا بدوره سوف يوزع مكاسب التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المناطق المختلفة, مما يجعلها تسهم في تحقيق العدالة الاجتماعية بين تلك المناطق.

- مجال امتصاص البطالة وتأمين فرص عمل جديدة : يلعب المقاولون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً مهماً في الاقتصاد الحديث بسبب المرونة والإبداع التي تتمتع بها, إذ لهم دور رئيساً في إيجاد فرص العمل, وامتصاص البطالة إذ تكلفة العمل فيها اقل من تكلفة العمل في المؤسسات الكبيرة وبالتالي تستوعب أعداد لا بأس بها من الأيدي العاملة.

- مجال المساهمة في تشغيل المرأة : تلعب المقاولاتية دوراً كبيراً في الاهتمام بالمرأة العاملة من خلال دورها الفاعل في مجال إدخال العديد من الأعمال التي تتناسب مع قدرات المرأة مثل العمل على الحاسوب ومشاكل الخياطة وغيرها . يتضح لنا من خلال ما ذكر سابقاً, أن الايجابيات والمنافع الاجتماعية التي تقدمها المؤسسات المقاولاتية تلعب دوراً مهماً في تحسن الوضع الصحي والاجتماعي و النفسي, وتُسهم في استقرار المجتمعات من خلال التوزيع العادل للثروة الاقتصادية ومعالجة البطالة وتعمل على نمو الاقتصاد الوطني .

## المحاضرة الثامنة: مخاطر المقاولاتية

كما أن للمقاولاتية منافع, فهناك مخاطر تظهر في المراحل المبكرة إذ يتم تقديم مشاريع صغيرة قد تواجه مخاطر كبيرة تتمثل بعدم معرفة مخرجات النشاط أو القرار, والفرضية الشائعة هي أن البداية بأعمال صغيرة عادة ما تحمل مخاطرة كبيرة, ولكن هذه الفرضية مثل كل الفرضيات المرتبطة بالمقاولاتية, فالفشل نادر في الأعمال الجديدة لاسيما إذا عرفنا الفشل بأنه غلق المؤسسة المقاولاتية لأعمالها بسبب الإفلاس أو عدم القدرة على تسديد القروض وفوائدها وأكثر الأعمال المقاولاتية الصغيرة التي تغلق قد يكون ليس بسبب الفشل من هذا النوع ولكن بسبب عدم قناعة المقاول بالعائدات أو بسبب انتقاله إلى مجال آخر قد يكون مقاول أيضاً والانتقال من مجال مقاولاتي إلى آخر لا يُعد فشلاً, ورغم أن مخاطر الفشل مبالغ بها لكن العديد من المقاولين يواجهون المخاطر الآتية ( Ivancevich,1997,344 )

**1-المخاطرة المالية : Financial Risks** تتجسد المخاطرة المالية في عدم إمكانية تحقيق الأرباح الكافية لتغطية التكاليف في بداية العمل, إذ من غير المؤكد أن يحصل المقاول على الإيرادات الكافية لتغطية تلك التكاليف, أو تحقيق ربح , فهو يستثمر كل أو جزء من أمواله في العمل, وهذا يدعوه إلى دراسة الإمكانيات والقدرات على تحمل نتائج الفشل قبل البدء بالعمل, ففي بعض الأحيان تكون نتائج الفشل كبيرة في بدايته, رغم أن كثيراً من المقاولين تكون المخاطرة المالية محسوبة لديهم لكنهم يتعرضون إلى ظروف وعوامل غير متوقعة . إن فتح وإدارة المشاريع المقاولاتية الجديدة لا يقدم ضمانات بأن المقاول سوف يحقق أموالاً كافية للبقاء, في أعمال اليوم المالك غالباً ما يعاني من المشاكل عند محاولته تسديد التزاماته المالية, بسبب أن الإيرادات المتحققة لا تساوي الاستثمارات والمصاريف التي أنفقتها.

**2-المخاطرة الوظيفية : Functional Risks** عندما يترك المقاول وظيفته في المؤسسة إلى أخرى مع وجود مستقبل فيه الكثير من حالات عدم التأكد فانه قد يتعرض إلى فقدان تلك الوظيفة بسبب ظروف عدم التأكد أو الغير متوقعة وهذا بدوره يؤثر على الصفة المقاولاتية للمؤسسة عندما تفقد عنصراً يحمل الصفات المقاولاتية التي لا تتوفر لدى الآخرين .

**3- المخاطرة الاجتماعية والعائلية: Socialist and family Risks** إن إدارة الأعمال المقاولاتية الجديدة قد تتطلب من المقاول وقتاً طويلاً في العمل يتراوح من (60-80) ساعة أسبوعياً وهذا يترك وقتاً قليلاً للعائلة أو الأصدقاء, الأمر الذي يؤثر سلباً على تلك العلاقات . إن ساعات العمل الشاقة والطويلة والتي تقدم لمؤسسة جديدة قد يؤثر بشكل سلبي على المجالات الأخرى في حياة المقاولين, فالمقاولون غالباً ما يرون أن أدوارهم كأزواج أو أرباب عوائل تتراجع عن أدوارهم كمؤسسين للمؤسسة, إذ أن معظم أوقاتهم تكون في مجال العمل ولا يوجد متسع من الوقت يخصص لعوائلهم, ورعاية شؤونهم.

**4- المخاطر الاقتصادية Economic Risks:** الدخل غير المؤكد: أن البدء بالمشروع لا يعني أن المالك يحقق إيراداً كافياً يغطي تكاليف المشروع ومصاريفه الشخصية, ولا سيما في بداية العمل, وقد يكون عليه أن يعتمد على مدخراته الشخصية في حياته اليومية.

مخاطرة فقدان الاستثمار: تعد مخاطرة فشل المشاريع عالية نسبياً, فاعتماداً على دراسة جديدة في الولايات المتحدة وجد أن 24% من الأعمال الجديدة فشلت خلال السنتين الأولى من العمل, وأن 51% فشلت خلال أربع سنوات, و63% فشلت خلال ست سنوات, ولذلك وقبل البدء بالعمل على الشخص أن يراجع نفسه ويدرس قدراته وإمكانياته لتقبل نتائج الفشل و وضع الحلول البديلة, وما الذي يمكن أن يفعله لتقليل مخاطر الفشل .

**5- المخاطر الأخرى نوعية الحياة بمستوى أقل:** إن استمرار العمل لساعات طويلة وشاقة و التي يمارسها المقاول في عمله غالباً ما تؤدي به إلى التخلي عن جزء كبير من مسؤولياته العائلية والاجتماعية, مما يجعله أن يفقد جزء من الروابط والعلاقات الضرورية على مستوى العائلة والمجتمع . إن بداية العمل غالباً ما يتطلب من المقاول جداول من العمل الشاق, ويمتد لساعات طوال, إذ أن القيام بهذا العمل يحتاج إلى الجهود المكثفة من القدرات المركزة لساعات عدة حين تثبيت العمل واستقراره, ولا يملكون خطط للتمتع بالعطل وهم دائماً بانشغال, وهؤلاء يشعرون بضغط العمل لأنهم يعرفون عندما يفقدون أعمالهم فإن الإيرادات تتوقف, والزبائن يذهبون أيضاً والنتيجة الفشل.,

أن الذين يعملون أكثر من (40) ساعة في الأسبوع يشكلون ما نسبته 65% من المقاولين, هم الذين يتعرضون إلى هذا النوع من المخاطرة, إذ نلاحظ أن الذين يعملون من (41-50) ساعة في الأسبوع يشكلون نسبة 28% والذين يعملون من (51-60) ساعة عمل في الأسبوع يمثلون نسبة 20% أما الذين يعملون أكثر من 60 ساعة عمل في الأسبوع يمثلون نسبة 17% ومجموع النسب يكون 65% وهؤلاء المقاولون الذين يتولد عليهم ضغط العمل الشاق وساعات العمل الطويلة .

**6- المستوى العالي من التوتر:** في بداية العمل, قد تكون تجربة ممتعة ومفيدة, إذ تحقق أهداف المقاول, ولكن مع مرور الزمن تؤدي إلى الإرهاق والتوتر, نتيجة العمل الشاق, وعدم الاطمئنان والأمان على ما حققه من إيرادات ثابتة, نتيجة ظروف غير متوقعة تؤدي إلى الدمار الكامل لما حققه, بالتالي فإنه يبقى في دوامة التفكير والتوتر والحسابات المتعددة لما يحدث له غداً. إن البدء بعمل صغير وإدارته قد يكون تجربة مهمة جداً ولكنها قد تسبب أيضاً ضغطاً هائلاً على المقاول, فالمقاول قد يحصل على الأموال من خلال الالتزامات المالية ومن خلال الرهون الكبيرة, والفشل قد يسبب مشاكل مالية ويخلق ضغطاً هائلاً على المقاول وأشار Kotler (2006) إلى التجارة الإلكترونية وقدرة مؤسسات الأعمال ومدرائها في الاستفادة مما وفرته من سهولة ويسر ودقة في ممارسة أعمالها في أسواق عديدة خارج الحدود الإقليمية ودعم قدراتها في تحقيق الميزة التنافسية.

ويشير Zimmerer & Scarborough بالرغم من أن امتلاك المؤسسات المقاولاتية فيه الكثير من المنافع ويقدم العديد من الفرص للمقاول إلا أن الدخول إلى عالم المقاولاتية يواجه بعض المخاطر المحتملة منها:-

**1-عدم التأكد في الدخل :** إن فتح وإدارة المشاريع المقاولاتية الجديدة لا يقدم ضمانات بأن المقاول سوف يحقق أموالاً كافية للبقاء, في أعمال اليوم المالك غالباً ما يعاني من المشاكل عند محاولته تسديد التزاماته المالية, بسبب أن الإيرادات المتحققة لا تساوي الاستثمارات والمصاريف التي أنفقها.

**2- ساعات طوال وعمل شاق :** إن بداية العمل غالباً ما يتطلب من المقاول جداول من العمل الشاق, ويمتد لساعات طوال, إذ أن القيام بهذا العمل يحتاج إلى الجهود المكثفة من القدرات المركزة لساعات عدة لحين تثبيت العمل

واستقراره, ولا يملكون خطط للتمتع بالعطل وهم دائما بانشغال, وهؤلاء يشعرون بضغط العمل لأنهم يعرفون عندما يفقدون أعمالهم فان الإيرادات تتوقف, والزبائن يذهبون أيضا والنتيجة الفشل.,.

أن الذين يعملون أكثر من (40) ساعة في الأسبوع يشكلون ما نسبته 65% من المقاولين, هم الذين يتعرضون إلى هذا النوع من المخاطرة, إذ نلاحظ أن الذين يعملون من (41-50) ساعة في الأسبوع يشكلون نسبة 28% والذين يعملون من (51-60) ساعة عمل في الأسبوع يمثلون نسبة 20% أما الذين يعملون أكثر من 60 ساعة عمل في الأسبوع يمثلون نسبة 17% ومجموع النسب يكون 65% وهؤلاء المقاولون الذين يتولد عليهم ضغط العمل الشاق وساعات العمل الطويلة .

ووفقًا لذلك أصبحت بيئة مؤسسات الأعمال تتميز بالتعقيد والتغير السريع بسبب التنافس الشديد فيما بين العدد الكبير للمؤسسات التي تعمل في السوق. وافرز ذلك تحديا جديدا آخر لتلك المؤسسات في قدرتها على التفوق على المنافسين من خلال الاستخدام الصحيح لمعايير المنافسة الأخلاقية لعل أهمها المصادقية. وقد انعكس ذلك على مدى قدرة المدراء بالالتزام بالفلسفة الأخلاقية عند اتخاذ قراراتهم، واعتماد القضايا والالتزامات الأخلاقية أساسا للميزة التنافسية بدلا من الاعتماد على معايير غير أخلاقية تعتمد على تحقيق مصالح المؤسسة قبل أي اعتبار مما قد يؤدي إلى تفوق ذي أمد محدود .

## المحاضرة التاسعة: مفاهيم مختلفة حول المقاول

عرف القاموس العام للتجارة الذي تم نشره عام 1723 بباريس كل من المصطلحين entrepreneur

و entrepreneur على الشكل التالي :

أ- entrepreneur: تعني تحمل مسؤولية عمل ما أو مشروع أو صياغة... إلخ

ب- entrepreneur: الشخص الذي يباشر عملا أو مشروعاً ما ، فمثلا بدلا من أن نقول صاحب مصنع نقول مقاول صناعي .

أما في إنجلترا وفي القرن السادس عشر والسابع عشر فقد كان المصطلح الذي يقابل مصطلح المقاول " entrepreneur" هو مصطلح "undertaker" أو "Adventurer"

وقد عرف القاموس كلمة undertaker على أنه الشخص الذي يحاول استغلال الفرص التي تتميز بالمخاطرة

وعرف cantilland المقاول انه صاحب رأس المال الذي يتحمل المخاطر الناجمة عن الالايقين البيئية

وعرف Clelland المقاول هو الشخص الديناميكي الذي يخوض مخاطرة محسوبة

وعرف knight المقاول هو الذي يتصرف على أساس توقعاته لتقلبات السوق ويتحمل الالايقين في ديناميكية عمل السوق

أولا: التطور التاريخي لمفهوم المقاول:

تغيرت نظرة العلماء والمجتمع للفرد المقاول تبعا للانشطة المنتشرة في تلك الحقبة وتبعاً لنظرة المجتمع له، ويمكننا ان تفهم

هذا التطور من خلال الجدول الموالي:



## جدول رقم (01) يمثل التطور لمفهوم المقاول التاريخي.

الرقم	الحقبة	المفهوم
.01	العصور الوسطى	المقاول هو الشخص المسؤول عن مشاريع إنتاجية كبيرة
.02	القرن السابع عشر	المقاول هو الشخص الذي يتحمل مخاطرة الربح أو الخسارة في العقود الحكومية رغم كونها ثابتة الأسعار.
.03	عام 1725	المقاول هو الشخص الذي يتحمل مخاطرة أو خسارة غير صاحب رأس المال (Ritchard Cantlone)
.04	عام 1803	المقاول يمثل حالة التفريق والفصل بين أرباح صاحب رأس المال والمقاول (John Babtist)
.05	عام 1876	المقاول هو من يحقق ربحا بسبب قدرته على إدارة المشاريع مقابل من يحقق ربحا بسبب تقديمه المال (Francis Walker)
.06	عام 1934	المقاول هو شخص مبتكر يطور تكنولوجيا لم يسبق تجربتها (Joseph Schumpeter)
.07	عام 1950	المقاول هو الشخص الذي لديه القدرة لتحويل فكرة جديدة إلى ابتكار ناجح.
.08	عام 1961	المقاول هو شخص ذو عزيمة ويخاطر باعتدال (David Mcliland)

المقاول هو شخص يعظم الفرص المتاحة ويوصلها إلى الحد الأقصى (Peter Drocker)	عام 1961	09.
المقاول شخص مبادر ينظم بعض الآليات الاقتصادية أو الاجتماعية لإنجاح مشروعه ويقبل المخاطرة والفشل (Albert Shapiro)	عام 1975	10.
المقاول شخص ينظر إليه بطريقة مختلفة من قبل الاقتصاديين والسيكولوجيين والسياسيين ورجال الأعمال (Carl Vasper)	عام 1980	11.

كما يمكن التفريق في الخلط الدائم بين القائد والمقاول ويمكننا رفع هذا الخلط من خلال العنوان الموالي.

#### ثانياً: الفرق بين القائد والمدير والمقاول :

يلعب الافراد دوراً كبيراً في تطوير المؤسسات، فالقادة يقومون بالتخطيط الإستراتيجي الذي يوجه المؤسسة للنجاح. كما ان التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات المقاولاتية الصغيرة، عادةً ما يكون معمولاً به من قبل الشخص المقاول. ولقد وجدت الدراسات ان المقاولاتية تكون متأثرة (بنمط الإدارة، ادراك القادة للفرص والتحديات الموجودة في البيئة الكلية)، وهي مهمة للمقاول في اتخاذ القرار الإستراتيجي ولقد اشار Bolton & Thompson (2008) الى ان القادة يمثلون مجتمعاً مختلفاً عن مجتمع المدراء، الا انهم اكثر اتفاقاً مع مجتمع رواد الاعمال، ويرجع ذلك الى تداخل حياة كل منهم. فهناك نقاط مشتركة بين مجتمع القادة والمقاولين فالاثنتين يؤكدون على موضوع التعلم ذو الصلة بالعمل والقادة قادرون على تعزيز التعلم والإرشاد الشخصي والتطوير الموجه للهدف والمقاول يهتم بالتعلم من الصغر وللطلاب خاصة منذ الابتدائية لتنمية روح المبادرة والإبداع فيهم عن طريق التعلم.

ومن خلال تعريف المقاول "هو الشخص الذي يخلق ويبدع من اجل اقامة شيء ذي قيمة ملحوظة من خلال إدراكه لفرصة معينه". اما القائد فهو "الشخص الذي يؤثر في السلوكيات، والأفكار، و المشاعر لاسيما بعدد كبير من تابعة ويعمل على تغييرها".

أكدت الدراسات على وجود تشابه واختلاف بين المدير والقائد والمقاول، إذ إن المقاول والقائد يبدعان، في حين إن المدير يتولى الإدارة والتدبير. وكذلك أن المدير والمقاول يهتمان بما يحدث في الأمد القصير. وأما القائد فيفكر بما يحدث بالأمد البعيد، وكذلك يختلف من حيث الإدراك فالمقاول يركز على، وتركيز المدير على اكتشاف المشكلات، والقائد بالنظر للمستقبل.

قد اشار *Dover & Dierk* (2008) إلى تركيز المدراء على الأهداف قصيرة الأمد وتجنبهم للمخاطر، بينما القادة لديهم دافع إلى تغيير مؤسساتهم نحو الأحسن على المدى المتوسط، ولديهم تطلعات نحو المستقبل وراغبين في التجديد والإبداع، أما المقاولون فلديهم أيضا روح المغامرة والتجديد ويتطلعون نحو المستقبل ويقومون ببناء إستراتيجيات بعيدة الأمد، تتصف بالإبداع والابتكار لغرض ديمومة واستمرار المؤسسة في بيئتها التنافسية.

## المحاضرة العاشرة: خصائص ومميزات المقاولين

يمكن تمييز المقاول بعدة خصائص تميزه عن غيره من الأفراد و أهم هذه الخصائص هي:

### 1- المميزات الشخصية:

**1-1. الاستعداد للمخاطرة:** أن القيام بمشروع جديد عادة ما يكون فيه درجة معينة من المخاطرة و التي تكون من بداية المشروع من خلال تمويل المشروع إلى انجاز المشروع و تخصيص جزء معين من الأموال اللازمة لانجازه و الملاحظ انه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل و الاستعداد لتحمل مخاطر معينة و عادة ما يتميز المقاول إلى الميل إلى المخاطرة نتيجة لرغبته القوية في النجاح و تقديم منتجات و خدمات جديدة.

**2-1. الرغبة في النجاح:** يتميز المقاول بمعرفة الأهداف التي يريد الوصول إليها بدقة لذلك فهو يعمل بدرجة في تحقيق النجاح ويملك درجة اكبر من الفرد العادي حيث درجة أهمية و المسؤولية كبيرة للوظيفة والنشاط الذي يقوم بت المقاول الثقة بالنفس و القدرة على حل المشاكل المختلفة و التعامل معها بشكل أفضل من الآخرين ومن ثم فهو يقبل التحدي من اجل إن تجعل نشاطه ناجحا بالرغم من معرفته المسبقة من الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها و ذلك اعلمهو لذلك لعلمه أن الخطأ هو جزء من الضريبة الأعمال من اجل تحقيق النجاح

**3-1. التفاؤل:** يميل المقاولون إلى التفاؤل فهم غير متشائمين وهم على علم بان الفشل هو حلقة من حلقات النجاح ويمكن تحويل هذا الفشل إلى نجاح و التفكير السليبي إلى التفكير الايجابي ومن ثم التفاؤل يساعد على تحقيق النجاح

إضافة إلى هذه الخصائص هناك خصائص أخرى تتمثل في مدى الالتزام الفرد في تحقيق مستوى معين من النجاح في العمل و كذلك الاستعداد للعمل لساعات إضافية دون الاكتفاء بالساعات الضرورية للعمل فقط إضافة إلى القدرة التي يتميز بها الرواد في تنظيم الوقت بين الأنشطة المختلفة.

**1-4. الحاجة إلى الإنجاز:** أي تقديم أفضل أداء والسعي إلى إنجاز الأهداف وتحمل المسؤولية والعمل على الابتكار والتطوير المستمر والتميز، ولذلك فالمقاول دائما يقيم أداءه وإنجازه في ضوء معايير قياسية وغير اعتيادية.

**1-5. الثقة بالنفس:** حيث يمتلك المقومات الذاتية والقدرات الفكرية على إنشاء مشروعات الأعمال وذلك من خلال الاعتماد على الذات والإمكانيات الفردية وقدرته على التفكير والإدارة واتخاذ القرارات لحل المشكلات ومواجهة التحديات المستقبلية، وذلك بسبب وجود حالة من الثقة بالنفس والاطمئنان لقدراتهم وثقتهم بها.

**1-6. الرؤيا المستقبلية:** أي التطلع إلى المستقبل بنظرة تفاؤلية وإمكانية تحقيق مركز متميز ومستويات ربحية متزايدة.

**1-7. التضحية والمثابرة:** يعتقد المقاولون بأن تحقيق النجاحات وضمان استمراريتها، إنما يتحقق من خلال المثابرة والصبر والتضحية برغبات آنية من أجل تحقيق آمال وغايات مستقبلية، ولذلك فالضمانة الأكيدة لهذه المشروعات إنما تنبع من خلال الجد والاجتهاد والعطاء.

**1-8. الرغبة في الاستقلالية:** ويقصد بها الاعتماد على الذات في تحقيق الغايات والأهداف، والسعي باستمرار لإنشاء مشروعات مستقلة لا تتصف بالشراكة خاصة عندما تتوفر لديهم الموارد المالية الكافية، كما يستبعد المقاولون العمل لدى الآخرين تجنبا لحالات التحجيم بحيث يتمكنون من التعبير والتجسيد الحقيقي لأفكارهم وآرائهم وطموحاتهم. كما " يوفر لهم إنشاء المؤسسات الخاصة الدخل الكافي للمعيشة وتحقيق الثراء، إلى جانب التحكم في شؤون العاملين لديهم مما يعطيهم استقلالية في العمل، وهذا ما سماه " Shumpeter بالمملكة الصغيرة"

## 2- المهارات التقنية:

وهي تتمثل في الخبرة، المعرفة، والقدرة التقنية العالية المتعلقة بالأنشطة الفنية للمشروع في مختلف المجالات من إنتاج، بيع، تخزين وتمويل وهذه المهارات تساعد في إدارة أعمال المشروع بجدارة.

## 3- المهارات التفاعلية:

وهي قدرات الاتصال، نقل المعلومات استلام، ردود فعل، مناقشة القرارات قبل إصدارها، الإقناع... إلخ التي يحتاجها المقاول في حالة تحويل الصلاحيات اللازمة لإدارة النشاط للآخرين.

#### 4- المهارات الإنسانية

وتتمثل في القدرات التي تمكن المقاول من تطوير علاقاته مع مرؤوسيه وزملائه لخدمة المشروع والمؤسسة بشكل عام، حيث أن هذه العلاقات تبني على الاحترام والثقة والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المؤسسة والاهتمام بمشكلاته خارج المؤسسة، وهي قدرات تتعلق بالاستحلاب والتحفيز والاستمالة للآخرين والمعاملة الحسنة والتصرف اللبق مع أعضاء المؤسسة.

## المحاضرة الحادية عشر: المقاولاتية بالجزائر

لا يمكن الحديث عن المقاولاتية في الجزائر دون المرور على الدعائم القانونية المساهمة لذلك، ونحن بصدد التطرق الى القوانين الجزائرية التي تدعم المقاولاتية في مختلف اشكالها منذ توجه الدولة الى النظام الاشتراكي ويمكن ذكرها عن طريق الجدول الموالي:

### جدول رقم (01) يبين مختلف القوانين الداعمة للمقاولاتية في الجزائر\*

الرقم	القانون / الأمر
01	الامر رقم 59/75 والمؤرخ في 1975/09/26 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم
02	قانون رقم 22/90 المؤرخ في 1990/08/18 والمتعلق بالسجل التجاري، المعدل والمتمم
03	الامر رقم 07/95 والمؤرخ في 1995/01/25 والمتعلق بالتأمينات، المعدل والمتمم.
04	الامر رقم 04/01 والمؤرخ في 2001/08/20 والمتعلق بتنظيم المؤسسات الاقتصادية العمومية وتسييرها وخصوصتها، المتمم.
05	القانون رقم 18/01 المؤرخ في 2001/12/12 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ملغى)
06	الامر رقم 03/03 والمؤرخ في 2003/07/19 والمتعلق بالمنافسة، المعدل والمتمم.
07	قانون رقم 11/03 المؤرخ في 2003/08/26 والمتعلق بالقرض والنقد، المعدل والمتمم
08	القانون رقم 09/16 المؤرخ في 2016/08/03 يتعلق بترقية الاستثمار
09	القانون رقم 02/17 المؤرخ في 2017/01/10 والمتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المرسوم التنفيذي رقم 21-170- المؤرخ في 28/04/2021 الذي يحدد المزايا الجبائية الممنوحة للمؤسسات التي تحمل علامة مؤسسة ناشئة أو علامة حاضنة
المرسوم التنفيذي رقم 21-303 المؤرخ في 01/08/2021 الذي يحدد كفاءات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 150-302 الذي عنوانه صندوق دعم وتطوير المنظومة الاقتصادية للمؤسسات الناشئة
مرسوم تنفيذي رقم 21-422 المؤرخ في 04/11/2021 والمتضمن انشاء لجنة وطنية لمنح علامة مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنة اعمال وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها
القانون رقم 22-18 المؤرخ في 24/06/2022 الذي يتعلق بالاستثمار
قانون رقم 22-23 المؤرخ 18/12/2022 يتضمن القانون الاساسي للمقاول الذاتي

أثار تحديد مفهوم المؤسسات المصغرة كثيرا من الجدل بين الأوساط الاقتصادية الدولية والمحلية رغم وجود المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة وانتشارها في دول العالم النامي والمتقدم كافة على حد سواء، ولعل الأسباب المؤدية إلى اختلاف التعاريف بين المفكرين وبين الدول وبين الهيئات الاقتصادية، يمكن حصرها في الأسباب التالية:

- اختلاف درجة النمو الاقتصادي؛

- اختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي وفروعه؛

- اختلاف العوامل التقنية والعوامل السياسية.

والجزائر من بين الدول التي واجهت كغيرها من الدول إشكالية تحديد تعريف واضح للمؤسسات

المصغرة والصغيرة والمتوسطة، وقد تمت في هذا الشأن عدة محاولات كان آخرها إصدار القانون 17-02



المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق لـ 10 جانفي 2017 والمتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فحسب المادة 05 من هذا القانون " تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها كل مؤسسة لإنتاج السلع أو الخدمات التي :

تشغل من 01 إلى 250 عامل. رقم أعمالها السنوي أقل من (04) اربعة مليار دج أو حصيلتها السنوية أقل من (01) مليار دج. تستوفي معايير الاستقلالية (أي انه لا تمتلك من رأسمالها 25% فاكثر مؤسسات من خارج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وقد أشارت المادة 08، 09، 10 من نفس القانون إلى كل صنف من أصناف هذه المؤسسات وذلك حسب عدد العمال، رقم الأعمال، والجدول التالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (01): أصناف المؤسسات حسب عدد العمال ورقم الأعمال

حجم المؤسسة المعايير	مؤسسة صغيرة جدا	مؤسسة صغيرة	مؤسسة متوسطة
عدد العمال	من: 01-09 عمال	من: 10-49 عامل	من: 50 - 250 عامل
رقم الاعمال السنوي (دج)	أقل من 40 مليون	أقل من 400 مليون	من: 400 مليون - 04 مليار
الحصائل السنوية (دج)	أقل من 20 مليون	أقل من 200 مليون	من: 200 - 01 مليار

أما البنك الدولي فيصنف المؤسسات التي يعمل فيها أقل من 10 عمال في المؤسسات المصغرة والتي يعمل بها ما بين 10-50 عامل في المؤسسات الصغيرة. أما بالنسبة للإتحاد الأوروبي فالمؤسسة المصغرة هي التي يعمل بها أقل من 10 عمال والمؤسسة الصغيرة هي التي تشغل أقل من 50 عامل والتي تحقق رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين أورو، أما المؤسسة المتوسطة هي التي تشغل أقل من 250 عامل والتي لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو.

وقد وضع القانون 02-17 المذكور اعلاه تدابير مهمة تهدف لمساعدة ودعم ترقية المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة من خلال:

- نشر وترقية توزيع المعلومة ذات الطابع الصناعي والتجاري والقانوني والاقتصادي والمالي والمهني والتكنولوجي المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- تشجيع كل مبادرة تسهل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحصول على عقار.

- العمل على وضع أنظمة جبائية مكيفة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- تشجيع وتعزيز ثقافة المقاول، وكذا التكنولوجيات الحديثة والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الادوات والخدمات المالية الملائمة لاحتياجاتها.

- تشجيع الجمعيات المهنية، وبورصات المناولة والتجمعات.

- تعزيز التنسيق بين أجهزة إنشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستويين المركزي والمحلي.

وهذا كله مكفول للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب شكلها وحجمها.

## المحاضرة الثانية عشر: المرافقة المقاولاتية بالجزائر

يعتبر مفهوم مرافقة المؤسسات الصغيرة الناشئة من أهم الآليات الجديدة المبتكرة لترقية المؤسسات الصغيرة، بما يترتب عنها من خلق مناصب شغل جديدة، والنهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، إن أهمية دور هيئات الدعم والمرافقة ناتجة من الدور الذي تلعبه هذه الهيئات في إنجاح مسار هذه المؤسسات من خلال تذليل المشاكل والصعوبات التي تعترض عملية إنشاء وتنمية المشاريع الصغيرة.

### 1- تعريف المرافقة:

المرافقة هي إجراء منظم في شكل مواعيد متتابعة، تهدف إلى دعم منشئي المؤسسات في الفهم والتحكم في إجراءات الإنشاء، وكذلك التحكم في المشروع والقرارات المرتبطة به".

وتعرف المرافقة أيضا "بأنها عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال خاصة مشروعات أو منشآت الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء والنمو بصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط start-up period ، وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة".

كذلك (maela 2002) يقول أن "النصح"، "الرعاية"، "الاستشارة"، "التعليم"، كلها مصطلحات تصب في إطار الفعل رافق.

### 2- المرافقة المقاولاتية:

يعتبر تعريف المرافقة، وخاصة مرافقة المؤسسة الصغيرة أمر معقد لحد ما، ويرجع سبب هذا التعقيد إلى: تعدد الفاعلين في هذا المجال وتشعبهم؛ وكذا تنوع أشكال المرافقة، وإجراءات تنفيذها.

ويعتبر التعريف الأكثر شمولاً لمهنة المرافقة هو الذي اقترح من طرف " أندري لوتأوسكي " André " Letowski"، وهو مسؤول عن الدراسات في وكالة إنشاء المؤسسات بفرنسا " APCE " في مذكرة داخلية أعدها، إذ نجده قد عرفها على أنها " تجنيد للهيكل والاتصالات والوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة، ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المنشئ".

أي أن مهنة المرافقة تتعلق بإتباع سيرورة تشمل ثلاث مراحل هي:

- استقبال الأفراد الذين يرغبون في إنشاء مؤسسة؛

- تقديم خدمات تتناسب وشخصية كل فرد؛

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

### 3- أسباب وأهداف المرافقة في إنشاء المؤسسات الصغيرة:

قبل التطرق إلى الأهداف التي جاءت من أجلها المرافقة، هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل المؤسسات الصغيرة في حاجة إلى مرافقة خاصة خلال المرحلة الأولى من إنشائها، ولعل من أهم هذه

الأسباب هي تعقد مسيرة إنشاء المؤسسة التي تنتج من عدة جوانب، تتمثل أهمها في ما يلي:

#### 3-1. التعقد الفني: لا يمتلك أي مشروع في بداية إنشائه الكثير من الخبرة والكفاءة التسييرية الكافية، وبالتالي على

منشئ المشروع الجديد التحكم في عنصرين أساسيين هما: المعرفة الفنية الجيدة بالمشروع، والروح المقاولاتية العالية، حيث أن هذه الأخيرة تتطلب مجموعة من المعارف الإضافية في الإدارة والتسيير، المحاسبة، القانون، الجباية، الإستراتيجية... إلخ.

فالمرافقة تهدف إلى ما يسمى بتقوية " رأس مال الكفاءات " (capital compétences) لمنشئ المؤسسة،

عن طريق تحويل المعارف، التكوين الفردي والجماعي...، وسوف نعرض بالتفصيل أسباب التعقد الفني فيما سيأتي:

**3-2. تعقد المحيط الخارجي:** تتميز البيئة الخارجية عادة بالتغير وعدم الثبات، وبالكثير من التعقيدات، وهذا يتطلب القيام بمجهود إضافي للتنبؤ بالتغيرات البيئية بهدف الاستعداد للظروف الطارئة وتصحيح الأوضاع قبل تفاقم المشاكل، وتأتي المرافقة في هذا الإطار بأدوات وطرق علمية تهدف إلى ضبط هذا التعقيد وتوضيح الخيارات الممكنة للمقاول (عن طريق دراسة السوق، نصائح إستراتيجية،...).

**3-3. التعقد الإداري:** غالبا ما يواجه المقاولون صعوبات إدارية خلال تنفيذ إجراءات إنشاء المشروع، والمتعلقة بمختلف معاملات تسجيل المشروع وكذا المعاملات المتعلقة بمصالح الضرائب والتأمينات ومصالح العمل والضمان الاجتماعي وغيرها، وهو يمثل ثقل كبير على المقاولين، مما ينتج عن ذلك تأخير كبير في إجراءات الإنشاء القانوني للمؤسسة وانطلاق النشاط، وهو ما قد يؤدي أحيانا إلى التخلي عن إنجاز المشاريع.

**3-4. هشاشة وضعف المؤسسات حديثة النشأة:** هناك مجموعة من المشاكل الفنية التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة عامة، خاصة في مراحل نشأتها الأولى، والتي تعقد بشكل كبير عملية نموها، وسوف نركز هنا على أهم هذه المشاكل، المتمثلة في: معدلات الوفاة العالية، الضعف المالي، والضعف القانوني:

**3-5. معدلات الوفاة والفشل العالية:** فالدراسات التي أجريت على المؤسسات الصغيرة في الدول المتقدمة تبين بأن 50% من كل 1000 مؤسسة صغيرة، لا تبقى لأكثر من سنة ونصف (18 شهرا)، وأن 20% منها فقط تبقى لأكثر من 10 سنوات.

**3-6. الضعف المالي:** السمة السلبية الثانية للمؤسسات الصغيرة، هي الضعف المالي الناتج عن محدودية حجم الإنتاج، وتمثل أسباب هذا الضعف في ارتفاع التكاليف الإدارية و تكاليف التمويل والإنتاج وصعوبة تكوين احتياطات مالية للنمو بالإضافة إلى محدودية القدرة على امتصاص آثار المخاطر المالية و التردد في التوسع المالي وكذلك حاجة استخدام الأرباح للاستخدام الشخصي، مع محدودية الأرباح التي تحققها المؤسسات الصغيرة وتأثير الضرائب على المبالغ المتبقية.

**3-7. الضعف القانوني والسياسي للمؤسسات الصغيرة:** الكثير من الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة، هي ناتجة عن سياسات وقوانين لا تأخذ بعين الاعتبار خصوصية هذه المؤسسات، بالإضافة إلى ذلك فهذه المؤسسات غير قادرة على تغيير هذا الوضع، حيث أنها تشكوا من ضعف القدرة على التأثير في التشريعات: قوانين الضرائب مثلا وضعف القدرة على معرفة الاعتداءات ، وكذا ضعف القدرة على انتزاع الحقوق والضعف السياسي يسبب غياب نقابات وجمعيات مهنية خاصة بالمشاريع الصغيرة.

كل هذه التعقيدات المذكورة شجعت ظهور ما يسمى بـ"مبيئات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة"، التي تهدف بالأساس إلى القضاء على هذه التعقيدات، وحل المشاكل الأخرى التي قد تواجهها المؤسسات الصغيرة مشكل الحصول على التمويل.

#### 4- مفهوم المرافقة المقاولاتية :

انطلاقا من الأهمية والأهداف التي جاءت من أجلها يمكن إيجاد عدة تعريفات للمرافقة أبرزها المتخصصون في هذا المجال، نذكر فيما يلي البعض منها:

"المرافقة هي إجراء منظم في شكل مواعيد متتابعة، تهدف إلى دعم منسئي المؤسسات في الفهم والتحكم في إجراءات الإنشاء، وكذلك التحكم في المشروع والقرارات المرتبطة به".

وتعرف المرافقة أيضا "بأنها عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال خاصة مشروعات أو منشآت الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء والنمو بصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط start-up period ، وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة".

كذلك (maela 2002) يقول أن "النصح"، "الرعاية"، "الاستشارة"، "التعليم"، كلها مصطلحات تصب في إطار الفعل رافق.

فالمرافقة "هي إجراء يشمل على القيام بنقل شخص ما من حالة إلى أخرى، وهذا بالتأثير عليه لاتخاذ قرارات معينة، حيث تهدف المرافقة إلى جعل المنشئ مستقل، وبالتالي فهي تخص المقاول صاحب المؤسسة، إنها تهدف إلى مرافقة شخص (أو فريق) مقاولاتي يحمل فكرة استثمارية، وقيادة هذه الفكرة من أجل الوصول إلى مشروع قابل للاستمرار".

المقصود باستقلالية المنشئ لا يعني استقلالية المشروع الصغير، وإنما حصول المقاول من هذه الهيئات على ما يكفي من المعارف من أجل اتخاذ قرارات مستقلة في إدارة المشروع، فهدف الاستقلالية هو إعطاء الثقة للمقاول الصغير في اتخاذ قرارات إستراتيجية داخليا لا خارجيا، وتنفيذ المهام والعمليات بكل استقلالية وتحمل نتائجها مستقبلا، وبالتالي فالمرافقة تعمل على تحقيق هذه الأشياء في إطار العلاقة (مقاول-هيئة مرافقة) ، حيث يأخذ المشروع الصغير استقلاليته تدريجيا، إلى أن يصبح تحت السلطة الكلية للمقاول بعد نهاية فترة المرافقة.

وحسب (bruyat 2000) فإن "المرافقة تشمل خدمات التحسيس، الاستقبال، الإعلام، النصح، التكوين، الدعم اللوجيستكي، التمويل، الإنشاء والمتابعة للمؤسسات الجديدة.

ويقول (Olivier CULLIERE) أن نشاط هيئات الدعم والمرافقة يقوم على التقريب بين مجموع الفاعلين في عملية إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة من الهيئات القانونية، المنظمات الاستشارية، الجماعات المحلية، الوكالات العامة والخاصة، الجمعيات المهنية، المجالس المختلفة، البنوك، مؤسسات التأمين، الضرائب، مؤسسات رأس مال المخاطرة... وغيرها.

تعتبر المرافقة المقاولاتية مهنة قائمة بذاتها تضم مجموعة من التقنيات الخاصة التي تأخذ بعدا ثقافيا، وهي تعتبر أكثر من ضرورة بالنسبة للمجتمعات التي تفتقر للروح المقاولاتية...

وإجمالا فالمرافقة هي عبارة عن خدمة تقدمها هيئات متخصصة تهدف إلى مساعدة أصحاب المشاريع الجديدة في عملية الإنشاء التي تعتبر مرحلة حساسة في حياة المشروع وتحتاج إلى الكثير من الخبرات

## 5- حاضنات الأعمال الخاصة و دعم الشركات الناشئة:

تُعدّ الحاضنات الخاصة مثالاً حيّاً على التعاون بين القطاع الخاص والشركات الناشئة، وتلعب دوراً حيوياً في تعزيز ريادة الأعمال وتحفيز الابتكار في المجتمع من خلال خلق البيئة المناسبة لنمو الأفكار و دعم رواد الأعمال الشباب. مع تطور وسائل الإتصال و في خضم مواقع السوشل ميديا، ذاع صيت حاضنات الأعمال و أصبحت معروفة على نطاق واسع مؤخرًا، بالرغم من أن المفهوم متواجد منذ فترة طويلة و يمتد تاريخياً إلى ستينيات القرن الماضي، فلنتعرف عليه عن قرب.

### ➤ لمحة تاريخية عن ظهور حاضنات الأعمال:

أول ظهور للحاضنات كانت في الولايات المتحدة عام 1959 عند تأسيس Batavia industrial center في ولاية نيويورك بهدف توفير مساحات عمل مشتركة وموارد تكنولوجية للشركات الناشئة في مجالات مثل التكنولوجيا والبحوث والتصنيع.

منذ ذلك الحين، انتشرت فكرة حاضنات الأعمال في جميع أنحاء العالم ليلبلغ عددها ما يقارب 7 000 حاضنة حسب International Business Innovation Association في قطاعات متعددة كالزراعة و التنمية المستدامة، و أخذت الجزائر نصيبها منها عبر حاضنات عامة و خاصة.

### ▪ لكن، ما هي حاضنة الأعمال، حسب المختصين:

تعد الحاضنات بمثابة مجتمع يضم مجموعة متنوعة من الأشخاص الذين يتمتعون بنفس الشغف والتطلعات الريادية. توفر لهم مساحات عمل مشتركة ومكاتب مجهزة تكنولوجياً، بالإضافة إلى خدمات الدعم والتوجيه والاستشارة من خلال فريق متخصص من المستشارين ذوي خبرة في مجال ريادة الأعمال.



## ➤ حاضنات الأعمال في الجزائر:

منذ 2020 أصبح ممكنا للهيئات التي تعمل على دعم و مرافقة المشاريع الناشئة في الجزائر، الحصول على علامة “حاضنة” أو ما يعرف بـ ”Label Incubateur” و الاستفادة من مميزاته المتمثلة في :

○ الإعفاءات الضريبية لمدة سنتين من تاريخ وضع العلامات (LF 2021)

○ الحصول على منح حكومية

○ الاستفادة من تسهيلات في منح الأراضي و الإمتيازات.

### ❖ كيف يتم التسجيل للحصول على العلامة:

يتم تقديم طلبات منح العلامة التجارية “حاضنات” إلى اللجنة الوطنية من خلال [بوابة الشركات الناشئة](#)

[الإلكترونية](#)، مصحوبة بالوثائق التالية:

- قائمة بالمعدات المتاحة للشركات الناشئة المحتضنة.
- عرض مختلف الخدمات التي تقدمها الحاضنة للشركات الناشئة المحتضنة.
- عرض لمختلف برامج التدريب والتوجيه التي تقدمها الحاضنة.
- السيرة الذاتية لموظفي الحاضنات والمدربين.
- نسخة من السجل التجاري وبطاقات التعريف الضريبي والإحصائي.
- نسخة من النظام القانوني للشركة.
- شهادة عضوية في الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي مع قائمة اسمية للموظفين.

- شهادة عضوية الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعاملين لحسابهم الخاص.
- نسخة من البيانات المالية للسنة الحالية.

### ❖ ما الذي تقدمه الحاضنة للمشاريع:

- الحاضنة التي تتقدم للحصول على العلامة التجارية “حاضنات” في الجزائر تتمتع بمهمة مرافقة الشركات الناشئة المستضافة طوال فترة الحاضنة. وبموجب هذه المهمة، تلتزم الحاضنة بما يلي:
- مساعدة الشركات الناشئة في تنفيذ النماذج الأولية.
- مرافقة الشركات الناشئة المستضافة في البحث عن مصادر التمويل والتوسع في السوق.
- مساعدة أصحاب المشاريع في إجراءات إنشاء الشركة.
- مساعدة الشركات الناشئة في إعداد خطط العمل ودراسات السوق وخطط التمويل.
- توفير التدريبات الخاصة، بما في ذلك إدارة الأعمال والالتزامات القانونية والمحاسبية.
- توفير وسائل لوجستية لأصحاب المشاريع، مثل قاعات الاجتماعات والمعدات المعلوماتية والمكتبية واتصالات الإنترنت عالية السرعة.
- توفير مقر للشركات الناشئة المستضافة وتوفير مساحة عمل مجهزة لها.

### ➤ دور المسرعات في عالم ريادة الأعمال:

- تلعب مسرعات الأعمال دورا مهما في تطوير ونمو الشركات الصغيرة والناشئة في مراحلها المبكرة من خلال الإرشاد، التعليم والتمويل، لمدة تستمر من ثلاثة إلى ستة أشهر. في مقابل هذا الدعم، تستحوذ المسرعات عادةً على حصة صغيرة من الأسهم في الشركة الناشئة.

## ➤ شروط الإنتساب لمسرعة أعمال :

حتى تتمكن شركة ناشئة من الإنضمام لمسرعة أعمال، لابد أن تستوفي بعض الشروط التي سنوضحها في الأسفل، يجب التنويه فقط أنها شروط عامة، فكل مسرعة تمتلك معايير قياس خاصة بها و أهداف متفردة.

### ○ الفريق متكامل:

يفضل أن تمتلك الشركة الناشئة فريق قوي ومتكامل يمتلك القدرات والمهارات المناسبة لتحقيق النجاح. قد يطلب من الفريق أن يكون لديه خبرة سابقة في المجال.

### ○ نموذج أعمال قابل للتطبيق:

يجب أن يكون لدى الشركة الناشئة فكرة واضحة وقابلة للتطبيق حول كيفية تحقيق الربح والنمو المستدام. وأن يكون لديها مزايا تنافسية واضحة وفريدة.

### ○ سوق واعدة:

يتوقع من الشركة الناشئة أن تعرض فهما عميقا لسوقها المستهدف، تمتلك استراتيجية للوصول إليه و الأهم أن يوفر فرصا للنمو و التوسع.

### ○ القدرة على الابتكار:

أهم ما قد يميز مشروع ما هو قدرته على الابتكار و تطوير منتجات أو خدمات فريدة من نوعها و تلبية احتياجات السوق ومتطلبات العملاء.

## ❖ لماذا عليك الإنضمام لمسرعة أعمال ؟

ما يمكن أن تقدمه مسرعة الأعمال للشركة الناشئة يختلف أيضاً وفقاً للمسرعة، البرنامج الخاص بها و القطاع الناشئة فيه. ومع ذلك، هناك عدة خدمات شائعة يمكن أن تشمل:

### ○ التوجيه والمشورة :

تقدم المسرعات التوجيه والمشورة حول مواضيع متنوعة مثل: التسويق، وتطوير المنتجات والإدارة، بالإضافة إلى توجيه الشركة الناشئة لاتخاذ القرارات الصائبة وتجنب الأخطاء الشائعة.

### ○ التمويل :

تقدم المسرعة تمويلاً مبدئياً للشركة الناشئة كجزء من البرنامج و كما ذكرنا سابقاً، يمكن أن يأخذ هذا شكل استثمار رأس المال مقابل حصة في الشركة.

### ○ الشبكة والعلاقات :

يمكن للشركة الناشئة الاستفادة من شبكة معارف واسعة تتشكل أساساً من رجال أعمال، مستثمرين وشركاء محتملين. هذه العلاقات تساهم بشكل مباشر في توسيع شبكة عملاء الشركة والحصول على دعم مالي إضافي.

### ○ التعليم :

غالباً ما تقدم المسرعات حصص عمل تعليمية حول مواضيع ذات صلة بالشركات الناشئة مما يمكن المؤسسين من التعرف على أحدث الاتجاهات في صناعتهم وكيفية بناء أعمال ناجحة.

## ➤ مساحات العمل المشتركة في الجزائر:

في عالم متغير باستمرار حيث تتطلب احتياجات الموظفين والشركات التكيف مع التغييرات السريعة، ظهر مفهوم مساحات العمل المشتركة كبديل حديث للمكاتب التقليدية. تعد هذه الفضاءات بيئة حيوية ومستدامة تجمع بين مميزات العمل الفردي والتعاون الجماعي. و تمنح العديد من الأفراد والشركات مساحة مشتركة تشجع على الإبداع وتعزز التواصل والتعاون بين الأعضاء.

### ❖ فوائد مساحات العمل المشتركة:

#### ○ التكلفة المنخفضة:

يمكن للأفراد والشركات توفير النفقات المالية الهائلة المرتبطة بإيجار مكتب تقليدي من خلال استئجار مساحة مشتركة أو مكتب خاص بتكلفة أقل وفقاً لاحتياجاتهم الفردية.

#### ○ التواصل والتعاون:

توفر مساحات العمل المشتركة فرصاً مثالية للتواصل والتعاون مع أشخاص آخرين من مجالات مختلفة. يمكن للمستخدمين تبادل الأفكار، المعارف والخبرات مع زملائهم، مما يؤدي إلى توسيع شبكاتهم المهنية وزيادة فرص تطور مشاريعهم.

#### ○ البنية التحتية المشتركة:

توفر مساحات العمل المشتركة العديد من الخدمات مثل الاتصالات عالية السرعة، المطابع، غرف الاجتماعات، مناطق الاستراحة وغيرها، توضع تحت تصرف المستخدمين مما يقلل حاجتهم إلى استثمارات كبيرة.

## ○ المرونة والتنوع:

توفر مساحات العمل المشتركة المرونة والتنوع في الاختيارات. يمكن للمستخدمين اختيار مدة الاستئجار، حجم المساحة والخدمات المطلوبة وفقاً لاحتياجاتهم المحددة. بفضل هذه المرونة، يمكن للأفراد والشركات التوسع أو التقلص وفقاً لتطلعاتها وظروفها.

## ❖ من يستخدم مساحات العمل المشتركة؟

لطالما إرتبطت صورة استخدام مساحات العمل المشتركة بالشركات الناشئة و بعض المظاهر المبالغ فيها كإستخدام الدراجات الهوائية للتنقل، الإستلقاء أو الجلوس و العمل على أريكة ضخمة.

لكن في الحقيقة، مساحات العمل المشتركة متاحة للعديد من المستخدمين و لا تقتصر على الشركات التي تود توفير الميزانية، فمن يستخدم هذه الفضاءات؟

## ○ المستقلون و الموظفون عن بعد:

بالنسبة للأشخاص الذين يعملون لحسابهم الخاص، القدرة على الدفع حسب الاستخدام، تشكل لهم عامل فارق و تقتصد عليهم الكثير من النفقات. لكن الأمر لا يقتصر على هذا فقط، فالتواجد في مكان واحد مع العديد من الأشخاص الموهوبين و المتحفزين للعمل على مشاريعهم يمد الفرد بكم هائل من الطاقة الإيجابية و الجاذبية نحو الإنجاز.

## ○ المشاريع المصغرة :

تشكل اليوم الشركات المصغرة عنصر أساسي في هذه الفضاءات المشتركة، و هذا لتفاديها عقد الإيجار التقليدي بالإضافة لتوفيرها العديد من النفقات المتعلقة بوسائل العمل اللائق يوميا.

## ○ الشركات:

نعم، حتى الشركات العالمية الكبيرة ، دخلت في شراكة مع مساحات العمل المشتركة للتعامل مع الاحتياجات الخاصة بها. عندما يكون لديك آلاف الموظفين الذين يعملون في جميع أنحاء العالم، فإن إدارة احتياجات المكتب يمكن أن تكون مشكلة. فتتطرق مثل هذه الشركات لفضاءات العمل المشتركة لبناء أو إستئجار مساحة مخصصة لها.

## ○ المنظمات غير الربحية:

لأن العديد من مساحات العمل المشتركة تقدم تخفيضات و خصومات للشركات بالإضافة للمرونة في الترتيبات و التكلفة الناتجة عنها، العديد من الشركات و المنظمات غير الربحية تجد خلاصها هنا.

## ➤ حاضنات الأعمال الجامعية:

عند الحديث عن حاضنات الأعمال الجامعية في الجزائر، نركز على دورها في تعزيز روح ريادة الأعمال ودعم الشباب الطموح في تحويل أفكارهم إلى مشاريع تجارية ناجحة. تعتبر هياكل هامة للابتكار والتنمية الاقتصادية في الجزائر، حيث تقدم الدعم والتوجيه والموارد اللازمة للطلاب والخريجين الذين يهتمون بتأسيس وتطوير مشاريعهم الخاصة.

## ❖ دور حاضنات الأعمال الجامعية:

تعمل حاضنات الأعمال الجامعية على توفير بيئة مشجعة ومحفزة للطلاب والخريجين الذين يرغبون في استكشاف أفكارهم الريادية، من خلال المساحة اللازمة والبنية التحتية والمعرفة المتخصصة التي تساعد الرواد على تطوير مهاراتهم الريادية وتحسين فرص نجاح مشاريعهم. بالإضافة إلى ذلك، تقدم هذه الهياكل الدعم المالي والتمويل البدئي الذي يعد عائقاً رئيسياً أمام الشباب الريادي في الجزائر.

كما تقوم بتقديم المرافقة في مجالات مثل دراسة الجدوى الاقتصادية، تطوير الخطط التجارية، التسويق والتوزيع، التمويل، والابتكار التكنولوجي. بالإضافة إلى المساهمة في بناء شبكات العلاقات والتواصل مع المستثمرين والشركاء المحتملين، مما يعزز فرص النجاح والنمو المستقبلي للمشاريع الناشئة.

### ➤ حاضنات الأعمال الجامعية كمحرك اقتصادي هام:

تعتبر الحاضنات الجامعية في الجزائر جسور بين العالم الأكاديمي والقطاع الاقتصادي، حيث تعزز التعاون بين الجامعات والشركات والمؤسسات الحكومية. يتم توفير برامج التدريب وورش العمل والفعاليات التي تعزز روح الابتكار والريادة وتساهم في تطوير المهارات اللازمة لريادة الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، تساهم حاضنات الأعمال الجامعية في تعزيز البحث والتطوير والابتكار في الجامعات، مما يعزز التنافسية والتقدم الاقتصادي في البلاد.

دعم الطلبة وتحفيزهم على تجسيد مشاريعهم وتقديم حلول عملية من خلال بحوثهم الأكاديمية خطوة مهمة في صناعة رواد أعمال ذوي كفاءات علمية و مهنية متميزة، كما تعزز روح المقاولاتية في الأجيال الصاعدة و تنمي الحس و الفكر النقدي. دون أن ننسى الدور الهام الذي تلعبه هذه الحاضنات بكونها همزة الوصل بين الوسط الجامعي و القطاع الاقتصادي.

### ➤ برنامج تسريع الأعمال:

وفقاً لمهامه القانونية ، المسرع هو شركة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تتمثل مهمته الرئيسية في تنفيذ السياسة الوطنية لتعزيز وإدارة الهياكل الداعمة للشركات الناشئة ، ولا سيما من خلال الحاضنات والمسرعات وتطوير الابتكار. على هذا النحو ، فهو مسؤول ، على وجه الخصوص في المشاركة في إنشاء هياكل دعم جديدة ، من أجل تعزيز القدرات الوطنية لدعم الابتكار ، من أجل تعزيز إنشاء الشركات الناشئة والشركات الصغيرة والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.



تحت رعاية وزارة اقتصاد المعرفة والشركات الناشئة و المصغرة ، يهدف المسرع إلى إنشاء وتدريب عدد كبير من الحاضنات على التراب الوطني ، والتي تعتبر ، بحق ، جهات فاعلة في الابتكار ومحورًا لريادة الأعمال المبتكرة.

يهدف هذا إلى إنشاء وتطوير نظام بيئي موات لنشر ثقافة الابتكار وريادة الأعمال. للقيام بذلك ، تضاعف شركة Algeria Venture الأفكار حول الطرق والوسائل ، والتدابير الملموسة لتعزيز ظهور بيئة مواتية لفعل ريادة الأعمال بما يتماشى مع متطلبات التنافسية واحتياجات السوق.

من بين المكونات الأساسية للنظام الإيكولوجي الذي سيتم وضعه ، في المرتبة الأولى ، إنشاء وتعزيز حاضنات داخل الجامعات ، كخيار استراتيجي ، بالنظر إلى القضايا المرتبطة بالمشاركة القوية لهذه الحاضنات في مسألة ريادة الأعمال

### ➤ برنامج التسريع:

من ناحية أخرى ، تقوم شركة Algeria Venture بالشراكة مع Google for Startups بتطوير برنامج تسريع مكثف للشركات الناشئة المصنفة ، والتي تهدف إلى خلق فرص الأعمال والنمو للمشاريع المبتكرة. يتضمن برنامج التسريع عدة مكونات منها:

– شبكة من الموجهين ذوي الخبرة من شبكة Google for Startups.

– التدريب الفني والموضوعي (إستراتيجية التسويق والتسعير وريادة الأعمال)

– استضافة الأنشطة في المقر الرئيسي لشركة Algeria Venture

– التشبيك من خلال تنظيم الفعاليات (معارض وطنية ودولية)

## الابتكار المفتوح :

تقدم شركة Algeria Venture لشركائها (شركات عامة أو خاصة ، من جميع الأحجام) إمكانية تحسين أنشطة البحث والتطوير الداخلية الخاصة بهم مع تقليل تكاليفها ، وذلك من خلال الاستجابة لاحتياجاتهم / مشاكلهم بالحلول المبتكرة الناتجة عن الشركات الناشئة ، من خلال استراتيجية وتحديد المصادر المستهدفة

### ➤ ترقية البيئة المقاولاتية:

لتحفيز النظام البيئي ومنحه دفعة أساسية لرواد الأعمال ، تنظم شركة Algeria Venture فعاليات وطنية ودولية. أحدث الحدث ، بعنوان مؤتمر الشركات الناشئة في أفريقيا ، فتح آفاقاً جديدة للحوار على نطاق أفريقي لتحديد الأدوات الدبلوماسية والمؤسسية اللازمة لتنمية الشركات الناشئة في أفريقيا من خلال الجمع بين أكثر من 30 وزيراً أفريقياً وأكثر من 50 خبيراً وأعضاء اللجنة

## المحاضرة الثالثة عشر: خدمات هيئات الدعم والمرافقة

لقد تطورت هيئات الدعم والمرافقة منذ سنوات الثمانينات من القرن الماضي، حيث برز هذا التوجه بشكل كبير في الدول المتقدمة (الوم أ، كندا، بريطانيا، فرنسا، ألمانيا... وغيرها)، وارتكزت عمليات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة على ثلاثة محاور أساسية:

- الدعم المالي: لمعالجة مشكل عدم كفاية الأموال اللازمة عند انطلاق المشاريع.
- تطوير شبكات النصح والتكوين: في مجال إنشاء وتسيير المؤسسات الصغيرة... وغيرها.
- الدعم الوجيهي: توفير مقر لنشاط المؤسسات الصغيرة في محلات متاحة وخلال فترات زمنية محدودة وخدمات إدارية مختلفة وذلك بشروط تحفيزية أقل تكلفة، بالإضافة إلى تقديم بعض النصائح البسيطة أو معقدة حسب المشروع الصغير وتقوم بهذه العمليات من خلال الانفتاح على جميع شبكات الأعمال والهيئات الحكومية المختلفة لتدعيم هذه الهيئات.

وعموما أظهرت الدراسات العلمية مجموعة من الخدمات التي يمكن أن تقدمها هيئات المرافقة للمؤسسات الصغيرة، قبل وخلال وبعد إنشاء المؤسسة، تتمثل هذه الخدمات خلال كل مرحلة فيما يلي:

### 1- الاستقبال (accueille): يظهر التحليل المقارن الذي قامت به الدراسة العديد من الملاحظات على النحو

التالي:

عند قدوم أي مقاول إلى هيئة المرافقة لأول مرة تقام معه جلسات أولى تسمى بمرحلة الاستقبال، ويختلف شكل الاستقبال من هيئة لأخرى، حيث أن بعضها يكتفي بأول لقاء لتقديم بعض المعلومات وتوجيه المقاول (حامل المشروع)، أما الأخرى فهي تقوم منذ اللقاء الأول بتحليل وتقييم إمكانيات المشروع (شكل المشروع، المنتج، السوق...).

وبالتالي فمرحلة الاستقبال تقوم في الأساس على التعارف بين كل من حامل المشروع والهيئة المرافقة، كما تسعى إلى معرفة حالة تقدم المشروع؛ احتياجات المشروع؛ التوفيق بين حاجيات هيئة الدعم ومتطلبات حامل المشروع. وتختلف مدة وشكل الاستقبال من هيئة لأخرى، حيث يمكن أن تكون عبارة عن مقابلات و/أو مكالمات هاتفية دورية، أو عبارة عن مواعيد مستمرة، كما يمكن أن يكون استقبال حاملي المشاريع بشكل فردي أو جماعي، بالإضافة إلى ذلك فمدة الاستقبال متغيرة أيضا من موعد واحد إلى عدة مواعيد ومن بضع دقائق إلى عدة ساعات حسب أهمية ونوع المشروع.

فعملية الاستقبال هي أول اتصال بين حامل المشروع وهيئة المرافقة، والتي يطغى عليها الطابع الإعلامي، حيث يتم فيه أخذ فكرة حول هدف المشروع وأهميته وكذلك وضعية صاحب المشروع وما هي طموحاته وما ينتظره، في المقابل تسعى هيئة المرافقة في هذه المرحلة إلى تسليط الضوء على الخدمات التي يمكن أن تقدمها لحامل المشروع، وإظهار أهمية المرافقة في نجاح واستمرار المشروع، ولذلك تحتاج هذه الهيئات إلى كفاءات مهنية وخبرات عالية في الميدان لاستقبال وتوجيه حاملي المشاريع، والإجابة على الأسئلة المختلفة للمقاولين الذين يختلفون في أهدافهم وطموحاتهم وفي أشكال المشاريع المقترحة.

## 2- المرافقة خلال الإنشاء: تتميز هذه المرحلة بمجموعة من الخدمات التي تقدمها هيئات المرافقة تتمثل فيما يلي:

- إعداد وتشكيل ملف إنشاء المشروع: يتمثل في خطة عمل تتضمن: تقديم صاحب المشروع؛ وصف المشروع؛ وصف السلعة أو الخدمة؛ السوق؛ رقم الأعمال؛ الوسائل التجارية؛ وسائل الإنتاج؛ الملف المالي: جدول حسابات نتائج تقديري، الاحتياج في رأس المال العامل، خطة التمويل، مخطط الخزينة، الرسم على القيمة المضافة TVA، عتبة المردودية.
- البحث عن الوسائل المالية: (قروض، إعانات، مساعدات،...).
- القيام بالخيارات الجبائية، الاجتماعية، والقانونية.

● المرافقة يمكن أن تصل إلى غاية المساعدة في تخطيط وإنجاز خطوات إنشاء المشروع.

إن هذه الخدمات المذكورة موجودة في أغلب هياكل الدعم والمرافقة، إلا أن تنظيم هذه العمليات يختلف من هيئة لأخرى، فهناك بعض الخدمات التي يمكن أن تقدم لحاملي المشاريع بشكل فردي أو جماعي في حالة التدفق الهائل لحاملي المشاريع، وفي هذه الأخيرة يتم تحقيق الحد الأدنى من الأبعاد الفردية (الخصوصية)، وذلك في شكل مواعيد فردية مع حاملي المشاريع.

وهناك اختلاف أيضا في الوقت المخصص لحامل المشروع ومدة تركيب المشروع: فهناك بعض الهيئات التي تخصص من عدة ساعات إلى مدة محدودة بالنسبة للمشاريع البسيطة حيث تتراوح مدتها المتوسطة في حدود 10 ساعات، أما بالنسبة للمشاريع الأكثر تعقيدا يمكن أن تصل من 30 إلى 40 ساعة ومدة تركيب المشروع تكون خلال 15 يوم كحد أدنى ويمكن أن تصل إلى غاية سنة كاملة.

● الاستقلالية: تحاول هيئات الدعم والمرافقة تشجيع استقلالية المقاول في اتخاذ القرارات الخاصة بمشروعه وذلك

راجع لسببين:

الأول هو أن الاعتماد على الذات يمكن المقاول من التعلم الذاتي لأساليب قيادة وتسيير المشروع، وذلك بالاعتماد على الشركاء والمتعاملين الاقتصاديين، بحيث يستفيد المقاول من هذه المعارف حتى في حالة فشل المشروع لأنها تعتبر مكسب معرفي في حالة القيام بمشروع جديد، أما السبب الثاني هو تمكين هيئة المرافقة من تحقيق اقتصاد في الخدمات المقدمة، بهدف ربح الوقت والتوجه إلى مشاريع جديدة، وفي هذا الإطار تقوم أغلب هيئات الدعم بالاستعانة بمؤسسات أخرى لخدمة المقاولين مثل الغرف الاستشارية، ومكاتب الدراسات،... إلخ.

**3- المرافقة بعد الإنشاء (المتابعة):** القليل من هيئات الدعم تقوم بمتابعة المؤسسات الصغيرة بعد إنشائها، ومع ذلك

تتمتع الهيئات المتخصصة في الدعم المالي كثيرا بهذه العملية، والسبب في ذلك بدون شك هو محاولة التحقق من إمكانية

إسترجاع الأموال المقروضة، وعموما تتضمن المتابعة بعد الإنشاء مواعيد شهرية مع صاحب المشروع طوال السنتين الأوليتين، يتم فيها بحث العناصر التالية:

- التسيير: الخزينة، الوضعية المالية، تشكيل لوحة قيادة مالية؛
- الجانب التجاري: البحث عن الزبائن، الإتصال؛
- الرؤية الإستراتيجية؛
- أسئلة مختلفة: العقود، المناقصات... إلخ.

وفي حالة وجود بعض المشاكل المحتملة في بعض المشاريع، يتم تنظيم مواعيد دورية مع صاحب المؤسسة لحل هذه المشاكل.

وهناك بعض الهيئات تقوم بتنظيم اجتماعات إعلامية كل شهرين أو ثلاثة أشهر يقوم بتنشيطها مختصون، تتمحور حول تسيير المؤسسات الصغيرة، طرق التوظيف، تأمين الممتلكات والأشخاص، الإعفاءات... إلخ.

هناك اختلافات كبيرة بين المرحلتين، من مدة المرافقة، الإجراءات المتبعة والأدوات والوسائل المستخدمة، وترجع هذه الاختلافات إلى أسباب:

- السبب الأول هو قلة التمويل المخصص للمتابعة بعد الإنشاء، هذه النقطة تفسر في جزء منها تشابه عملية الإنشاء القانوني، والعمل على تشجيع استقلالية المشاريع.
- أما السبب الثاني مرتبط بالكفاءات الواجب تجنيدها من أجل تأمين المتابعة بعد إنشاء المشاريع الجديدة، هذه الكفاءات مطلوبة في هذه المرحلة أكثر من المراحل السابقة، التي تحتوي إجراءات إدارية بسيطة وخدمات أقل تعقيدا، أما في هذه المرحلة يحتاج المشروع الصغير إلى مراقبة ومتابعة المتخصصين في مجالات التنظيم، التسيير المالي، مراقبة التسيير، التسيير التجاري، تحليل القرارات الإستراتيجية، تسيير الموارد البشرية، التسيير الجبائي والقوانين الاجتماعية.

لكن في الواقع من الصعب توفير كل هذه الكفاءات، وهو أمر يتحقق نادرا في بعض هيئات المرافقة، بالإضافة إلى ذلك من الصعب إيجاد أشخاص يمتلكون معارف عميقة في كل هذه المجالات، وبالتالي فالمطلوب توفر المرافقين على المعارف الأساسية وبعض الخبرة الميدانية إن أمكن، للوصول في النهاية إلى الإجابة على انشغالات أصحاب المشاريع.

■ السبب الثالث يكمن في خصوصية هذه المرحلة، والمتابعة بعد الإنشاء تقتضي إجابة المرافقين على الأسئلة المطروحة من طرف أصحاب المشاريع، هذه الأسئلة تغطي مجال واسع ومعقد (تحليل المشاكل مع العمال، مشاكل تسديد الزبائن، معالجة مشاكل تسييرية واجتماعية... إلخ)، حيث انه عادة ما يطلب المقاولون أجوبة دقيقة عن هذه المشاكل وفي حالة عدم تحقيق ذلك يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية كبيرة على المشروع، وبالتالي يجب أن تركز المتابعة بعد الإنشاء على علاقة تشاورية بين المؤسسة وجهاز المرافقة.

نصل في النهاية إلى أنه حتى هذه الهيئات تعاني من مشكل كبير وهو صعوبة الحصول على الكفاءات اللازمة لمرافقة المشاريع، مما يؤدي إلى صعوبة تطوير الخدمات التي تقدمها هذه الهيئات.

### ● الفرع الثالث: خصائص المرافقة الجيدة:

بعد التعرض إلى أهم الخدمات التي تقدمها مختلف هيئات الدعم والمرافقة في إنشاء المؤسسات، بقي المشكل المطروح في هذه الدراسة هو كيفية الحكم على أداء هذه الهيئات، وفي هذا الإطار اتفق المتخصصين في هذا المجال على جملة من العناصر التي تميز المرافقة الجيدة، تتمثل هذه العناصر فيما يلي:

#### ● المرافقة تستلزم الارتباط (فرد-مشروع): وهذا يعني توافق إمكانيات وكفاءات المقاول مع نوعية المشروع

الذي يحمله مما يؤدي إلى وجود توافق مستمر بين الفرد والمشروع وليس فقط في المرحلة الأولية لتسيير المشروع، هذا العنصر يسمح بـ "تأمين" المقاول والمشروع معا من مختلف المشاكل المتوقعة.

#### ● المرافقة تركز على الشخص: على العكس فعمل الخبراء يركز على الخدمات التقنية المقدمة للمشروع، فلا

يكفي تدعيم المقاول من الناحية المادية والمالية، لأن عملية المرافقة تكون خلال فترة زمنية محددة لا بد للمقاول أن يستفيد فيها للتحكم بتسيير مشروعه في المستقبل البعيد.

#### ● المرافقة يجب أن تشجع استقلالية الشخص: حتى في حالة وجود بديل أكثر سرعة في القيام بعمليات تتبع

المشروع بدلا عن المقاول (خطة الأعمال مثلا) والتي تقوم بعض الهيئات بمنح المقاول منهجية العمل وهذا لتحقيق اقتصاد في الوقت (وبالتالي في التكاليف) وهذا ما ينتج عنه العديد من المشاكل مستقبلا، وبالتالي فالمرافقة الجيدة تقتضي تركيز هيئة المرافقة على جعل حامل المشروع يفهم لماذا يجب أن ينفق بشكل معقول في استثماراته، كيف يتحكم في الخزينة، المدة الزمنية المثلى لتسديد الديون، إهلاك الاستثمارات... وغيرها.

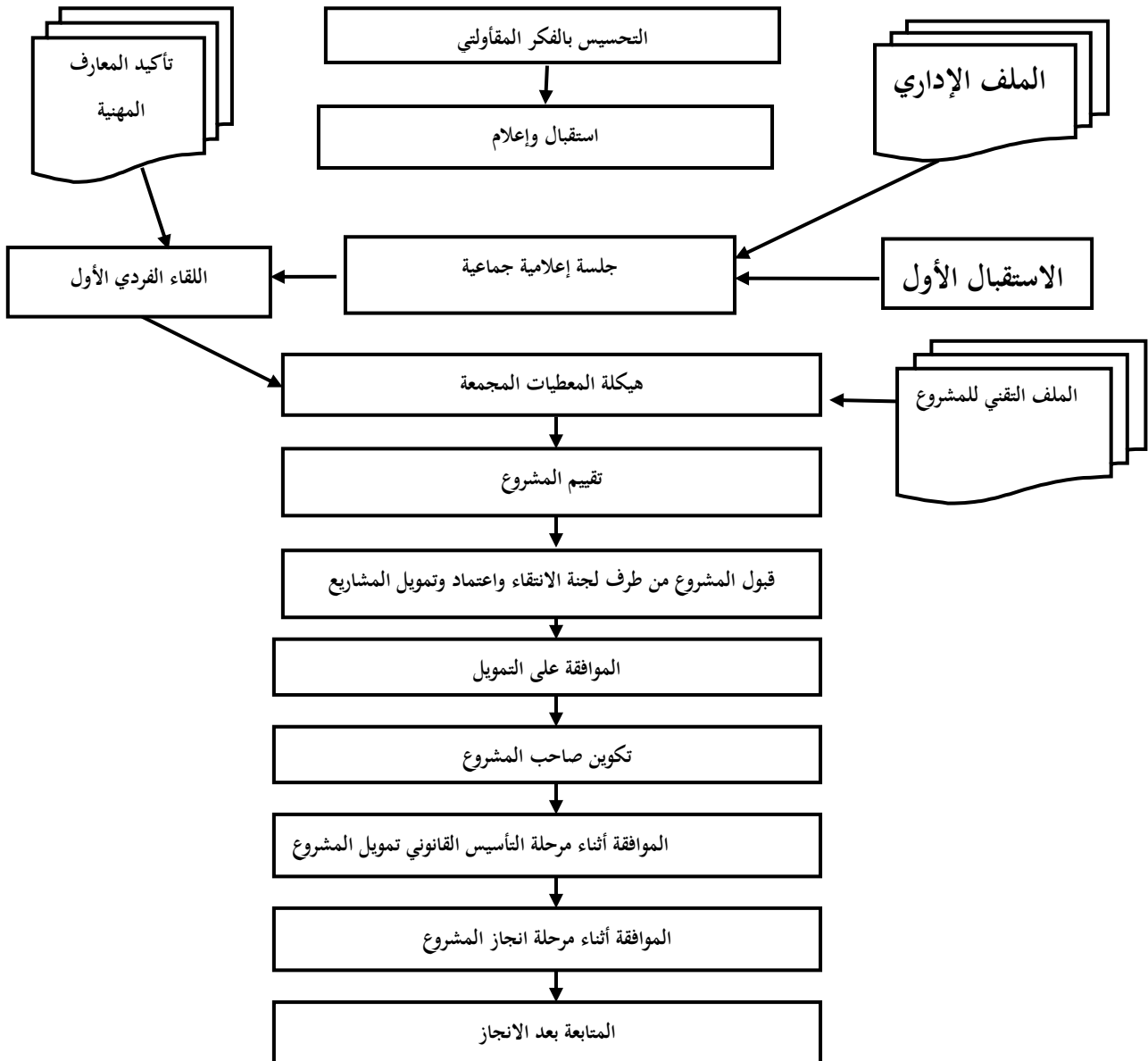


- **المرافقة يجب أن تتضمن تسيير الفشل:** منذ الاستقبال، يجب أن يكون المرافق قادرا على مصارحة المقاول الجديد إذا ما كان المشروع غير قابل لتحقيق في تلك الحالة، فهناك فئة هشة من المقاولين تأتي بمشاريع لا يتم المصادقة عليها، وبالتالي على هيئات المرافقة التوفر على تقنيين متخصصين يمكن أن يساعدوا هذه الفئة من المقاولين في تصحيح أخطاء مشاريعهم، وهكذا فيما يخص المشاكل المالية حيث يتوجب على المرافق العمل مع حامل المشروع على تشخيص موضوعي للحالة وإيجاد الحلول دون الدخول في مشاكل بين هيئات المرافقة التي تمثل الاقتصاد التضامني و منظمات التمويل الرأسمالي.

## المحاضرة الرابعة عشر: هيئات دعم ومرافقة المقاولاتية بالجزائر

لقد أصبح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذا أهمية بالغة في الجزائر، بالنظر إلى كونه أحد ركائز التحول إلى اقتصاد السوق، حيث عملت الدولة على تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال جملة من البرامج والسياسات والهيئات المتخصصة في دعم هذا القطاع بهدف تنمية وتطوير ديناميكية إنشاء المشاريع، مما يعود بالنفع على التنمية الوطنية.

شكل رقم (3): مراحل المرافقة المقاولاتية للإنشاء مؤسسة مصغرة.



كما عرفت الجزائر عدة إصلاحات اقتصادية كان الهدف منها التحول نحو اقتصاد السوق كان من بينها هيئات دعم المقاولاتية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقامت بإنشاء مجموعة من الهيئات المختصة في هذا المجال تتمثل أهمها فيما يلي:

## 1- الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (NESDA)

تلعب الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية National Entrepreneurship Support And Development Agency المعروفة بـ "NESDA" دورًا أساسيًا في تكثيف النسيج الصناعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتساهم في خلق فرص العمل وامتصاص البطالة، كما تسعى إلى تطوير التعاقد الخارجي وزيادة الصادرات.

### ➤ ما هي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية؟

الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، المعروفة اختصارًا بـ "NESDA"، هي هيئة حكومية ذات طابع خاص، تتمتع بشخصية اعتبارية واستقلال مالي. تخضع لوصاية الوزير المفوض المكلف بشؤون المشاريع الصغيرة بصفة مساعد لرئيس الوزراء.

تقدم هذه الوكالة الدعم لحاملي المشاريع لإنشاء وتوسيع المشروعات الصغيرة لإنتاج السلع والخدمات.

### ❖ أهداف الوكالة:

تسعى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية إلى:

- تشجيع إنشاء وتوسيع أنشطة إنتاج السلع والخدمات من قِبل حاملي المشاريع.
- تعزيز جميع أشكال الإجراءات والتدابير التي تهدف إلى تعزيز روح ريادة الأعمال.

### ❖ مهام الوكالة :

تشمل مهام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية:

- تدعيم وتقديم الإستشارة والمرافقة.
- توفير جميع المعلومات الاقتصادية والتقنية والتشريعية والتنظيمية المتعلقة بأنشطة حاملي المشاريع.
- تطوير العلاقات مع الشركاء والجهات المعنية (البنوك، مصلحة الضرائب، صندوق الضمان الاجتماعي)
- تطوير الشراكة بين مختلف القطاعات لتحديد فرص الاستثمار .
- تكوين حاملي المشاريع ضمن مراكز تطوير المقاولاتية .
- تمويل مشاريع الشباب وإبلاغهم عن مختلف الإعانات الممنوحة.
- المرافقة والمتابعة عن بعد للمؤسسات المصغرة المنشأة من طرف أصحاب المشاريع.
- تشجيع كل الإجراءات والتدابير الرامية إلى تعزيز إنشاء وتوسيع الأنشطة.

### ❖ ما هي شروط تأهيل أصحاب المشاريع:

- يجب أن يتمتع حامل المشروع بعدد من الشروط لكي يستفيد من الامتيازات الممنوحة:
- أن يتراوح عمر الشخص ما بين 18 و 55 سنة.
- أن يكون ذا شهادة أو تأهيل مهني و/أو له مهارات معرفية معترف بها بشهادة أو أية وثيقة مهنية أخرى.
- أن يتابع التكوين المقدم له عن طريق مراكز تطوير المقاولاتية.
- أن يقدم مساهمة شخصية في شكل أموال خاصة بمستوى يطابق الحد الأدنى المحدد.

### ❖ ما هي أنواع التمويل المتوفرة:

- التمويل الذاتي: أين يقدم حامل المشروع 100% من مبلغ الاستثمار.
- التمويل الثنائي: أين يقدم كل من حامل المشروع والوكالة 50% من مبلغ الاستثمار.
- التمويل الثلاثي: أين يقدم حامل المشروع مبلغًا يتراوح من 5 إلى 15% من قيمة الاستثمار، وتقدم الوكالة من 15 إلى 25% من المبلغ، ويتكفل البنك بـ 70% من مبلغ الاستثمار الكلي.

### ❖ قائمة الامتيازات الجبائية الممنوحة في إطار جهاز الوكالة:

#### ■ في مرحلة إنجاز المشروع:

- تطبيق معدل مخفض نسبته 5% من الحقوق الجمركية على التجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع.

- الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات المصغرة.
- الإعفاء من دفع رسوم نقل الملكية على المكتسبات العقارية المحدثّة في إطار إنشاء نشاط صناعي.

#### ■ في مرحلة الاستغلال :

- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات و البناءات الإضافية لمدة (03 سنوات، 06 سنوات أو 10 سنوات) حسب موقع المشروع، ابتداءً من تاريخ إتمامها.

- إعفاء كامل لمدة (03 سنوات، 06 سنوات أو 10 سنوات) حسب موقع المشروع، ابتداءً من تاريخ استغلالها من الضريبة الجزافية الوحيدة IFU أو الخضوع للنظام الضريبي الحقيقي حسب القوانين السارية المفعول.
- عند انتهاء فترة الإعفاء المذكورة أعلاه، يمكن تمديدتها لسنتين (2) عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة (3) عمال على الأقل لمدة غير محددة.

## 2- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI:

الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI): أنشئت هذه الوكالة سنة 2001، بموجب المرسوم رقم 03/01، المتعلق بتطوير الاستثمار، لتحل محل وكالة ترقية ودعم الاستثمار (APSI) المنشأة سنة 1993، بعد فشلها في ترقية ودعم الم ص م. وهي تضم مهام ووسائل كل من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ووكالة ترقية ودعم الاستثمار، وهذا بهدف تركيز الجهود لترقية الاستثمار في إطار هيكل موحد، والتكفل بكافة المستثمرين الوطنيين والأجانب وتمكينهم من تنفيذ مشاريعهم، كما تستفيد من مجموع الوسائل والخبرات المكتسبة لدى هاتين الوكالتين. والجديد في هذه الوكالة هو تواجدها على المستوى المحلي، وذلك للتخفيف من عبء التنقل للجزائر العاصمة من جهة، وحتى تكون قريبة من مكان تواجد المستثمر لتسهيل حصوله على المعلومات اللازمة ومتابعة ملف الاستثمار من جهة أخرى .

## 3- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (AND PME):

في إطار مواصلة السعي لتطوير وترقية قطاع الم ص م، تم إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الم ص م بموجب المرسوم التنفيذي رقم 165-05 المؤرخ في 03/05/2005، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتتولى تنفيذ المهام التالية [17] :

- تطبيق الإستراتيجية القطاعية الخاصة بترقية وتطوير الم ص م؛
- تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل الم ص م وضمان متابعة سيره؛

- تتبع التطور العددي للم ص م فيما يخص الإنشاء، التوقف وتغيير النشاط؛

- إعداد دراسات دورية بخصوص التوجهات العامة للم ص م؛

#### 4- الوكالة الوطنية لدعم وترقية الاستثمار APSI :

يستطيع أن يستثمر في الجزائر كل شخص طبيعي أو معنوي، خاص أو عام، مقيم أو غير مقيم، في كل النشاطات سواء تعلق الأمر بإنتاج المنتجات، الخدمات، السياحة... الخ، كل هذا جاء عن طريق الوكالة الوطنية لترقية الاستثمارات ومتابعتها ودعمها، ومن أجل وضع قانون استثمار جيد يخدم المستثمرين، عملت الحكومة على وضع هذه الوكالة سنة 1993 بموجب قانون تطوير الاستثمارات في الجزائر، وهي جهاز حكومي له طابع إداري، أنشئ لخدمة المستثمرين والمروجين، وقبل مضي أكثر من سنتين أصبحت الوكالة مرجعا أساسيا لكل ما يتعلق بالاستثمار المحلي والأجنبي في الجزائر، وذلك بفضل القوانين الخاصة بالاستثمار، وبفضل أسلوب عملها البعيد عن الروتين الإداري.

#### 4-1. أهداف وكالة دعم وترقية الاستثمار:

تتمثل أهدافها فيما يلي:

دعم ومساعدة المستثمرين لإنجاز مشاريعهم.

العمل على تطوير الاستثمارات المحلية والأجنبية.

منح الحوافز المرتبطة بالاستثمار تطبيقا للسياسة الوطنية في هذا المجال.

#### 4-2. آلية عمل الوكالة وطرق تدخلها:

وتتمثل آلية العمل والتدخل فيما يلي:

- تضع الوكالة تحت تصرف المستثمرين كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادية والتقني، التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة أنشطتهم وكيفية منح المزايا المرتبطة بها.
- تضمن توزيع كل المعطيات حول فرص الاستثمار.
- تحدد المشاريع التي تمثل أهمية خاصة للاقتصاد الوطني.
- التنسيق بين الوكلاء في المناطق الحرة.
- تسهر على جعل أي قرار تتخذه إلزاميا للإدارات والهيئات الأخرى المعنية بالاستثمار.

#### 3-4. مجالات نشاط وكالة ترقية ودعم الاستثمار:

تتمثل في مجالات أنشطتها فيما يلي:

- المساعدة والمتابعة وذلك من خلال خدمات الشباك الموحد لتسهيل الإجراءات وتسليم الوثائق المطلوبة.
- كما تقوم الوكالة بأعمال الاستشارة والتوجيه في عملية إعداد الملفات والبحث عن التمويل والشراء، وتساعد المستثمر على الحصول على الامتيازات المتاحة لإنجاز المشروع وموقعه الجغرافي ونتائج الوكالة هي تنفيذ الالتزامات المتبادلة بين الدولة والمستثمر.

- التطوير والتوثيق: إن أهم دور للوكالة هو تطوير الاستثمارات والترويج لمناخ الاستثمار في الجزائر، وتؤدي هذا الدور من خلال تنظيم مؤتمرات ولقاءات مهنية وندوات وأيام دراسية وإعلامية، بحيث هي مركز التوثيق المتخصص وبنك معلومات أساسي يوضع في خدمة المستثمرين. كما تقوم بنشر ملفات متخصصة لدراسات خاصة حول الاستثمارات بأنواعها ودليل وكتيبات عن فرص الاستثمار حسب توزيعها القطاعي والجغرافي.

- الأبحاث والدراسات حيث تدرج هذه الخدمة في مجال تطوير الاستثمارات وتوفير الفرص الجديدة وتتم من خلال:



\* قانون عصري يستفيد من تجارب البلدان الأخرى.

\* إعفاءات عامة وإضافة إلى حوافز أخرى خاصة.

- دور الوكالة في تحديد المناطق الحرة وتجهيزها، وكذلك المناطق الخاصة لإقامة المشاريع الاستثمارية.

- تطوير المناطق المعدة للمشاريع وتجهيز المنشآت التحتية، إضافة إلى ترقية ومتابعة آخر التطورات التكنولوجية والاقتصادية.

- البحث عن فرص التعاون مع جهات أخرى في المجالات المالية والتقنية.

#### 5- صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: (FGAR) :

أنشئ الصندوق بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 2002/11/11 بهدف

ضمان القروض الضرورية للاستثمارات التي يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تنجزها كما هو محدد في القانون رقم 01-18 المؤرخ في 2001/12/12 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتولى الصندوق ما يلي:

5-1. التدخل في منح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنجز استثمارات في المجالات

التالية:

- إنشاء المؤسسات؛ تجديد التجهيزات؛ توسيع المؤسسات.

- إقرار أهلية المشاريع والضمانات المطلوبة؛

- ضمان متابعة البرامج التي تضمنها الهيئات الدولية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- ضمان الاستشارة والمساعدة التقنية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من ضمان القروض.

- 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؛

- إعداد اتفاقيات مع البنوك والمؤسسات المالية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

5-2. القيام بكل عمل يهدف إلى المصادقة على التدابير المتعلقة بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتدعيمها في إطار ضمان الاستثمارات، حيث يحل الصندوق محل البنوك والمؤسسات المالية فيما يخص آجال تسديد المستحقات، وفي حدود تغطية المخاطر طبقا للتشريع المعمول به.

## 6- صندوق التمويل الجزائري: شريك المؤسسات الناشئة نحو النمو

تسعى الجزائر إلى دعم الشركات الناشئة لتكون مركزًا متميزًا لتعزيز المقاولاتية ونقطةً محورية لانطلاق اقتصاد جديد، ولهذا قامت بإنشاء صندوق التمويل الجزائري ليكون شريكًا اقتصاديًا له دور حاسم في نمو هذه الشركات ونجاحها.

### -تعرف على صندوق التمويل الجزائري:

صندوق التمويل الجزائري هو أول صندوق استثمار مخصص بالكامل للشركات الناشئة في الجزائر، تم إطلاقه رسميًا يوم 3 أكتوبر 2020 لإنشاء إطار قانوني يحدد معايير تأهيل الشركات الناشئة.

يهدف هذا الصندوق إلى دعم نمو الشركات الناشئة في الجزائر وتوفير الدعم المالي والاستراتيجي والتقني الذي تحتاجه، إضافة إلى تشجيع ريادة الأعمال وتعزيز الاقتصاد المعرفي في البلاد .

يُعد صندوق التمويل الجزائري أحد الركائز الأساسية لظهور بيئة مناسبة لإنشاء وتطوير الشركات الناشئة التي تتمتع بالقدرة على إضافة قيمة حقيقية للاقتصاد الجزائري، ويختلف عن التمويلات الموجودة لأنه يشترط من المستثمر قبول الدولة كشريك داخل الشركة، مع إمكانية الدخول إلى بورصة الجزائر في المستقبل

### - ما هي مميزات صندوق التمويل الجزائري؟

أسست الجزائر صندوق التمويل الجزائري لتعزيز الاقتصاد الوطني، عبر تسهيل إجراءات منح التمويل للشركات الناشئة .

كما تعزم السلطات أن تُظهر 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 الملقّات، ويقدم قيمة مضافة عالية لأصحاب المشاريع مقابل مبالغ مالية غالبًا ما تكون متواضعة.

يملك الصندوق الجزائري للتمويل مزايا مهمّة، منها:

- التحمل المالي للمخاطر، حيث يتدخل الصندوق في تمويل مشاريع يقبل قليل من المؤسسات تمويلها نظرًا للمخاطر المتزايدة التي تواجهها.
- المرونة والاستجابة في التمويل، ومنح رواد الأعمال الوقت والطاقة الضرورية لتحقيق مشاريعهم.
- توفير فرص متساوية للشركات الناشئة الجزائرية، وتقديم نفس الدعم الذي يمكن أن تحصل عليه نظيراتها في البلدان المتقدمة.

❖ من هم شركاء صندوق التمويل الجزائري:

صندوق التمويل الجزائري للشركات الناشئة هو ثمرة تعاون بين وزارة الاقتصاد المكلفة بالاقتصاد المعرفي والشركات الناشئة وستة (06) بنوك حكومية تمتلك حصصًا متساوية في الصندوق، وهي:

- البنك الشعبي الجزائري.(CPA)
- البنك الوطني الجزائري.(BNA)
- البنك الخارجي الجزائري.(BEA)
- الصندوق الوطني للادخار والتقاعد.(CNEP)
- البنك الزراعي والتنمية الريفية.(BADR)
- البنك المحلي للتنمية.(BDL)

#### ❖ كيف يعمل صندوق التمويل الجزائري:

-تقوم الشركات الناشئة بعدة خطوات للحصول على تمويل من صندوق التمويل الجزائري، أولها الحصول على علامة شركة ناشئة.

-يتكفل الصندوق بإعداد ملف يحتوي على معلومات المشروع، ثم يُعيّن مسؤول دراسة لمتابعة الملف وتحديد موعد للاجتماع بهدف تسريع الإجراءات، وتُخصّص جلسة لتقديم المشروع، شرح طريقة العمل وتحديد الأرقام المتوقعة والنقاش.

-يُعتبر التبادل بين صاحب المشروع والجهة المعنية ذا أهمية بالغة، إذ يتضمّن 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.

### ❖ ما هي درجات التمويل:

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.

يجدر بالذكر أنه بعد قبول الملف من قبل لجنة الاستثمارات، يتم التواصل مع صاحب المشروع لتوقيع عقد التعاون بين الصندوق والشركة الناشئة، واتخاذ خطوات أخرى مثل الدعم والإرشاد المضمون من قبل الصندوق، وتعديل نظام الشركة الناشئة لتضم الصندوق كشريك.

6- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر: جهاز القرض المصغر المسير من طرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

## نشأة الوكالة: سنة 2004.

## ■ الوصاية : وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة.

يعتبر القرض المصغر بمثابة أداة لمحاربة المشاشة حيث سمح لفئة الأشخاص المحرومين من تحسين ظروف معيشتهم، و هذا من خلال استحداث أنشطتهم الخاصة التي تمكنهم من الحصول على المداحيل.

ظهر القرض المصغر لأول مرة في الجزائر سنة 1999 إلا انه لم يعرف- في صيغته السابقة- النجاح الذي كانت تتوخاه السلطات العمومية منه، بسبب ضعف عملية المرافقة أثناء مراحل إنضاج المشاريع و متابعة مدى 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 المعدل.

يندرج برنامج القرض المصغر في إطار التنمية الاجتماعية المستهدفة من طرف السلطات العمومية و التي تهتم بترقية قدرات الأفراد و الفئات السكانية للتكفل بذاتهم، لبلوغ مستوى معيشي نزيه ومنصب شغل معتبر، بتطبيق سياسة اجتماعية جديدة، هدفها الأساسي تخفيض الكلفة الاجتماعية. بهذا المعنى هي سياسة دعم مباشر، مستهدف و تساهمي، تقترح كبديل لروح الإتكالية. و في هذا الإطار تم تجسيد مشروع إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

## ➤ الإطار القانوني و التنظيمي:

القرض المصغر مسير بموجب:

- المرسوم الرئاسي رقم 11-133 المؤرخ في 22 مارس 2011، المتعلق بجهاز القرض المصغر، المعدل و المتمم.
- المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر و تحديد قانونها الأساسي المعدل و المتمم؛
- المرسوم التنفيذي رقم 04-15 المؤرخ في 22 جانفي 2004 الذي يحدد شروط الإعانات الممنوحة للمستفيدين و مستواها، المعدل و المتمم؛

- المرسوم التنفيذي رقم 04-16 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المتضمن إنشاء و صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة و تحديد قانونه الأساسي المعدل و المتمم .

### ❖ مهام الوكالة:

- تسيير جهاز القرض المصغر وفق التشريع و التنظيم المعمول بهما.
  - دعم، نصح و مرافقة المستفيدين من القرض المصغر في إطار إنجاز 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 و الهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.
  - متابعة الأنشطة المنجزة من طرف المستفيدين مع الحرص على احترام الاتفاقيات والعقود المتعلقة بالوكالة.
  - مساعدة المستفيدين من القروض المصغرة عند الحاجة لدى المؤسسات و الهيئات المتعلقة بتجسيد مشاريعهم بما في ذلك الشركاء الماليون للبرنامج.
- وبهذه الصفة، تكلف الوكالة على وجه أخص، بما يلي:

- تشكيل قاعدة المعطيات حول الأنشطة و الأشخاص المستفيدون من الجهاز.
- نصح و دعم المستفيدين من جهاز القرض المصغر في عملية التركيب المالي و رصد القروض.
- تكوين علاقات دائمة مع البنوك و المؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتنفيذ خطة التمويل و متابعة إنجاز المشاريع و استغلالها و المشاركة في تحصيل الديون غير المسددة في آجالها.
- إبرام اتفاقيات مع كل هيئة و مؤسسة أو منظمة هدفها القيام بأنشطة إعلامية و تحسيسية و كذا مرافقة المستفيدين من القرض المصغر في إطار تنفيذ أنشطتهم، و ذلك لحساب الوكالة.

### ❖ أهداف الوكالة:

- تشجيع التشغيل الذاتي، العمل المنزلي وممارسة النشاطات التقليدية و الحرفية لاسيما لدى فئة النساء،

- تشجيع تثبيت سكان الريف بمناطقهم الأصلية من خلال مساعدتهم على إنشاء نشاطات اقتصادية مدرة للدخل؛
- تنمية روح المفاولة وتحقيق الذات لدى الشباب وإشراكهم في مسار التنمية التساهمية المستدامة.
- تشجيع القدرات والمعارف المحلية والمنتجات الوطنية.

### ❖ رؤية الوكالة:

#### -قروض مصغرة بدون تهميش:

تعمل الوكالة من اجل التمكين من خدماتها المالية وغير المالية للفئات التي تعاني التهميش بسبب ضعف مداخيلها. يهدف القرض المصغر الى تحسين شروط العمل والحياة الفردية والجماعية للمستفيدين و تهمين المهارات والخبرات . لهذا ، وبالشراكة مع هيئات أخرى في القطاع ، بما في ذلك الخلايا الجوارية و التضامنية من وكالة التنمية الاجتماعية ، تعمل الوكالة بجد من اجل الوصول الى الفئات الاكثر حرمان والتي تقطن المناطق النائية والمحرومة .

### ❖ موضع الوكالة الجوارية، القيمة المضافة والاستدامة:

كما تطور الوكالة أولوياتها من خلال الاعتماد على النهج الإحترافي في نشاطاتها المتعلقة بالقرض المصغر . فهي تحرص على تقديم خدمات مفيدة، دائمة، وتحقيق القيمة المضافة للمستفيدين والمجتمع. تعمل على تشجيع انضمام جميع الفئات الاجتماعية الضعيفة ، وبالتالي تواجدها في كل ولايات ودوائر الوطن.

### ❖ خدمات الوكالة:

أ. الخدمات المالية: يمنح الجهاز صغتين من التمويل ، بما فيها واحدة بمساهمة الخمس (05) بنوك العمومية الشريكة.

- الصيغة الأولى : قرض شراء المواد الأولية ( وكالة - مقال ) : هي قروض بدون فوائد تمنح مباشرة من طرف الوكالة تحت عنوان شراء مواد اولية لا تتجاوز 100.000 دج . وهي تهدف إلى تمويل الأشخاص الذين لديهم معدات صغيرة وأدوات ولكن لا يملكون اموال لشراء المواد الأولية لإعادة أو إطلاق نشاطا . و تصل قيمة القرض إلى 250.000 دج في ولايات الجنوب.



- الصيغة الثانية : التمويل الثلاثي ( وكالة - بنك - مقاول): هي قروض ممنوحة من قبل البنك و الوكالة تحت عنوان إنشاء نشاط . تكلفة المشروع قد تصل إلى 1.000.000,00 دج
- ب . الخدمات غير المالية: إلى جانب القرض تسعى الوكالة إلى توفير المزيد من الخدمات في مجالات واسعة للمستفيدين . والهدف هو الدعم، إلى أقصى حد ممكن، و استمرارية الأعمال، لهذا، فالوكالة توفر لهم:
  - الاستقبال في أحسن الظروف المتاحة لحاملي أفكار إنشاء المشاريع.
  - مرافقة فردية للمقاولين في مراحل إنشاء المؤسسة.
  - متابعة جوارية جدية ، لاستدامة الأنشطة التي تم إنشاؤها.
  - دورات تكوينية لإنشاء و / أو تسيير المؤسسات الجدد مصغرة و التربية المالية (موجهة للمستفيدين ذوي المستوى التعليمي المتوسط).
  - اختبارات المصادقة على الخبرات المهنية بالشراكة مع هيئات ومؤسسات المتخصصة والمخولة.
  - معارض لعرض وبيع من المنتجات مطورة في إطار القرض المصغر من اجل المساعدة في البيع
- ج . المساعدات الأخرى
  - إعفاء كلي من الضريبة على الدخل الإجمالي و الضريبة على أرباح الشركات لمدة 3 سنوات.
  - إعفاء من الرسم العقاري على البيانات المستعملة في النشاطات التي تمارس لمدة 3 سنوات.
  - الإعفاء من رسم نقل الملكية العقارية التي يقوم بها المقاولون قصد إنشاء نشاطات صناعية.
  - الإعفاء من جميع حقوق تسجيل العقود المتضمنة تأسيس الشركات التي ينشئها المقاولون.
  - الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة لمقتنيات مواد التجهيز والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار الخاص بالإنشاء.
  - التخفيض على ضريبة الدخل الإجمالي و ضريبة أرباح الشركات وكذا الرسم على النشاط المهني المستحق عند نهاية فترة الإعفاءات وذلك خلال السنوات الأولى من الإخضاع الضريبي.

- تحدد الرسوم الجمركية المتعلقة بالتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في تحقيق الاستثمار بتطبيق نسبة 5%.
- تخفيض معدلات الفوائد البنكية إلى 100%.

➤ شروط التأهيل لجهاز القرض المصغر:

أ. بعنوان سلفة بدون فوائد لشراء المواد الأولية

- خصائص أهلية المقاول:

1. بلوغ سن 18 سنة فما فوق والقدرة على ممارسة نشاط.
2. بدون دخل أو ذوي دخل غير مستقر وغير منتظم
3. مكان إقامة ثابت
4. امتلاك خبرة في النشاط المقترح

-أهلية المشروع: نشاط لإنتاج السلع و/أو الخدمات

ب . بعنوان إنشاء نشاط

-خصائص أهلية المقاول:

1. بلوغ سن 18 سنة فما فوق مع القدرة على ممارسة نشاط بدون دخل
2. مكان إقامة ثابت
3. امتلاك خبرة فيما يتعلق بالنشاط المقترح
4. عدم الاستفادة من أي إعانة لإنشاء نشاط

-أهلية المشروع:

- نشاط لإنتاج السلع و / أو الخدمات،
- الأنشطة التجارية الصغيرة

❖ الاستهداف:

## أ. الفئات المستهدفة

- الحرفيين و المهنيين.
- النساء الريفيات.
- النساء الماكثات بالبيت.
- الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة.
- المحبوسين المفرج عنهم.
- الحرفيين و المزارعين و مربو المواشي.
- صغار التجار.

## ب. الأقاليم المستهدفة

- البلديات الفقيرة و جيوب الفقر.
- الهضاب العليا و مناطق الجنوب.
- المناطق الريفية.
- مناطق الظل.

## ➤ التنظيم و الهيكلية:

التنظيم الهيكلي للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر هو على النحو التالي:

الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر هي منظمة ذات طابع خاص، وضعت تحت وصاية وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة .

من أجل ضمان تنفيذ المهام المسندة إليها على أحسن وجه، تبنت الوكالة نموذج تنظيمي لامركزي و الذي يتمثل في ستة هيئات مركزية (أربع مديريات و خليتين)، إضافة إلى 49 وكالة ولاية تغطي كافة أرجاء الوطن مدعمة 548 خلية مرافقة على مستوى كل دائرة.

كما تم إنشاء الرابط الوظيفي بين المديرية المركزية و الفروع المحلية ( الوكالات الولائية) و المتمثل في الفرع الجهوي، تشرف هذه الهيئة الصغيرة على حوالي خمس(05) وكالات و هي تقوم بدور التنسيق، التعزيز و متابعة الأنشطة، حيث هناك شبكة تضم 10 فروع جهوية تشرف على مجمل الوكالات الولائية.

### ➤ أجهزة المراقبة:

#### ○ المجلس التوجيهي

المجلس التوجيهي هو هيئة تضم 17 عضو منحدرين من مختلف المؤسسات و الأجهزة و الجمعيات، و يتمثل دوره في إبداء الآراء حول مختلف المسائل المتعلقة بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر. يتم إبداء الأفكار على مستوى المجلس التوجيهي بطريقة مستقلة و اعتراضية.

يعين أعضاء المجلس التوجيهي بقرار من الوزير المكلف باقتصاد المعرفة و المؤسسات الناشئة و المؤسسات المصغرة ، بناء على اقتراح من السلطات التي يتتبعونها إليها لفترة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد.

#### ○ لجنة المراقبة

تكلف لجنة المراقبة على مستوى الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بممارسة الرقابة اللاحقة لتنفيذ قرارات المجلس التوجيهي الذي تعمل لحسابه. تتكون لجنة المراقبة من ثلاثة (3) أعضاء يعينهم مجلس التوجيه.

### 7- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC:

منذ تاريخ إنشائه سنة 1994 كمؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي (تحت وصاية وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي) تعمل على "تخفيف" الآثار الاجتماعية المتعاقبة الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الاقتصادي وفقاً لمخطط التعديل الهيكلي ، عرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (ص.و.ت.ب) في مساره عدة مراحل مخصصة للتكفل بالمهام الجديدة المخولة من طرف السلطات العمومية ، ابتداء من سنة 1994 ، شرع الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (ص.و.ت.ب) في تطبيق نظام تعويض البطالة لفائدة العمال الأجراء الذين فقدوا مناصب شغلهم بصفة لا إرادية و لأسباب اقتصادية من مهن

الصندوق الأولي ، دفع تعويض البطالة الذي استفاد منه لغاية أواخر سنة 2006 : أكثر من 189.830 عاملا مسرّحًا من مجموع 201.505 مسجّلًا، أي بنسبة استيفاء 94 بالمائة يناهز عدد المستفيدين الذين تمّ توقيف تعويضاتهم جراء عودتهم إلى العمل بعقود محدّدة المدّة أو بقاءهم بالمؤسّسات المؤهّلة للتصفيّة 5.275 مستفيدًا

أكبر موجة تسجيل في نظام التأمين عن البطالة تمّت في الفترة الممتدّة بين سنتي 1996 و1999 التي سايرت تنفيذ إجراءات مخطط التعديل الهيكلي ، عند ذاك ، بدء منحى الانتساب في التقلص الإجراءات الاحتياطية انطلاقا من سنة 1998 إلى غاية سنة 2004 ، قام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ( ص و ت ب ) بتنفيذ إجراءات احتياطية بإعادة إدماج البطالين المستفيدين عن طريق المرافقة في البحث عن الشغل و المساعدة على العمل الحرّ تحت رعاية مستخدمين تمّ توظيفهم و تكوينهم خصيصا ليصبحوا مستشارين- منشطين على مستوى مراكز مزودة بتجهيزات و معدّات مخصّصة لهذا الشأن ، بهذا تمّ تسجيل النتائج الآتية: أكثر من 11.583 بطّالا تمّ تكوينهم من طرف المستشارتين - المنشطين في مجال تقنيات البحث عن الشغل أكثر من 2.311 بطّالا تمّت مرافقتهم في إحداث مؤسّساتهم المصّغرة أكثر من 12.780 بطّالا تابعوا منذ سنة 1998 تكوينات لإكتساب معارف جديدة تؤهّلهم لإعادة الإدماج في حياتهم المهنية ، منذ سنة 2004 ، و بتقلّص عدد المسجّلين في نظام التأمين عن البطالة ، تمّ تسطير التكوين بإعادة التأهيل لصالح البطالين ذوي المشاريع و المؤسّسات المدججة في إجراءات ترقية التشغيل دعم إحداث النشاطات من طرف البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين خمسة و ثلاثين (35) و خمسين (50) سنة ، ففي إطار مخطط دعم التنمية الاقتصادية و تطبيق برنامج رئيس الجمهورية، الخاص بمحاربة البطالة و عدم الاستقرار، عكف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، إنطلاقا من سنة 2004 أولويا، على تنفيذ جهاز دعم إحداث النشاط لفائدة البطالين ذوي المشاريع لبالغين ما بين خمسة و ثلاثين (35) و خمسين (50) سنة، لغاية شهر جوان 2010 جهاز دعم إحداث و توسيع النشاطات لصالح البطالين ذوي

المشاريع البالغين ما بين ثلاثين (30) و خمسين (50) سنة إبتداءا من سنة 2010، سمحت الإجراءات الجديدة المتخذة لفائدة الفئة الاجتماعية التي يتراوح عمرها ما بين ثلاثين (30) و خمسين (50) سنة الالتحاق بالجهاز، بمزايا متعددة منها مبلغ الاستثمار الإجمالي الذي أصبح في حدود عشرة (10) ملايين دج بعدما كان لا يتعدى خمسة (05) ملايين دج و كذا إمكانية توسيع إمكانات إنتاج السلع و الخدمات لذوي المشاريع الناشطين.

**8- الحاضنات التكنولوجية:** أنشأت الجزائر مجموعة من الحاضنات التكنولوجية بهدف تشجيع المشاريع ذات البعد التكنولوجي الإبداعي، في بعض الولايات على غرار كل من العاصمة، وهران، ادرار، قسنطينة، وورقلة مؤخرا ... إلا انه إلى غاية الآن لا يمكن تقييم النتائج التي توصلت إليها هذه الحاضنات بسبب حداثة هذه التجربة وعدم تعميمها في الجزائر.

ومن خلال بعض الدراسات التي اهتمت بتقييم هيئات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر(على موسى رابح 2009)، (قوجيل محمد 2008)، توصلت هذه الدراسات إلى أن هناك نقص في فعالية هيئات دعم المقاولاتية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ويهدا يعود أساسا إلى عدم وضوح أهداف هذه الهيئات، ففي الوقت الذي تركز عملية المرافقة المقاولاتية على ضرورة إنجاح المشاريع المنبثقة في إطار هذه الهيئات، فالدولة تهدف بالدرجة الأولى إلى محاربة البطالة وذبك بالسماح لأكثر عدد من الشباب من إنشاء مؤسسات صغيرة، وهذا ما اثر على فعالية هيئات المرافقة فهي لا تركز كثيرا على تفعيل عمليات المرافقة من أجل إنجاح هذه المشاريع الصغير. وفي نظرة إلى أهم مميزات هيئات دعم المقاولاتية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يظهر مدى مساهمتها في زيادة إنشاء وتطوير العديد المؤسسات الصغيرة، إلا أن أثرها على التنمية الاقتصادية يبقى غير ظاهر، وذلك للأسباب التالية :

1. التركيز على تقديم الخدمات المالية (التمويل، ضمان القروض، الامتيازات الجبائية،... وغيرها)، وبالرغم من ذلك

فهي لا تؤثر بقوة على البنوك في منح القروض للشباب، حيث لا تزال عمليات التمويل تخضع لنفس الآليات

البيروقراطية من ضمانات ومحسوبة وغيرها؛

2. التركز على الجوانب الإدارية: حيث شبهت هذه بالإدارات العامة البيروقراطية علاقتها مع الزبائن حاملي المشاريع لا تتعدى إعداد وتسليم الملفات، بالرغم من أن من أهدافها تسهيل الإجراءات الإدارية لحاملي المشاريع مع مختلف المؤسسات الفاعلة في ذلك .

3. مركزية صنع القرار في هذه الهيئات: وهذا يمكن أن يؤدي إلى عدم استغلال العديد من الخصائص التنموية المحلية، لأن هذه الإستراتيجية لا تأخذ بعين الاعتبار الخصائص التنموية لبعض المناطق؛

4. عدم القدرة على توجيه استثمارات الشباب نحو المشاريع المنتجة للثروة وضعف عمليات التحسيس، حيث نلاحظ تزايد عدد المؤسسات المصغرة في قطاع النقل وبعض النشاطات غير المنتجة للثروة على حساب القطاع الصناعي والزراعي غالبا؛

5. عدم استحابة التمويل المقدم لمتطلبات غالبية الشباب الجزائري المسلم الذين يطالبون بقروض بدون فائدة لتمويل المشاريع مما يحد من عدد المشاريع؛

6. ضعف خدمات المرافقة خلال وبعد الإنشاء التي تقدمها هذه الهيئات لأصحاب المؤسسات، مما يؤدي إلى توقف العديد من المشاريع عن النشاط.

7. عدم الاهتمام بالمرحلة الأولى (الاستقبال) لفهم ومناقشة حاملي المشاريع حول مشاريعهم وتوجيههم بالشكل الصحيح.

8. افتقاد هذه الهيئات لإفراد متخصصين في مجال المرفقة مما يحد من فعالية الجهود التي يقوم بها هذه المؤسسات في هذا المجال.

إن أكبر عائق يواجه هذه الهيئات هو افتقاد غالبية حاملي المشاريع للروح والفكر المقاولاتي بمفهومه الحقيقي الذي يتركز على مزيج من الإبداع والمخاطرة الخصائص القيادية.

**منح العلامة في الجزائر:**

يتم منح العلامة من قبل اللجنة الوطنية متكونة من 14 عضوا يمثلون وزارات مختلفة وخبراء خارجيين برئاسة ممثل الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة. مهمتها هي:

- منح علامة "مؤسسة ناشئة" للشركات المبتكرة الشابة
- منح علامة "المشاريع المبتكرة" للمبتدئين في المشاريع المبتكرة الذين لم ينشئوا شركة بعد
- منح علامة "حاضنة"
- دراسة الطلبات المقدمة بعد رفض منح علامات "مؤسسة ناشئة" و "المشاريع المبتكرة" و "حاضنة"

الهدف من وضع العلامات في الجزائر هو الاستفادة من المزايا التالية:

- الإعفاء الممنوح من حيث TAP و IBS و IRG و IFU وضريبة القيمة المضافة على المشتريات المخصصة للاستثمارات

- إمكانية الحصول على تمويل من صندوق الاستثمار العمومي المخصص للشركات الناشئة "الصندوق الجزائري للمؤسسات الناشئة"

وذلك من خلال الشروط التالية:

#### ➤ علامة مؤسسة ناشئة:

تعتبر "مؤسسة ناشئة" بموجب القانون الجزائري المؤسسة التي تستوفي المعايير التالية:

- يجب ألا تكون الشركة موجودة منذ أكثر من ثماني (8) سنوات.
- يجب أن يعتمد نموذج عمل الشركة على المنتجات أو الخدمات أو نموذج الأعمال أو أي مفهوم مبتكر آخر.
- يجب ألا يتجاوز حجم المبيعات السنوي المبلغ الذي حددته اللجنة الوطنية (تم تحديده لعام 2021 بمبلغ 500.000.000 دينار جزائري أو 50 مليار سنتيم) ؛

- يجب أن يحتفظ رأس المال بنسبة 50٪ على الأقل من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو شركات أخرى تحمل علامة "مؤسسة ناشئة" ؛



- يجب أن تكون إمكانات تسارع نمو الشركة كبيرة بما يكفي ؛
  - يجب ألا يزيد عدد موظفي الشركة عن 250 موظفًا.
- يتعين على الشركة الراغبة في الحصول على علامة ” مؤسسة ناشئة ” في الجزائر تقديم طلب عبر البوابة الإلكترونية الوطنية للشركات الناشئة مصحوبة بالمستندات التالية:
- مستخرج من السجل التجاري وبطاقة التعريف الضريبية (NIF) والإحصائية. (NIS)
  - نسخة من النظام القانوني للشركة.
  - شهادة عضوية في الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي (CNAS) مع قائمة بأسماء الموظفين.
  - شهادة عضوية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير العاملين (CASNOS)
  - نسخة من البيانات المالية للسنة الحالية (الميزانية المحاسبية وقائمة الدخل ... الخ)
  - خطة عمل مفصلة.
  - المؤهلات والخبرات العلمية والفنية لموظفي الشركة.
  - أي سند ملكية فكرية وأي جوائز أو جوائز تم الحصول عليها.
- في مايو 2022، أربعة (04) معايير يمكن أن تثبت الطبيعة المبتكرة لشركة ناشئة، بالإضافة إلى المعايير المذكورة أعلاه .
- لا يُطلب من الشركات الناشئة تلبية الشروط الأربعة (المعايير) في نفس الوقت، معيار واحد يكفي لإثبات الطبيعة المبتكرة لشركة ناشئة وبالتالي الحصول على علامة ” مؤسسة ناشئة ” وهي:
- نفقات الشركة الناشئة في البحث والتطوير (إذا أنفقت الشركة الناشئة 15٪ من حجم أعمالها على البحث والتطوير)
  - وجود 50 ٪ أو أكثر من الأعضاء المؤسسين حاصلين على درجة الدكتوراه
  - الملكية الفكرية (إذا كان لدى الشركة الناشئة براءة مسجل على المستويين الوطني والدولي)

- عرض نموذج أولي لابتكار الشركة الناشئة. يمكن تقديم هذا النموذج الأولي في عدة أشكال، وهي: منصة إلكترونية بنسخة نهائية أو تجريبية، أو نموذج أولي للمنتج إذا كان صناعياً، أو رابط لتطبيق الشركة المعنية، أو فيديو توضيحي.
- يتم منح علامة “المؤسسة الناشئة” للشركة لمدة أربع (4) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة (1)

### ❖ المزايا الضريبية:

تُعفى الشركات التي تحمل علامة “مؤسسة ناشئة” من الضريبة على النشاط المهني (TAP) أو ضريبة الدخل العامة (IRG) أو ضريبة دخل الشركات (IBS) لمدة أربع (4) سنوات، من تاريخ الحصول على “علامة مؤسسة ناشئة” مع سنة إضافية واحدة (1) في حالة التجديد. كما أنهم معفون من ضريبة القيمة المضافة ويخضعون لرسوم جمركية بنسبة 5٪ للمعدات المقتناة التي تدخل مباشرة في تجسيد مشاريعهم الاستثمارية. (المادة 86 من قانون المالية 2021 المعدلة للمادة 33 من قانون المالية التكميلي 2020).

### ➤ علامة “مشروع مبتكر”:

يمكن لأي شخص طبيعي أو مجموعة من الأشخاص الطبيعيين المطالبة بعلامة “المشاريع المبتكرة” لأي مشروع يتعلق بالابتكار في الجزائر.

يتعين على الشخص الراغب في الحصول على علامة “مشروع مبتكر” تقديم طلب عبر البوابة الإلكترونية الوطنية للشركات الناشئة مصحوباً بالمستندات التالية:

- عرض تقديمي للمشروع وجوانب الابتكار فيه.
- عناصر تثبت الإمكانيات القوية للنمو الاقتصادي (نموذج الأعمال، خطة العمل، إلخ).
- المؤهلات العلمية و / أو الفنية والخبرة للفريق المسؤول عن المشروع.
- أي ملكية فكرية وأي جوائز أو جوائز تم الحصول عليها
- الحصول على العلامتين “مشروع مبتكر” و “مؤسسة ناشئة” يكون بإمكانهم الحصول على التمويل من طرف الصندوق الجزائري للمؤسسات الناشئة. ويبلغ حجم صندوق الاستثمار هذا 1.2 مليار دينار أي ما يعادل 120 مليار

ستتيم. علما أن مستويات التمويل تعتمد جزئيا على مدى الاستحقاق الاقتصادي للمشروع ويمكن أن تتراوح بين 2.5 مليون دينار (250 مليون سنتيم) إلى 20 مليون دينار.

الحصول على العلامة يمكنهم من الولوج الى برامج الدعم لتطوير الشركات الناشئة :  
برنامج براءات الاختراع أو Kickstart الذي تديره المسرعة العمومية الجيريا فينتور

### ➤ علامة "حاضنة":

يؤهل للحصول على علامة "حاضنة" في الجزائر، أي هيكل عام أو خاص أو عن طريق شراكة بين القطاعين العام والخاص يقدم الدعم للشركات الناشئة واصحاب المشاريع المبتكرة، فيما يتعلق بالتوطين ، التدريب والتمويل. يتم تقديم طلبات الحصول على علامة "حاضنة" إلى اللجنة الوطنية عبر البوابة الإلكترونية للشركات الناشئة، مصحوبة بالمستندات التالية:

- مخطط التخطيط التفصيلي للحاضنة.
- قائمة المعدات المتاحة للشركات الناشئة المحتضنة.
- عرض تقديمي لمختلف الخدمات التي تقدمها الحاضنة للشركات الناشئة المحتضنة.
- عرض تقديمي لمختلف برامج التدريب والإشراف التي تقدمها الحاضنة.
- السير الذاتية للعاملين في الحاضنة والمدربين والمشرفين.
- قائمة الشركات الناشئة المحتضنة.
- مستخرج من السجل التجاري والضرائب (NIF) وبطاقات التعريف الإحصائية. (NIS)
- نسخة من النظام القانوني للشركة.
- شهادة عضوية في الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي (CNAS) مع قائمة بأسماء الموظفين.
- شهادة عضوية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير العاملين. (CASNOS)
- نسخة من البيانات المالية للعام الحالي.

يجب على المتقدمين الراغبين في الحصول على علامة "حاضنة" في الجزائر أن يكون لديهم موظفين بالمؤهلات المطلوبة و / أو الخبرة المهنية الكافية في مجال ادارة الأعمال.

تُمنح علامة "حاضنة" لمقدم الطلب لمدة خمس (5) سنوات قابلة للتجديد.

تُعفى الشركات التي تحمل علامة "حاضنة" من الضريبة على النشاط المهني (TAP) وضريبة الدخل العام (IRG) أو ضريبة دخل الشركات (IBS) لمدة عامين (2)، من تاريخ الحصول على التصنيف. كما أنهم معفون من ضريبة القيمة المضافة للمعدات المكتسبة والتي تدخل مباشرة في تحقيق مشاريعهم الاستثمارية. (المادة 87 من قانون المالية 2021) مهمة الحاضنة التي تتقدم بطلب للحصول على علامة "حاضنة" هي دعم الشركات الناشئة المحتضنة طوال فترة الحضانة. على هذا النحو، فإنها تتعهد بما يلي:

- توطين الشركات الناشئة المحتضنة وتوفير مساحة عمل مفروشة لهم
- مرافقة قادة المشروع أثناء عملية إنشاء الشركة
- مساعدة الشركات الناشئة في تحقيق خطط الأعمال ودراسات السوق وخطط التمويل
- توفير تدريب محدد، لا سيما في إدارة الأعمال والالتزامات القانونية والمحاسبية
- تزويد قادة المشروع بالوسائل اللوجستية، مثل غرف الاجتماعات وأجهزة الكمبيوتر ومعدات المكاتب والاتصال بالإنترنت عالي السرعة
- مساعدة الشركات الناشئة لتحقيق النماذج الأولية
- دعم الشركات الناشئة المحتضنة في البحث عن مصادر التمويل والنشر في السوق.

#### ❖ طريقة الحصول على العلامة :

- يتم الحصول على كل هذه العلامات من خلال منصة رقمية startup.dz الذي تديرها الوزارة حيث :
- يتم الرد على أي طلب للحصول على العلامة في مدة أقصاها ثلاثون (30) يومًا من تاريخ تقديم الطلب.

- أي تأخير في تقديم جزء من المستندات المطلوبة سيؤدي إلى تعليق هذه الفترة. يجب على مقدم الطلب إرسالها خلال خمسة عشر (15) يوماً من إخطار اللجنة الوطنية له، تحت طائلة رفض الطلب.
- في حالة رفض الطلب، يتعين على اللجنة الوطنية تبرير قرار الرفض وإخطار مقدم الطلب إلكترونياً. يمكن إعادة النظر في هذا القرار من قبل اللجنة الوطنية، بناءً على طلب مسبب من مقدم الطلب. يتم إخطاره بالرد النهائي إلكترونياً خلال مدة لا تتجاوز ثلاثين (30) يوماً من تاريخ طلبه.

### ❖ كيف تحصل على علامة مؤسسة ناشئة:

في ظل التطورات التي تشهدها ريادة الأعمال والمقاولاتية، زاد اهتمام الشباب بتأسيس مؤسسات ناشئة تبتكر حلولاً إبداعية وتقدم منتجات أو خدمات تلقي إقبالاً مهتماً من الشرائح المستهدفة، وتحقق أرباحاً معتبرة. إن كنت تريد شقّ طريقك في هذا المجال لخوض غمار عالم ريادة الأعمال، ولديك فكرة مبتكرة يمكن تحويلها إلى مؤسسة ناشئة، فمن المهم أن تعرف أكثر عن علامة المؤسسة الناشئة والتسهيلات التي توفرها لك .

### ➤ أولاً، ما هي المؤسسة الناشئة:

المؤسسة الناشئة (Startup) هي شركة صغيرة حديثة التأسيس تهدف إلى تقديم منتج جديد أو خدمة مبتكرة في السوق .

تكون هذه الشركات عادةً سريعة النمو والمرونة في التكيف مع التغيرات التي تحدث في السوق، مما يمنحها الأفضلية مع المنافسين على المدى الطويل.

ويطمح أصحابها إلى تحقيق نسبة نمو كبيرة تمكنهم من الوصول إلى شريحة أوسع من المستهلكين وتحقيق أرباح أكبر، وهذا يتطلب توجيه المنتج إلى سوق كبير ومتجانس بما يكفي، إضافة إلى إثبات القدرة على التكيف مع زيادة وتيرة النشاط.

### ❖ لماذا أطلقنا علامة المؤسسة الناشئة:

تهدف علامة المؤسسة الناشئة إلى إضفاء الطابع القانوني على الشركات الناشئة في الجزائر، وهو الأمر الذي فرض نفسه في ظل التطورات الكبيرة التي يعرفها السوق حالياً.

كما تسمح هذه العلامة للمؤسسات الناشئة بالحصول على العديد من التسهيلات (الضريبية وشبه الضريبية، إلخ) التي تساعد على تحقيق نمو أكبر.

### ❖ ما هي مميزات علامة الشركات الناشئة:

تستفيد المؤسسات الناشئة الحاصلة على هذه العلامة -لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة- من امتيازات مهمة تتضمن عدداً من الإعفاءات الجبائية:

1. الإعفاء الكلي من الرسم على النشاط المهني.
2. الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات.
3. الإعفاء الكلي من الرسم على القيمة المضافة في حالة اقتناء معدّات لها علاقة مباشرة بتنفيذ المشاريع الاستثمارية المتعلقة بالنشاط الممارس.
4. الخضوع إلى 5% من الرسوم الجمركية في حالة اقتناء معدّات لها علاقة مباشرة بتنفيذ المشاريع الاستثمارية المتعلقة بالنشاط الممارس.

### ❖ ما هي شروط الحصول على علامة المؤسسة الناشئة:

هناك عدد من الشروط التي تحدّد ماهية المؤسسات المؤهلة للاستفادة من علامة المؤسسة الناشئة، وهي:

- عدم تجاوز عمر المؤسسة ثمان سنوات .
- اعتماد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات أو أي فكرة مبتكرة.
- عدم تجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية.
- أن يكون رأسمال الشركة مملوكاً -بنسبة 50% على الأقل- من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة "مؤسسة ناشئة."

- أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية.
- عدم تجاوز عدد العمال 250 موظف.

### ❖ كيف يمكنك الحصول على علامة الشركة الناشئة:

على المؤسسة الراغبة في الحصول على علامة "مؤسسة ناشئة"، تقديم طلب عبر البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات

الناشئة، مرفقا بالوثائق الآتية :

- نسخة من السجل التجاري.
- نسخة من رقم التعريف الجبائي (NIF).
- نسخة من القانون التأسيسي.
- عرض مفصل للمنتج أو الخدمة، مع توضيح جوانب الابتكار فيه.
- نسخة من الحسابات الاجتماعية للمؤسسات التي لها أكثر من سنة من الوجود.
- السير الذاتية لمؤسسي الشركة.
- إحدى الوثائق التالية على الأقل:
- كل وثيقة ملكية فكرية.
- أي جائزة أو مكافأة متحصل عليها.
- وثيقة تثبت أن نصف أو أكثر من الشركاء المؤسسين متحصلين على شهادة الدكتوراه.
- شهادة تحضين متحصل عليها من طرف حاضنة أعمال لها علامة "حاضنة أعمال".
- علامة "مشروع مبتكر".
- وثيقة تثبت أن نسبة 15 % - على الأقل - من رقم الأعمال تنفق في مجال البحث والتطوير.
- عرض إثبات تصميم أو نموذج أولي .

يتم الرد على طلبات الحصول على علامة "مؤسسة ناشئة" في أجل أقصاه ثلاثون يوما، ابتداء من تاريخ إيداع الطلب .

كل تأخر في تقديم جزء من الوثائق المطلوبة يوقف هذا الأجل، وعلى صاحب الطلب تقديم الوثائق الناقصة في مدة خمسة عشر يوما، ابتداء من تاريخ إشعاره من طرف اللجنة الوطنية، وإلا يُرفض الطلب.

في حالة رفض الطلب: يتعين على اللجنة الوطنية تبرير هذا القرار وإعلام صاحب الطلب بذلك إلكترونيا، ويمكن

للمعني الطعن في قرار الرفض، مما يترتب عليه قيام اللجنة الوطنية بإعادة النظر في القرار وإبلاغ المعني بالرد النهائي

إلكترونيا في أجل لا يتجاوز ثلاثين يوما، ابتداء من تاريخ إيداع طلبه.



## المراجع:

## 1. المراجع باللغة العربية:

- 1- الجرائد والمناشير
- 2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد، 03الصادرة في 11جانفي، 2004المادة الأولى
- 3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد، 13الصادرة في 26 فيفري، 2003المادة .
- 4- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد، 40الصادرة في 30جوان. 1996.
- 5- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد، 44الصادرة في 07جويلية سنة، 1994المادة 55.
- 6- الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، 28-25ماي، 2003 المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، جامعة بومرداس.
- 7- العربي تيقاوي، دور حاضنات الأعمال في بناء القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج للمقاولاتية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: المقاولاتية: التكوين وفرص العمل 6-8 أبريل 2010، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر.
- 8- المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 2002/11/11 والمتضمن صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد74، ص13 (ملاحظة: تم التركيز على المهام المتعلقة بدعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة).
- 9- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، المرافق، نشرة إعلامية تصدرها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب كل شهرين، رقم01، أوت2007
- 10- أحمد المغربي.(2008). الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين. دار الفجر للنشر و التوزيع. مصر.
- 11- أيمن علي عمر. إدارة المشروعات الصغيرة - مدخل بيئي -. الدار الجامعية. مصر.
- 12- برجى شهرزاد، إشكالية استغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2012.
- 13- بسمة عولمي، ثلاثية نورة، دور المؤسسات المصغرة في القضاء على البطالة في الجزائر، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل

- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يومي 18-17 أبريل، 2006 جامعة باجي مختار، عنابة
- 14- بلمقدم مصطفى، بن خالد نوال، في: : الندوة الدولية حول المقاول و الإبداع في الدول النامية، المفاهيم الجديدة للموارد البشرية و إستراتيجية المقاول كمحدد رئيسي لها -الدول النامية-، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، المركز الجامعي بخميس مليانة- الجزائر.
- 15- بن سفيان الزهراء، المقاول والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وجهها النمو الاقتصادي تتبع لدور المقاول ومشاكل خلق المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة ميدانية في عاصمة الجنوب الغربي بشار، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة السانوية: وهران.
- 16- بوخمم عبد الفتاح، صندرة سايب، دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة : واقع التجربة الجزائرية، المؤتمر الثاني القضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 14-15 أبريل 2009.
- 17- بوزيدي سعاد، المقاول و التنمية الاقتصادية حالة المؤسسة المصغرة و الصغيرة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تنمية، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد، 2006/2007.
- 18- بوسهمين أحمد، بلحاج فراحي، دور البنوك في تنمية المؤسسات المصغرة في منطقة بشار، الملتقى الوطني حول: المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية و الاقتصادية، 25-24 أبريل، 2006، المركز الجامعي بشار.
- 19- بوشنافة أحمد وآخرون، متطلبات تأهيل وتفعيل إدارة المؤسسات الصغيرة في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي: 17-18 أبريل 2006، جامعة حسبية بن بوعلبي بالشلف، الجزائر.
- 20- جريجوري إف. كيشيل، باتريشيا جانتر كيشيل، كيف تنشئ مشروعاً تجارياً وتديره وتحافظ عليه، ط 4، الدليل العملي الأساسي لتحويل مشروع أحلامك إلى حقيقة واقعة، دار وايلي، مكتبة جرير، 2007.
- 21- جريدة رسمية. (2016). عدد 46.
- 22- جريدة رسمية. (2017). عدد 02.
- 23- خالد توفيق الشمري، التحليل المالي والاقتصادي في دراسات تقييم وجدوى المشاريع، ط 1، دار وائل للنشر، 2010.
- 24- دباح نادية، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر و آفاقها )، (2009-2000 رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال،

- الجزائر: جامعة الجزائر. 2011/2012 .
- 25- رحامي أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة مؤسسة AMPMECA-IND، رسالة ماجستير، علوم التسيير فرع: تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008/2009.
- 26- رسالة ماجستير، علوم الاقتصادية، الجمهورية العربية السورية: الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، 2009.
- 27- سامي محمد هشام حريز، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات-الأسس النظرية و التطبيقية-، ط 1، الأردن: دار البداية للنشر والتوزيع، 2007.
- 28- سعد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد للريادة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 29- سلامي منيرة، التوجه المقاولاتية للمرأة في الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جانفي 2008.
- 30- سيد سالم عرفة، الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة، ط 1، الراية، 2011.
- 31- شافي فدوى عمرية، أبعاد كفاءات ومهارات المقاول في تطوير المؤسسة-المقاول الجزائري ( - دراسة حالة المقاولين في ولاية بشار)، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد، 2011/2012.
- 32- صالح الصالحي، أساليب و تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري، في: ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات و آفاق التنمية، 22-18 يناير، 2004 القاهرة- جمهورية مصر العربية.
- 33- صندرة سايب، سيرورة انشاء المؤسسة أساليب المرافقة، دار المقاولاتية، قسنطينة: جامعة منتوري، 2009/2010.
- 34- طارق أحمد المقداد، ادارة المشاريع الصغيرة الأساسيات و المواضيع المعاصرة (إدارة المشاريع)، بحث تخرج، علم اقتصاد، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010/2011.
- 35- طلبة صيرينة، هيئات وأدوات مرافقة إنشاء المؤسسة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 36- عبد الرحمان بن عنتر، عبد الله بلوناس، مشكلات المشروعات الصغيرة و المتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدرتها التنافسية، في الدورة التدريبية الدولية، حول تمويل المشروعات
- 37- عبد السلام أبو قحف، إسماعيل السيد، توفيق ماضي، رسمية زكي، حاضنات الأعمال (فرصة جديدة للإستثمار،

- وآليات لدعم منشآت الأعمال الصغيرة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 38- عبد السلام أبو قحف، إسماعيل السيد، توفيق ماضي، رسمية زكي، حاضنات الأعمال (فرصة جديدة للإستثمار، وآليات لدعم منشآت الأعمال الصغيرة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 39- عبد الفتاح بوخمخم، صندرة سايب، دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة: واقع التجربة الجزائرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 2011.
- 40- علي الحطاب، استراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة، ط 1، عمان-الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2010.
- 41- غالب جليل صويص، راتب جليل صويص وآخرون، أساسيات إدارة المشاريع، ط 1، الأردن: إثراء للنشر و التوزيع، 2010.
- 42- فايز جمعة صالح النجار. (2006). عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة. دار الحامد للنشر و التوزيع. الأردن .
- 43- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، ط 2، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
- 44- فراحي بلحاج، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في عملية التنمية الاقتصادية بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011.
- 45- كتوش عاشور، حمادي نبيل، في: الندوة الدولية حول المقاول و الإبداع في الدول النامية، الإبتكار كأداة لتعزيز تنافسية المقاول الصغيرة في الجزائر، المحور السادس: المقاول و الإبداع، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، المركز الجامعي بخميس مليانة- الجزائر.
- 46- لخلف عثمان، " واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر.
- 47- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2010.
- 48- ميساء حبيب سلمان، "الأثر التنموي للمشروعات الصغيرة الممولة في ظل إستراتيجية التنمية" (دراسة تطبيقية على المشروعات الممولة من قبل هيئة التشغيل وتنمية المشروعات ، )

- 49- ميسون علي حسين.(2013). ريادة الأعمال الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول. مجلة جامعة بابل / العلوم الانسانية /المجلد21/ العدد 2 : ص-ص:375-405
- 50- هاييل عبد المولى طشطوش، المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012.
- 51- هنري أنطون سميث، تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات، ط 1، دار زهران للنشر والتوزيع، 2012.

## 2. المراجع باللغات الاجنبية:

- 1- Thompson, A. Arthur & Strickland, A.J. and Gamble, E. John: 2008" Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage Concepts and Cases", 16th ed , McGraw –Hill , Irwin, New York
- 2- Naresh Khatri, Klaus J. Templer, Pawan S. Budhwar Emerald Article: Great (transformational) leadership=charisma+vision Journal of Family Business Management, Emerald Article: Vision, Leadership and Emotional Intelligence Transforming Family Business–Richard E. Boyatzis, Ceferi Soler 2012