



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
- مخبر القانون الخاص -



## وسائل دعم المقاولاتية في النظام الإقتصادي الجزائري

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم  
تخصص : القانون الخاص

تحت إشراف :

- أ. د غلاي محمد

إعداد الطالب :

❖ بنور مختار

### أعضاء لجنة المناقشة

جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	أ.د عبد اللاوي جواد
جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان	مشرفا و مقرا	أستاذ التعليم العالي	أ.د غلاي محمد
جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان	ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	أ.د حافظي سعاد
جامعة طاهري محمد بشار	ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	أ.د سنيسنة فضيلة
جامعة طاهري محمد بشار	ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	أ.د قوراري مجدوب
المركز الجامعي صالحى أحمد النعامة	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	د عماري نور الدين

السنة الجامعية : 2024/2023

# إهداء خاص

إلى روح أبي الزكية الطاهرة

إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية

إلى أمي العزيزة الغالية ، من تعبت وسهرت حتى أبلغ هذه الدرجة

إلى زوجتي رفيقة دربي و نور عيني ، إلى أبنائي سعادتي في الدنيا

إلى إخوتي سندي ، إليكم أهدي هذا العمل المتواضع

ونسأل الله عز وجل أن يجعل فيه علما ينتفع به طلاب العلم

## شكر و تقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا إلى إتمام هذا البحث العلمي، والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور المشرف " غلاي محمد " الذي كان لي بمثابة الأخ الحريص على نجاح أخيه و تفوقه ، على كل ما قدمه لنا من توجيهات وتعليمات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة ، كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين .

## الاختصارات

ص: الصفحة

ط: الطبعة

ج: الجزء

ج.ر: الجريدة الرسمية

م ص و م: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ص و ت ب: الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

P:	Page
Edit:	Edition
Ibid:	Ibidem (au même en droit)
Op. cit:	Référence précédemment citée
J.o:	Journal officiel
Art:	Article

### مقدمة

حظيت المقاولاتية ، في السنوات الأخيرة باهتمام كبير من طرف الدول و الحكومات، نظرا لاعتبارها ركيزة أساسية في النسيج الاقتصادي و نموه و تطوره، و لم يعد ينحصر مفهومها في المجال الإقتصادي فقط ، بل تعدى ذلك إلى القطاع الاجتماعي و البيئي و أصبح للمقاولاتية دور مهم في برامج التنمية الاستراتيجية أو ما يسمى بالتنمية المستدامة.

إذ يعد مفهوم المقاولاتية في حد ذاته ، مفهوما واسعا يصعب تحديده بشكل دقيق، و قد لاقى اهتمام معظم علماء الاجتماع و الاقتصاد لسنوات عديدة محاولين إيجاد مفهوم، واضح و شامل له، خاصة أنه تغير مرارا نتيجة تطور الأنظمة الاقتصادية ولم يعد منحصرًا في تعريفه الضيق القائم على المؤسسات الكبيرة و التخطيطات الكلاسيكية المركزية.

لذا عمدنا في الباب الأول من بحثنا هذا، إلى تناول هذه الظاهرة القديمة - المتجددة من منظورات واتجاهات مختلفة من قبل المتخصصين كـ Cantillon ، Schumpeter و Fayolle الذين اتفقوا على كون المقاولاتية ، رغم الاختلاف في بعض التفاصيل ، هي عملية متسلسلة يتم فيها إنشاء مشاريع أو مؤسسات أو حتى شراء عمل قائم مسبقًا، من طرف شخص يدعى المقاول تجتمع به عدة مهارات منها الإبداع و القدرة على المخاطرة بالإضافة إلى المسؤولية و نزعة الاستقلالية بحثًا عن النجاح المتمثل في العائد المالي و المكانة الاجتماعية و خدمة المجتمع و البلد.

رغم ما تبدو عليه من السهولة والبساطة، ونظرًا لتعقيدات بيئة العمل ومتغيرات السوق والمؤشرات الاقتصادية ، يستلزم إنشاء مؤسسة مقاولاتية ، اقتناص الفرص السريعة والمحدودة في السوق ثم القيام بدراسة شاملة و عميقة لمختلف جوانب المشروع قبل تنفيذه ضمن خطة مشروع تتضمن تنظيم جميع الجوانب الإدارية من تحديد لمراكز القرار و اختيار طاقم العمل، و الجوانب المالية من دراسة لتكاليف

المشروع و موارده و معداته، و بعد ذلك الشروع في تجسيده على أرض الواقع من خلال منتجات أو خدمات تكون انعكاسا لرؤى المقاول وطموحاته وأفكاره، تتطلب هذه المرحلة أيضا قدرا لا بأس به من المهارات الإدارية و التسييرية من أجل وضع هيكل تنظيمي للمؤسسة المقاولاتية و تحديد مسارها وأهدافها. ويمكننا القول أن كل مرحلة من مراحل هذا المسار المقاولاتي مليئة بالصعوبات التي على المقاول تجاوزها، وخاصة تلك المتعلقة ببطء الإجراءات الإدارية واستخراج الوثائق والصعوبات المالية المرتبطة بإيجاد مصادر تمويل أساسية لإقامة المشروع، يضاف إلى ذلك معوقات الاستقادة من عقار صناعي لما من تعقيدات بها، ومن هنا تولدت الحاجة إلى توكيل مهمة مساعدة المقاولين الجدد أصحاب المشاريع إلى أجهزة مختصة في المرافقة تقوم بتوجيههم وارشادهم ومساعدتهم بشكل مباشر عند الاقتضاء.

تتأثر المشاريع المقاولاتية بعوامل جمة، بدءا من شخصية المقاول التي تتبلور في محيطه العائلي مشكلة مجموعة من السمات الشخصية المميزة المؤثرة بشكل مباشر في قراراته كمقاول وبالتالي يمتد تأثيرها إلى مسار مؤسسته ومدى نجاحها وتحقيقها للأهداف المسطرة من قبل مسيرتها.

إضافة إلى العوامل الثقافية والاجتماعية المحيطة، حيث أن وجود المقاول في بيئة محفزة تدعم العمل الحر، ووجود هيئات حكومية تدعم المشاريع، سواء عن طريق التمويل المالي أو تقديم الاستشارات و خدمات المرافقة يشكل دافعا أساسيا في إقدام الفرد على المشاريع المقاولاتية ويرفع من نسبة نجاح المشروع أو المؤسسة.

يضاف إلى ذلك البعد الجغرافي الإقليمي والسياسي، الذي يحدد، من خلال خصائص الموارد المتوفرة أو شحها، وطرق التجارة المفتوحة على أسواق الدول الأخرى، التوجه المقاولاتي لأصحاب المشاريع وفرص نجاح هذه المؤسسات.

كان للتطور الإقتصادي والسياسي الحاصل في الجزائر منذ استقلالها ، وتحولها من الاعتماد على المركبات الصناعية التابعة للدولة في ظل التخطيط المركزي، إلى خوصصة المؤسسات وتحرير التجارة والتوجه نحو اقتصاد السوق، الفضل في توجيه أنظار الدولة إلى تشجيع الفكر المقاوлатي و دعمه لكونه يلعب دورا أساسيا في ضمان فعالية الاقتصاد الحر ويتوافق مع السياسات الاقتصادية المنتهجة من قبل الدولة الرامية لتقليل الاعتماد على قطاع المحروقات بمفرده.

ساهمت هذه التحولات الكبرى في الاقتصاد الجزائري في انفتاح المجتمع والاقتصاد الوطني على ثقافة الأعمال الحرة والمقاوлатية، ما يعكس التزايد في عدد المشاريع المقاوлатية المنجزة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنشئة، وتبلورت هذه الرؤية عبر السياسات المختلفة التي وانتهجتها الدولة من أجل تذليل الصعوبات المتنوعة التي تعترض المقاولاتين الجدد، من نقص في الموارد التمويلية، أو الخبرة التسييرية أو غموض النصوص القانونية المتعلقة بهذا النوع من النشاطات.

حيث تنوعت هذه الإجراءات من تأطير قانوني عبر سن التشريعات والقواعد التنظيمية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتسييرها وتعديلها وتغييرها عند الحاجة بما يتوافق مع متغيرات السوق والدراسات التشخيصية لواقع المؤسسات في الجزائر، إلى تخصيص هيئات دعم وأجهزة تحتضن المشاريع المقاوлатية الناشئة، وتعمل على مرافقتها بصورة فعالة لضمان ديمومتها واستمراريتها، وكذا برامج التأهيل الوطنية التي سخرت الدولة من أجلها طاقات مالية وبشرية هامة من أجل كسب رهان تحقيق التنمية الشاملة .

وكل ذلك في سبيل تحقيق هدف واحد وهو تحسين المناخ التنافسي للمؤسسات و ترقيتها ، تنظيميا و ماليا لتتمكن من مواجهة التحديات التي يفرضها واقع عولمة الاقتصاد ومتغيرات السوق الحديثة السريعة، يضاف على ذلك استحداث وزارة خاصة تعنى باقتصاد المعرفة و تمويل المشاريع المقاوлатية الواعدة

برؤوس أموال مخاطرة وقروض بفوائد و بدون فوائد موجهة لمختلف شرائح المجتمع والأفراد على اختلاف خلفياتهم الثقافية و توافقا مع خصوصيات المجتمع الجزائري.

هذا عدا عن دعم حاضنات الأعمال والمسرعات التي تقوم بدور محوري من خلال توجيهه ومساعدة المقاولين أصحاب المشاريع نحو أفضل الأنماط المتبعة لتسيير المؤسسات وكذا طرق الحصول على التمويل من خلال الصيغ المختلفة التي توفرها الهيئات العمومية المختصة أو البنوك والمؤسسات المالية الخاصة التي تسعى للاستثمار في المشاريع المقاولاتية المبتكرة .

إن تنوع المشاريع المقاولاتية و ارتباطها بالعديد المجالات أسهم في استقطابها لشريحة كبيرة ومتنوعة من أفراد المجتمع، لاسيما فئة الشباب، المتخرج حديثا من الجامعات، الذي وجد ضالته في المقاولات لتجسيد طموحاته واستثمار مهاراته ومعارفه والأسر ذوي الدخل المتوسط و المحدود بمنحها فرصة إنشاء مقاولات برأس مال صغير وكذا العمال ممن فقدوا مناصب عملهم جراء الأزمات الاقتصادية ووجدوا أنفسهم بين عشية وضحاها أمام شبح البطالة.

بل قد تجاوز هذا التنوع العنصر البشري ليتداه إلى تنوع في المجال الجغرافي حيث انتشرت الثقافة المقاولاتية حتى في الأرياف والمناطق الحدودية والمعزولة مساهمة في خفض نسب البطالة وتوفير مصادر دخل للعديد من الأسر من خلال المقاولات الخاصة بالحرف اليدوية والتجارة واستغلال الأراضي الزراعية ما فتح الباب واسعا أمام التنمية المحلية واستقطاب الاستثمارات الكبرى.

و اتجهت المقاولاتية، في خضم كل هذا، إلى توجهات حديثة لمسايرة التطور الكبير الحاصل في الاقتصاد العالمي ، عن طريق استخدام التقنيات الحديثة في المشاريع المقاولاتية، فظهرت المقاولاتية الإلكترونية المرتكزة أساسا على عولمة الاقتصاد والمعاملات التجارية من خلال شبكة الإنترنت والأعمال الإلكترونية ما يسهل من وصول هذه المقاولات ولو كانت صغيرة وناشئة إلى الأسواق العالمية مباشرة



رغم التحديات التي تفرضها بيئة العمل من منافسة دولية مع شركات كبرى ذات خبرة وسمعة و غياب النظم القانونية المؤطرة لهذه النشاطات في بعض الدول النامية.

فرضت المقاوله والأعمال الحرة نفسها في المنظومة الاقتصادية العالمية، خاصة بعد الأزمات المتتابة التي شهدها العالم إثر جائحة كورونا ثم الحرب الروسية -الأوكرانية التي فاقمت تداعيات الركود الإقتصادي، حيث خسر الكثيرون مناصب عملهم، فوجدوا أنفسهم أمام حتمية التوجه للعمل المقاولاتي والمشاريع الحرة لكسب لقمة عيشهم.

كما أن مساهمتها، بشكل واضح، في رفع نسبة الناتج المحلي الخام خارج مجال البترول والمحروقات قد جعل الدولة تراهن عليها من أجل الخروج من دائرة الاقتصاد الريعي وهو ما سيجعلها، إن تحقق بصورة كلية ، البقاء في مأمن عن تقلبات الأوضاع السياسية المؤثرة على الاقتصاد العالمي و الأزمات العالمية لاسيما في ظل الأوضاع المتقلبة والمتوترة في أغلب بلدان العالم، ما يشجع الدولة على استثمار كامل طاقتها في زيادة فعالية هذا القطاع في ظل الاستقرار النسبي للخزينة والأوضاع في البلاد.

أصبح جليا، نتيجة ذلك، التأثير الواسع للمقاولاتية ومساهمتها الفعالة في توفير مناصب عمل والتقليل من حدة الأزمات العالمية على الاقتصاد، إضافة إلى كونها حجر الأساس في بناء اقتصاد متنوع متوازن يقلل من الخسائر المترتبة عن أزمات الطاقة ويخلق بالموازاة قيما اجتماعية واقتصادية مهمة.

جعلت هذه المكانة الهامة والدور المحوري ، دول العالم ومن بينها الجزائر، تسعى لدعم وإنماء الفكر المقاولاتي ما خلق مناخا تنافسيا اقتصاديا جعل من إنشاء مقاوله استراتيجية أمرا صعبا يتطلب نجاحه وجود ضمانات ومرافقة من طرف هيئات دعم عمومية مختصة تشرف على تهيئة بيئة مؤسساتية ملائمة لتشجيع و إنماء الفكر المقاولاتي.

إن الغرض من وجود أجهزة الدعم العمومية هو تسهيل الإجراءات ووضع النظم القانونية المناسبة وكذا ضمان القروض التمويلية التي تحصل عليها وتحمل أعباء مخاطر عدم سدادها من خلال صناديق خاصة وضعتها الدولة لذا الغرض وهو ما أدى، في نهاية المطاف ، إلى التخفيف بشكل كبير من المشاكل التي يصادفها المقاولون الجدد وتذليل العراقيل التي تؤدي إلى فشل المشاريع.

وعليه، حاولنا في الباب الثاني من هذا البحث المتواضع، فهم ديناميكية عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبيان ما تختص به من مواصفات تميزها عن الشركات والمؤسسات الكبرى، عرجنا بعد ذلك على مختلف النظم القانونية والتشريعية التي تنظم تأسيس و سيرورة هذه الاستثمارات المقاولاتية.

إن تحديد المعوقات والصعوبات التي يواجهها المقاولون و العازمون على الفعل المقاولاتي أثناء وقبل تأسيس مشروعاتهم والإحاطة بمختلف الظروف الاجتماعية والثقافية و التي تؤدي إلى عزوف الأفراد عن الأعمال الحرة، أصبح ضرورة ملحة بغية تشخيص المشاكل التسييرية والإدارية وكذا التمويلية وتبسيط الضوء عليها ليسهل إيجاد حلول فعالة لها.

إذ أن التقييم الدقيق لوضع المشاريع المقاولاتية والمؤسسات ص و م مع مراعاة خصوصيات بيئة العمل الحالية و التوجهات الاجتماعية، يمنح السلطات المختصة فرصة للتشخيص السليم لكافة المشاكل التي تتعرض لها هذه المشاريع، داخلية كانت أم خارجية ، وبالتالي وضع آليات ملائمة للتعامل معها ورسم خطة استراتيجية مدروسة لترقية الجوانب التي تم إغفالها، وهذا غير ممكن الحدوث دون وضع هذه المؤسسات ضمن بيئة العمل الواقعية وإدماجها تدريجيا في النشاطات الاقتصادية لاسيما تلك المتعلقة بالصفقات العمومية.

تمثل الدولة عنصرا مهما في ترسيخ الروح المقاولاتية و نشر ثقافة العمل الحر وذلك عن طريق دعم الأفراد المتمتعين بالكفاءة الفنية و المهارات اللازمة لتأسيس المشاريع الجديدة من خلال تهيئة بيئة

متكاملة ، تنظيميا و اقتصاديا وثقافيا تسمح بتطوير النشاط المقاولاتي عبر إقامة الورشات التدريبية و تضمين الثقافة المقاولاتية وأساسياتها ضمن المناهج التعليمية، وكذا تحديث المنظومة القانونية والتشريعية للتناسب النشاط المقاولاتي.

على ضوء ذلك ، نجد أنفسنا أمام مجموعة من التساؤلات المهمة عن دور الدولة في تمهيد الطريق للمقاولين والمستثمرين الجدد من أجل تأسيس مشاريعهم، وكذا مرافقة أصحاب المشاريع و حاملي الأفكار المبتكرة لتعزيز فرص نجاحها واستمراريتها :

- ماهي الآليات المتبعة من طرف الدولة من أجل تشجيع الفكر المقاولاتي وترسيخه ؟
- ماهي الهيئات والأجهزة المخصصة لدعم المشاريع المقاولاتية؟
- ما مدى نجاعة سياسة المرافقة والدعم التي تقدمها الدولة في نجاح المشاريع ؟

الباب الأول

المقاوماتية في ظل

الاقتصاد الجزائري

### تمهيد :

إن الدور المحوري الذي تلعبه المقاولاتية في نظام اقتصاد السوق قد جعلها محور اهتمام خاص من طرف الدول الرامية لإصلاح أنظمتها الاقتصادية و التفتح على الأسواق العالمية على غرار الجزائر التي مر اقتصادها بمراحل و أنظمة مختلفة منذ الاستقلال، جعلها تدرك في نهاية المطاف أهمية التحول الإقتصادي نحو اقتصاد حر متنوع.

مع بداية التحول نحو اقتصاد السوق، تم التخلص تدريجيا من نظام التخطيط المركزي و إلغاء الاعتماد على المركبات الصناعية الكبرى التابعة للدولة، عمدت الجزائر بعد ذلك إلى تحرير التجارة و وحل هذه المركبات و خصوصتها، لتتماشى مع المتطلبات الضرورية للوصول للفعالية الاقتصادية التي تمكنها من التأقلم مع النظام الاقتصادي العالمي.

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنشئة من طرف الأفراد أو ما نسميه بالمشاريع المقاولاتية الحرة، كما أسلفنا الذكر ، ركيزة أساسية في اقتصاد السوق، وهي لسهولة إنشائها و صغر حجمها تتمتع بامتيازات عديدة لا تحظى بها المؤسسات الكبرى، ولكنها مع ذلك تتطلب مهارات تسييرية و إدارية و صفات معينة يجب على المقاول أن يحظى بها قبل الخوض في غمار المشاريع المقاولاتية.

بطبيعة الحال، فإن اجتماع كل هذه العوامل قد جعلت المقاول في خضم العملية الانتقالية، كونه مطالب بضمان الحركية الجيدة للاقتصاد ، ليس من خلال تحقيق العوائد الشخصية فحسب، بل بخلق مناصب عمل أخرى عبر مقاولته و المساهمة بشكل مباشر في حل المشاكل الاجتماعية و تحسين التنافسية في بيئة الأعمال.

انطلاقا مما سبق، نهدف من خلال هذا الباب إلى استعراض فصلين:

## الباب الأول : المقاولاتية في ظل الاقتصاد الجزائري

---

الفصل الأول : الممارسة المقاولاتية على ضوء تطور الاقتصاد الجزائري

المبحث الأول: نظرة عامة على الاقتصاد الجزائري

المبحث الثاني : مناخ الأعمال في الجزائري وتأثيره على الأعمال المقاولاتية

الفصل الثاني : المقاولاتية، أساسيات ومفاهيم

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمقاولاتية

المبحث الثاني: البنيات التنظيمية للمشاريع المقاولاتية وخصائصها.

### الفصل الأول : الممارسة المقاولاتية على ضوء تطور الإقتصاد الجزائري

تعد المشاريع المقاولاتية والأعمال الحرة في الجزائر، حالياً، جزءاً مهماً من النسيج الاقتصادي. إذ يميل العديد من الشباب وخرجي الجامعات وحتى أصحاب الوظائف العمومية إلى بدء مشاريعهم الخاصة بدلاً من العمل في الوظائف التقليدية والتقيد بالوظيف العمومي. وتعمل الحكومة الجزائرية بالموازاة على إرساء روح المقاولنة ودعم الأعمال الحرة من خلال توفير البنية التحتية اللازمة وتبسيط الإجراءات الإدارية وتوفير التمويل والتدريب المهني للمقاولين.

ولعل أهم الأسباب التي أدت إلى بروز الميول المقاولاتية في المجتمع الجزائري، التحولات الاقتصادية الكبرى في البلاد منذ استقلالها وبشكل خاص التحول من نموذج الإقتصاد القائم على الدولة إلى الإقتصاد الحر و الانفتاح على الأسواق العالمية حيث تبنت الجزائر منذ ذلك سياسات اقتصادية تهدف إلى تعزيز القطاع الخاص وتشجيع الاستثمار.

بمجرد دخول الجزائر لمسيرة التخلص من الإقتصاد الريعي المبني على المحروقات و السير نحو اقتصاد الكفاءات والمعرفة ، سعت إلى تطبيق برامج متنوعة وسياسات داعمة للمقاولين، ثم تطويرها وتغييرها إن استلزم الأمر حسب معطيات التجارب الميدانية.

ورغم كون الإقبال على الأعمال الحرة والممارسات المقاولاتية في بادئ الأمر محتشماً، إلا أن الضرورة الحياتية و ازدياد متطلبات المعيشة مع ما تزامن من أزمات تضخم مست دول العالم بأسره، قد دفع بالعديد من الأفراد نحو المقاولاتية، مؤكدا صحة المثل الإنجليزي أن الحاجة هي أم الاختراع و الابتكار، ما جعل من المقاولاتية ضرورة حتمية لمسايرة التغيرات الاقتصادية العالمية.

### المبحث الأول : نظرة عامة على الاقتصاد الجزائري

قبل دراسة ماهية المقاولاتية و واقعها في الاقتصاد الجزائري و الوسائل التي وفرتها الدولة لدعمها ، كان لزاما علينا أن نستعرض بصفة عامة وشاملة تطورات الاقتصاد الجزائري والمراحل التي مر عبرها وما لها من تأثير مباشر على تشكيل البيئة والنظام الإقتصادي الحر القائم حاليا و الذي تعد المقاولاتية أحد أهم ركائزه.

### المطلب الأول : التطورات الكبرى في الاقتصاد الجزائري

عرف الاقتصاد الجزائري ، عقب الاستقلال، تغييرات كبيرة نتيجة التحولات التي شهدتها البلاد على الصعيد الوطني والسياسي حيث وجدت الجزائر نفسها أمام تحديات جمة للنهوض بالتنمية الاقتصادية. عمدت الجزائر إثر تلك الظروف الصعبة إلى تبني استراتيجيات اقتصادية ذات توجه اشتراكي وهو ما كان أقرب للنزعة التحريرية الوطنية العامة في البلاد، إذ كانت آنذاك القوى الاستعمارية تنتهج التوجه الليبرالي الغربي، ثم ما لبث النظام الاشتراكي أن فشل في تحقيق التنمية المرجوة، ما دفع الدولة الجزائرية لتحرير الأسواق وتبني الاقتصاد الحر وانتهاج سياسات جديدة وأكثر فاعلية من أجل تنويع وتطوير القطاع الإقتصادي على جميع المستويات.

#### 1. فترة التسيير الذاتي :

بعد نيل الجزائر لاستقلالها، كان الاقتصاد الوطني في وضع كارثي خاصة بعد الخسائر المادية والبشرية التي تكبدتها لإخراج المستعمر، توجب إثر ذلك على الجزائر المستقلة أن تملأ الفراغ الإداري المفاجئ والشغور التنظيمي بمختلف القطاعات الحيوية وهو ما نتج عنه إتباعها لسياسة التسيير الذاتي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> انظر :

Benbitour Ahmed, " L'expérience algérienne de développement (1962-1991), Edition Dar Echrifa, Algérie, 1992.



في الفترة (1962-1966) التي كانت استجابة آنية وفورية للوضع الإجتماعي والسياسي السائد في ظل غياب الكفاءات والإطارات الإدارية القادرة على تسيير الدولة وإخراجها من الأزمة.

إن تجربة التسيير الذاتي في الجزائر تختلف عن مثيلاتها في العالم، لكون الظروف التي أملت تطبيقها خاصة وغير مخطط لها، كما أنها كانت فترة مؤقتة الهدف منها المحافظة على استمرارية الإقتصاد الوطني و حفظ تماسكه من الإنهيار الكلي، فبعد مغادرة المستعمرين الجزائر، قام العمال بشكل تلقائي بإدارة المزارع والمصانع وتدخلت الدولة عبر سنها مجموعة من القوانين وإصدار مراسيم مارس 1963 لتنظيم وتقنين هذه النشاطات وكذا تنظيم الأملاك الشاغرة لتجنب الفوضى.

حيث ان الإرتباك الحاصل في القطاع السياسي للبلاد قد اثر بطبيعة الحال على القطاعين الإقتصادي و الإجتماعي ، وقد وصف الإقتصادي الجزائري بن اشنهو حالة الإختلال هذه بعبارة بليغة يقول فيها " منذ طليعة الإستقلال، وعلى امتداد أكثر من 03 سنوات متتالية لم تستطع أي من القوى الإجتماعية في الجزائر ان تطبق منظورا اقتصاديا مطابقا لمصالحها الخاصة"<sup>1</sup>.

يمكننا القول أن نظام التسيير الذاتي في الجزائر كان حتمية سياسية واقتصادية اقتضتها الضرورة، ويمكننا اعتباره أول إختبار نجحت فيه الدولة الجزائرية لإحتواء الوضع بشكل سريع تقاديا للإنهيار الإقتصادي، وذلك عبر مجموعة من المراسيم التنفيذية أهمها المرسوم رقم 63-95، المؤرخ في 22 مارس 1963، المتعلق بكيفية تنظيم وتسيير المؤسسات الصناعية والمنجمية والصناعات التقليدية بالإضافة إلى الأراضي الزراعية الشاغرة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط بين سنوات 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 21.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 63-95 ، المؤرخ في 22 مارس 1963، المتضمن تنظيم و سير المؤسسات الصناعية و المنجمية و الحرفية و كذا المستثمرات الفلاحية الشاغرة، الجريدة الرسمية، العدد: 17، المؤرخة في 29 مارس 1963، ص 298.

تعرف أيضا هذه المرحلة أيضا بمرحلة المؤسسة العامة، إذ عمدت الدولة إلى العمال بتسيير المؤسسات وتأطير نشاطهم وتنظيمه عبر تشكيل هيكل عام للمؤسسة العامة المسيرة ذاتيا تمثل في إنشاء مجموعة من الأجهزة وهي :

**الجمعية العامة للعمال** : وهي متكونة من العمال الدائمين معينين وفق السلطة التقديرية للمدير الذي تتوط له مهمة تعيين عدد العمال الدائمين اللازم لتنفيذ البرنامج الإقتصادي ، كما تعتبر الجهاز الأعلى في هيكل المؤسسة المسيرة ذاتيا والمشرفة على رقابة الأجهزة الباقية كما تمتد صلاحياتها إلى التصديق على مخطط التنمية و القوانين التنظيمية للمالية بالإضافة إلى انتخاب مجلس العمال.

**مجلس العمال** : ينتخب لمدة ثلاث سنوات عن طريق الجمعية العامة، متكونا من أعضاء يقدرون بعدد يتراوح بين 10 إلى 100 عضو ، بحيث يمثل العمال المنتجون ثلثي المجلس تفاديا لسيطرة الإطارات التقنية و التسييرية على المجلس.

**لجنة التسيير** : تقوم بالمهام الأساسية الخاصة بتسيير المؤسسة، وتعتبر الجهاز التنفيذي للمؤسسة المسيرة ذاتيا بحيث تقوم بتوزيع وتحديد المسؤوليات، بحث ومعالجة القضايا المتعلقة بالمؤسسة كما تتكفل بإعداد مخطط التنمية الخاص بعمليات الإنتاج والتوزيع وتسويق المنتوجات وتقديم القروض.

**مديرية العمال** : تتجلى ميزة التجربة الجزائرية عن اعتمادها لنظام التسيير ذاتي في الدمج بين وظائف التسيير الإداري الذي يمثله المدير ورئيس لجنة التسيير بحيث يكون الأول معينا من قبل الوزارة الوصية تبعا لاقتراحات المجلس البلدي للتسيير الذاتي، بينما ينتخب الثاني عن طريق المؤسسة العامة في حد ذاتها. كما تختلف مهام المدير الذي يعتبر الجهاز التنفيذي لقرارات المداولة الأخرى في حين يقوم رئيس

لجنة التسيير بالإشراف وإدارة المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>أنظر المادة 19 و 20 من المرسوم التنفيذي رقم 63-95.

### 2. فترة التسيير الاشتراكي :

بعد تجاوز الجزائر للفترة الحرجة التي عقيبت الاستقلال مباشرة ، بدأت الدولة في تنفيذ استراتيجية واضحة بتطبيق التسيير الاشتراكي فتجلى ذلك في إتباعها نظام التخطيط المركزي الذي يخضع المؤسسات العمومية للدولة، وذلك عبر سلسلة من عمليات التأميم للبنوك والمناجم ومختلف الصناعات الأخرى بأمر من الرئيس الراحل هواري بومدين وذلك انطلاقا من سنة 1966، كما شرعت في تأسيس الشركات الوطنية على غرار الشركة الوطنية لمواد البناء والشركة الوطنية للاستغلال المنجمي SONAREM بالإضافة إلى الشركة الوطنية للمركبات الصناعية المعروفة باسم SONACOME وغيرها من الشركات.

عمدت الدولة الجزائرية بحلول عام 1971، إلى إعادة هيكلة وتنظيم الاقتصاد الوطني بمختلف قطاعاته من خلال ميثاق الثورة الزراعية<sup>1</sup> الذي تم بمقتضاه تأميم الأراضي الزراعية و نقل ملكيتها للدولة بالموازاة مع قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات الاقتصادية<sup>2</sup> الخاص بالقطاع العام.

تكونت الشركات الوطنية المنشئة من جهازين رئيسيين، جهاز المداولات الذي يعد بمثابة لجنة مراقبة، حيث يمثل أعضاءه الوزراء المرتبطة بالشركة، أما دوره الأساسي فقد كان استشاريا بالدرجة الأولى، بالإضافة إلى الجهاز التنفيذي ممثلا بالمدير العام للشركة الوطنية الذي يحظى بصلاحيات كبيرة وواسعة في إدارة الشركة وتسييرها وكذا تخويله بالإجراءات القانونية في المسائل المتعلقة بها.

أدت الملكية العامة لوسائل الإنتاج وهيمنة الدولة على كافة قطاعات الاقتصاد إلى عجز الشركات الوطنية ماليا وافلاس بعضها في وقت لاحق، حيث كانت تمول من عائدات البترول وهو ما جعلها تصمد

<sup>1</sup> الأمر رقم 71-73، المؤرخ في 08 نوفمبر 1971، المتضمن قانون الثورة الزراعية، الجريدة الرسمية، العدد 97، المؤرخة في 30 نوفمبر 1971، الملغى بالمادة 75 من القانون رقم 90-25، المؤرخ في 18 نوفمبر 1990، المتضمن التوجيه العقاري.

<sup>2</sup> أمر رقم 71-74، مؤرخ في 16 نوفمبر 1971، يتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات، الجريدة الرسمية عدد 101، صادر في 26 أكتوبر 1973.

لفترة زمنية، لكن مع انخفاض سعر المحروقات في الثمانينيات وارتفاع المديونية بسبب أزمة الطاقة تكشفت المشاكل ومواطن الضعف العديدة في نظام الاقتصاد الموجه ما استلزم إعادة النظر في المنظومة الاقتصادية بأكملها والقيام بإصلاحات اقتصادية عميقة تزامنت مع الإصلاحات السياسية التي جاء بها دستور 1989 والتي مهدت لتبني نظام اقتصاد السوق في الجزائر.

### 3. الجزائر في ظل اقتصاد السوق

إن العجز المؤسساتي و ارتفاع المديونية عند انهيار أسعار البترول وما صاحبهما من أزمة اقتصادية حادة كانت أكبر دليل على فشل التسيير الاشتراكي للاقتصاد وهو ما كان دافعا أساسيا في التحول نحو اقتصاد السوق وتبني استراتيجيات اقتصادية أكثر انفتاحا على السوق العالمية.

#### • إصلاحات المؤسسة العمومية الاقتصادية:

ركزت عملية إعادة هيكلة المنظومة الاقتصادية على تقادي نقائص النظام الاشتراكي عبر تدعيم اللامركزية وتوزيع المسؤوليات والسلطة بشكل يضمن التوازن بين المهام الإدارية والأنشطة الإنتاجية، كما عمدت الدولة الجزائرية في تنفيذ خطة لتحقيق التوازن المالي والاقتصادي مستندة في ذلك على تحرير السوق كإجراء أول و إنشاء هيئات حكومية مكلفة بالإشراف على التحول الإقتصادي كإجراء ثان. من أجل تحقيق ذلك بادرت الدولة الجزائرية بتغيير المنظومة القانونية للمؤسسات الاقتصادية عبر مجموعة من التشريعات والقوانين من أبرزها :

- منح المؤسسات الاقتصادية استقلالية التسيير من خلال القانون رقم 88 - 01 المؤرخ ب 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية واعتبارها شركات مساهمة او شركات ذات مسؤولية محدودة.

- قانون 88 - 03 المؤرخ بتاريخ 12 يناير 1988 المتضمن صناديق المساهمة والذي ينص على انسحاب الدولة من التسيير المباشر للمؤسسات الاقتصادية، وبقائها بدل ذلك كمساهم بحيث توكل مهمة إدارة أسهمها إلى صناديق المساهمة.

- قانون 88 - 04 الصادر بتاريخ 12 يناير 1988 المعدل والمتمم للأمر 75 - 59 المؤرخ في 26 / 09 / 1975 المتضمن القانون التجاري المحدد للقواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية.

- قانون 88-25 المتضمن قانون الاستثمارات والذي ينص على توجيه الاستثمارات الوطنية من خلال توضيح المجالات غير المسموح بالاستثمار بها كقطاع المحروقات و البنوك ومختلف الأنشطة المرتبطة بالأموال العامة، إضافة إلى عدم تسقيف المبالغ المالية المستثمرة.

- قانون 88-29 المؤرخ بتاريخ 19 جويلية 1988 المتعلق بممارسة الدولة للتجارة الخارجية و احتكارها.

ألغيت هذه القوانين سنة 1995 بالأمرين رقم 95-25 و الأمر رقم 95-22 المتعلقين بخصوصة المؤسسات العمومية الاقتصادية و الذين تم إلغائهما لاحقا بموجب الأمر رقم 01-104.

إن هدف من سن هذه الترسانة من التشريعات القانونية ، هو تحقيق مردودية إنتاجية تلبى المتطلبات الاستهلاكية والاستثمارية بحيث يساهم هذا الفأض في تخفيف حدة الأزمة الاقتصادية وتنمية الإنتاج الوطني، إضافة إلى أن هذا الإطار القانوني يفتح المجال ويمهده للانتقال إلى اقتصاد السوق.

### • خصوصية المؤسسات وإعادة الهيكلة الصناعية

سعت الجزائر بحلول عام 1995 إلى تكييف اقتصادها قانونيا ليلائم مقتضيات النظام الإقتصادي العالمي ، وتكريس التحول إلى نظام الاقتصاد الحر من خلال خصوصية المؤسسات العمومية بسن مجموعة من التشريعات القانونية والتنظيمية منها الأمر رقم 95-22 المتعلق بخصوصة المؤسسات

العمومية والاقتصادية<sup>1</sup> و الأمر رقم 95-25 الخاص بطريقة إدارة رؤوس الأموال التي تملكها الدولة<sup>2</sup> لتلغى سنة 2001 بموجب الأمر 01-04 الذي عرف الخوصصة في مادته 13 بأنها " كل المعاملات والصفقات التي تؤدي إلى نقل ملكية مؤسسة إلى أشخاص معنويين أو طبيعيين ينتمون للقطاع الخاص"<sup>3</sup>.

كما قامت الدولة بحل الشركات القابضة و توكيل مهمة توزيع السندات والأسهم والقيم المنقولة إلى مجلس مساهمات الدولة بالإضافة إلى اعتبار المؤسسات العمومية الاقتصادية شركات تجارية وإخضاعها من حيث التسيير والإنشاء إلى شكل الشركات ذات رؤوس الاموال حسب المادتين، الثانية والخامسة من نفس الأمر<sup>4</sup> وذلك من أجل تدعيم وتوسيع نطاق القطاع الخاص وتقليص دور الدولة في الاقتصاد.

كانت الخوصصة خطوة كبيرة ومهمة في التحول نحو الاقتصاد المفتوح، ومع ذلك فقد تسبب هذا التغيير السريع في الاستراتيجيات في زيادة نسب البطالة التي تفاقمت بعد تسريح العمال وحل المؤسسات العمومية، إضافة إلى تداعي الإنتاج الوطني وتحول الجزائر إلى سوق لمنتجات الدول المصدرة الأخرى وخاصة الكبرى منها، في ظل عدم الإقبال على الاستثمار بالجزائر نتيجة للعوائق البنكية والجمركية.

إن حتمية الظروف الاقتصادية، مرة أخرى، مثلت الدافع الأساسي وراء خوصصة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، حيث كانت تحت ضغط شروط المؤسسات المالية الدولية كصندوق النقد الأمر الذي جعلها

---

<sup>1</sup> الأمر رقم 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995، المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية، العدد 48 الصادرة في 3 سبتمبر 1995 (ملغى)

<sup>2</sup> الأمر رقم 95-25، مؤرخ في 10 سبتمبر 1995، يتعلق بتسيير رؤوس الأموال التابعة للدولة، الجريدة الرسمية عدد 55 الصادرة في 27 سبتمبر 1995 (ملغى)

<sup>3</sup> الأمر 01-04 المؤرخ في 20 أوت 2001، المتضمن تنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها و خوصصتها، الجريدة الرسمية، العدد 47، الصادرة في 22 أوت 2001

<sup>4</sup> أنظر المادة رقم 02 والمادة رقم 05 من نفس الأمر 01-04 سالف الذكر.

تطبق سياسات الإصلاح الهيكلي و الخصوصية بشكل سريع لا يلائم البيئة والبنية الاقتصادية للجزائر ما جعلها تواجه عوائق وصعوبات عدة في تطبيق نظام الخصوصية بشكل فعال.

شهدت الجزائر في السنوات الأخيرة استقرارا في القطاع الإقتصادي ما سمح لها بإعداد استراتيجيات وخطط لتكريس نظام السوق بشكل أكثر فعالية، وذلك من خلال العمل على تطوير القطاع المصرفي ودعم المساهمين والمستثمرين في القطاع الخاص لخلق جو تنافسي يدفع عجلة التنمية نحو رفع الإنتاجية وتحسين الجودة. وذلك من خلال تكريس النظم القانونية لتشجيع الاستثمار ، تجلى ذلك في الأمر 03-01 الصادر سنة 2001 و المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتعلق بتطوير الاستثمار<sup>1</sup> ، إضافة إلى القانون 06-08 المعدل والمتمم المؤرخ في 2006 حيث تضمن عدة تحفيزات للمستثمرين وإنشاء صندوق خاص لدعم الاستثمار.

### الجزائر في ظل نموذج النمو الإقتصادي الجديد:

بعد ظهور بعض الاختلالات في الاقتصاد منتصف 2014 نتيجة تدني أسعار النفط و الاعتماد شبه الكلي على صادرات المحروقات، عمدت الدولة إلى اتخاذ الإجراءات الضرورية لتقادي هذا النوع من الأزمات وذلك عن طريق تبني نموذج اقتصادي يركز على التنوع والمنافسة.

حيث أسفر الاجتماع الثلاثي سنة 2016 و الذي جمع ممثلي الحكومة والاتحاد العام للعمال الجزائريين إضافة إلى أرباب العمل عن خطة اقتصادية للتحرر من التبعية للعائدات النفطية وحدها، حملت اسم " نموذج النمو الإقتصادي الجديد"

سطرت الدولة الجزائرية من خلال هذه الخطة الاقتصادية عدة أهداف أساسية لتطوير وتنويع موارد الميزانية العامة و استغلال الموارد المالية الداخلية ، حيث توزعت هذه الأهداف عبر ثلاث مراحل:

<sup>1</sup> المرسوم الرئاسي رقم 03-01 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير الاستثمار المؤرخ في 20 أوت 2001، الجريدة الرسمية، العدد 47، الصفحة 5.

### المرحلة الأولى 2016-2019 الإقلاع الإقتصادي :

وهي مرحلة مبدئية ، تهدف إلى زيادة عائدات الضرائب بنسبة تقدر ب 11 % وإصلاح المنظومة الجبائية ( الرسوم، الضرائب ...) للتقليل من التهرب الضريبي وتغطية تكاليف التسيير للمؤسسات العمومية والإدارات التي ينتفع المواطنون بخدماتها وكذا تحديث المنظومة المالية والجمركية وعصرنتها عبر إستعمال التقنيات الحديثة لمواكبة التطور العالمي.

لجئت الدولة، كذلك، إلى ترسيخ الثقافة المقاولاتية عبر دعم الأنشطة المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكونها تلعب دورا محوريا في نظام الإقتصاد الحر، حيث تقوم هذه المشاريع المقاولاتية على أساس التنوع وبالتالي تشجيع الإستثمار الداخلي و تنمية الإنتاج الوطني في مختلف المجالات.

### المرحلة الثانية 2020-2025 مرحلة التحول :

سميت هذه المرحلة بالتحول الإقتصادي، لأن الهدف الأساسي منها هو تنويع الصادرات و مصادر الدخل الوطني غير النفطية ، وهذا من أجل التحول التدريجي من إقتصاد ريعي مبني على صادرات النفط والغاز فقط إلى إقتصاد أكثر توازنا وتنوعا، إذ رسمت الخطة الإقتصادية الجديدة مسارا لتحقيق نسبة نمو ب 6.5 % على الأقل للنتائج الوطني الخام سنويا بالإضافة إلى زيادة الناتج الداخلي الفردي بمرتين على الأقل ليصل حوالي 11500 دولار بحلول سنة 2030<sup>1</sup>.

تسعى كذلك الدولة الجزائرية عبر هذه الإستراتيجية إلى تطوير وعصرنة القطاع الفلاحي والزراعي وتشجيع الإستثمارات فيه، إذ تمتلك الجزائر مؤهلات فلاحية وزراعية كثيرة ، على غرار الموارد المائية والأراضي

<sup>1</sup> عبد الحفيظ مسكين ، ريمة زرقوط، تنمية الفعل المقاولاتي في إطار نموذج النمو الإقتصادي الجديد وأثره على التشغيل، ، جوان 2019، مجلة نماء الإقتصاد والتجارة، المجلد 03، العدد 01، ص 55-68



الزراعية الواسعة بالإضافة إلى الشريط الساحلي الممتد على 1644 كم ما يمهد لإمكانية تحقيق الإكتفاء الذاتي من الغذاء و إعادة تشكيل تركيبة الإقتصاد الجزائري من خلال تنويع الصادرات في السنوات القادمة. تشمل أيضا هذه المرحلة ، التحول الطاقوي وذلك من خلال الإستثمار في التنمية المستدامة عبر إستغلال الطاقات المتجددة، كالطاقة الشمسية في صحراء الجزائر الشاسعة ، وطاقة الرياح على مستوى الشريط الساحلي، حيث وضع البرنامج الوطني للطاقة والموارد المتجددة ميزانية تقدر ب 120 مليار دولار مخصصة لتنويع مصادر إنتاج الكهرباء<sup>1</sup>.

### المرحلة الثالثة 2026-2030 مرحلة الإستقرار الإقتصادي:

تأتي هذه المرحلة كنتاج للإجراءات الإصلاحية وتطوير المنظومة الإقتصادية وتنويعها في المراحل السابقة، والمرتكزة أساسا على ضمان تعبئة الموارد الداخلية المتنوعة في السوق المحلية الوطنية و تعزيز الناتج الخام بعيدا عن قطاع المحروقات، أي أن الجزائر ستكون قادرة على الإستغلال الأمثل لهذه القطاعات بحلول هذه المرحلة وإكمال إعادة هيكلة وتشكيل الإقتصاد.

لا تستثني الرؤية الإقتصادية الجديدة لـ 2030 قطاع المحروقات من التطوير ، فهو جزء مهم من التركيبة الإقتصادية للبلاد، بل تسعى إلى تهمين الموارد الطاقوية الأساسية، يتجلى هذا في تخصيص المجمع النفطي سونطراك لميزانية 9 مليارات سنويا من أجل مشاريع التنقيب والإستكشاف.

بالموازاة مع كل هذا، تقوم سونطراك بإعداد مشاريع بتروكيميائية لإنشاء مركبات خاصة بتكسير الإيثان وغاز النفط المميع بالتعاون مع شركاء تقنيين دوليين بطاقة تبلغ طن من الإيثان، إضافة لإنشاء مركبات عدة ، أحدها مخصص لفصل الهيدروجين عن البروبان و آخر يخص الميثانول ومختلف مشتقاته، علاوة

<sup>1</sup>وافي ناجم، جلالية عبد الجليل، 2020، نموذج النمو الإقتصادي الجديد مسعى لتنويع مصادر النمو الإقتصادي في الجزائر، مجلة الحوار الفكري، المجلد 15، العدد 02.

على مشروع إعادة تهيئة وحدة الأثليين بالمركب البتروكيميائي لولاية سكيكدة من أجل تحقيق قدرة إنتاجية تصل إلى 120.000 طن من الأثليين سنويا<sup>1</sup>.

### 4. دعم المقاولاتية في إطار استراتيجية النمو الإقتصادي الجديدة

أولت الدولة الأولوية ضمن هذا النموذج الإقتصادي ، لتحفيز المستثمرين ودعم المشاريع المقاولاتية في القطاعين العام والخاص، ضمن استراتيجيتها لتعزيز النمو الإقتصادي وإعادة توازنه عبر تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقديم مجموعة من التسهيلات لتخفيف الأعباء الإدارية و استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل تقليل كلفة المعاملات، كما خصصت الدولة وسائل خاصة وهيئات مرافقة وإستشارة للمقاولين، علاوة على التحفيزات والدعم المالي وهو ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الباب الثاني من هذا البحث.

إن تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة ينعكس بشكل مباشر على حجم ونوعية الخدمات و المنتجات الموجهة للسوق الداخلية وكذا المصدرة إلى دول أخرى، هذا ما جعلها محور اهتمام بالنسبة للدولة الجزائرية التي تسعى إلى خلق اقتصادي تنافسي متنوع.

---

<sup>1</sup> عطية خمخام، محمد علي الجودي، 2021، خطة الإنعاش الإقتصادي والإجتماعي في ظل النموذج الإقتصادي ( رؤية الجزائر 2030) وتداعيات جائحة فيروس كوفيد 19، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 07، العدد 02، ص 351.

### المطلب الثاني : واقع المقاولاتية في الجزائر

رغم كون المقاولات الصغيرة والمتوسطة لاسيما المؤسسات الناشئة قطاعا مهما وهشا لعقود طويلة، إضافة إلى افتقارها للدعم المالي والموارد البشرية وحتى التكنولوجية، إلا أنها تظل مساهمة في ديناميكية الإقتصاد وفعالية التنمية الاقتصادية على مختلف المستويات. إذ تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه السنوات الأخيرة محركا للتشغيل و خلق مناصب عمل في الجزائر .

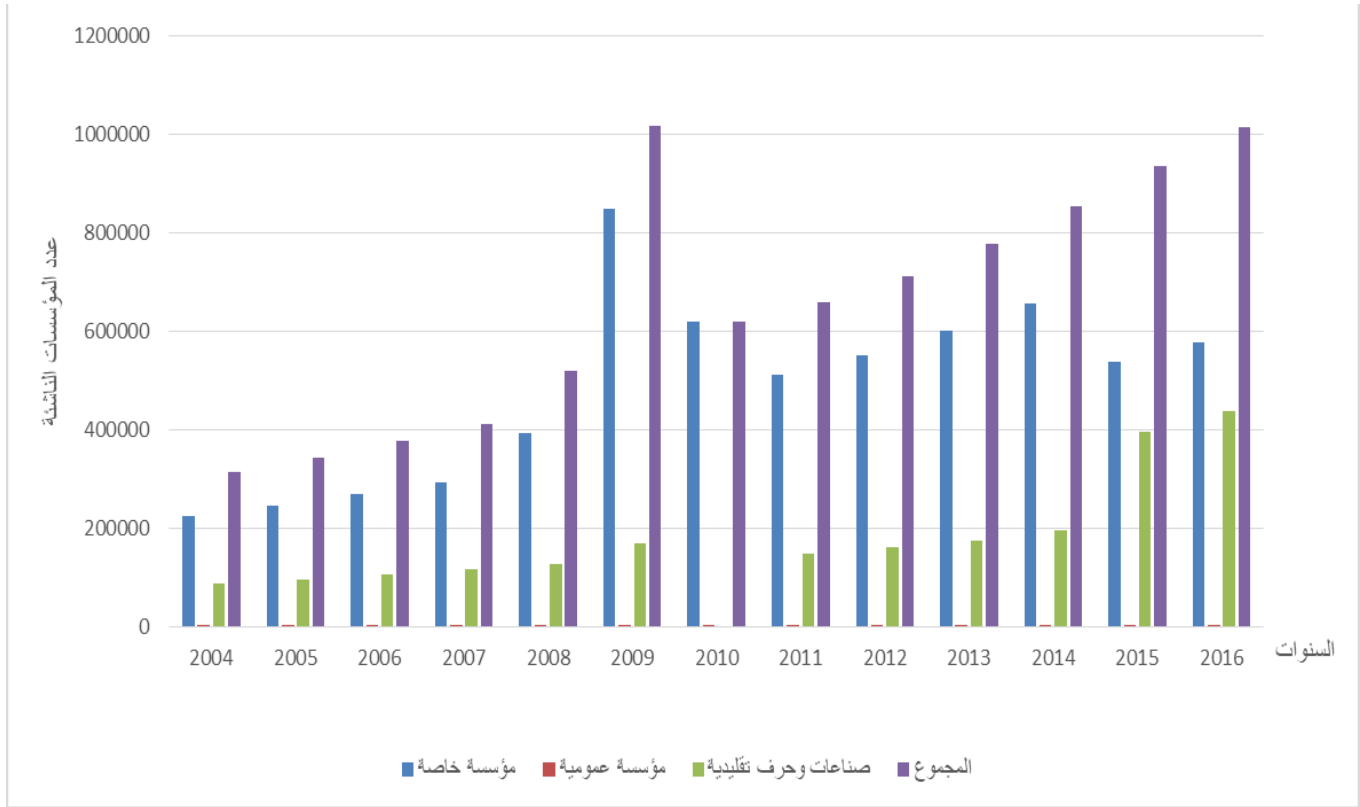
لذلك، إرتأينا أن نسلط الضوء على هذا الجزء من القطاع الخاص في محاولة لتفسير آلية عمل المشاريع المقاولاتية و مدى إسهامها الفعلي في الإقتصاد الجزائري الحديث و كذا تأثيرها على زيادة الناتج المحلي.

#### 1. إحصائيات حول العمل المقاولاتي في الجزائر

عرف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نموا ملحوظا وتزايدا سريعا في السنوات الأخيرة نتيجة سياسات الدولة الجزائرية لنشر الفكر المقاولاتي ودعمه إذ عرف معدل نمو سريع بزيادة عدد المؤسسات سنة 2004 من 312959 مؤسسة متوسطة وصغيرة إلى 1014075 مؤسسة متضمنة الأنشطة الحرفية سنة 2016<sup>1</sup> حيث يقدر معدل النمو في هذه السنوات ب 2.24% وفق الإحصائيات الصادرة عن وزارة الصناعة والمناجم المبينة في الشكل أدناه:

<sup>1</sup>وزارة الصناعة و المناجم، نشرات المعلومات الإحصائية للسنوات 2004-2016 ، حسب الموقع [dz.gov.industrie.www://http](http://www.dz.gov.industrie)

الشكل 01 : معدل نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفترة 2004-2016

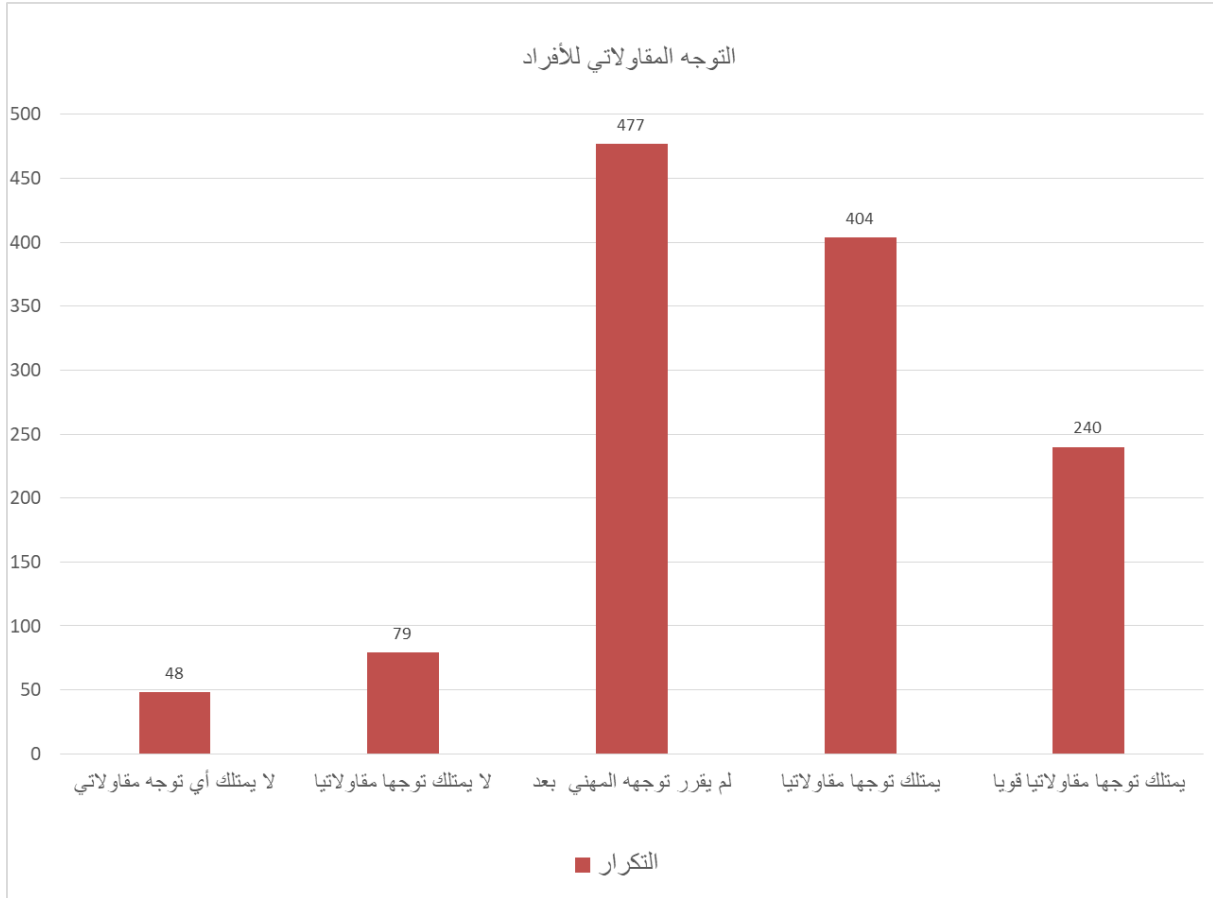


المصدر: من إعداد الباحث إستنادا إلى نشرات المعلومات الإحصائية للسنوات 2004-2016 الصادرة عن وزارة الصناعة

إن الأعداد المتزايدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رغم قلتها، دليل على بدء انتشار الثقافة المقاولاتية في المجتمع الجزائري ، خاصة مع كل الوسائل التي وفرتها الدولة لدعم المشاريع والمؤسسات الناشئة وكذا التحسن الملحوظ الذي شهدته بيئة الأعمال في الفترة الأخيرة بالتزامن مع إنفتاح الإقتصاد على السوق العالمية.

ورغم ضعف التوجه المقاولاتي للشباب في الجزائر، فإن هذا لا ينفي وجود الرغبة والإرادة لديهم لتأسيس مشاريعهم الخاصة ، حيث تختلف أسباب هذا العزوف وتتنوع بين أسباب مالية يتصدرها انعدام التمويل و أخرى تتعلق بالخبرة والقدرة الإدارية مع إفتقار للتوجيه والإستشارة.

الشكل 02: عينة تمثل التوجه المقاولاتي للأفراد من مختلف ولايات الجزائر



المصدر : من إعداد الباحث إستنادا إلى دراسة منيرة سلامي، خلال الفترة 2007-2018 للتوجه المقاولاتي لدى الشباب الجزائري

وقد درست بعض الإحصائيات مدى إستعداد الأفراد لإنشاء مؤسسات نستعرض منها دراسة ميدانية أجريت على عينة من 1248 فردا من مختلف ولايات الجزائر، تناولت التوجه المقاولاتي للشباب عبر قياس رغبتهم في تأسيس مؤسسات مقاولاتية.

توضح المعطيات المحصلة من هذه الدراسة أن أكثر من نصف العينة لديهم توجه ورغبة في العمل المقاولاتي مع عدم حتمية قيامهم بتأسيس مشاريعهم ومؤسساتهم نتيجة العوائق المختلفة كإنعدام رأس

المال و القناعات المجتمعية التي تعتبر الوظيفة الحكومية أكثر ضمانا، إضافة لتأثير العائلة خاصة عندما ما يتعلق الأمر بتوجه النساء للعمل المقاولاتي<sup>1</sup>.

### 2. التوجه المقاولاتي في الجزائر :

يتنوع النشاط المقاولاتي في الجزائر ليشمل قطاعات مختلفة، بدءا بالقطاعات الرئيسية كالزراعة والصناعة والخدمات و القطاعات الأخرى والصغيرة كالحرف والصناعات التقليدية، نظرا لكون المقاول في حد ذاتها نشاطا غير محصورا بمجال معين، ويعتمد أساسا على قدرة المقاول على خلق أفكار إبداعية في أي قطاع أو مجال.

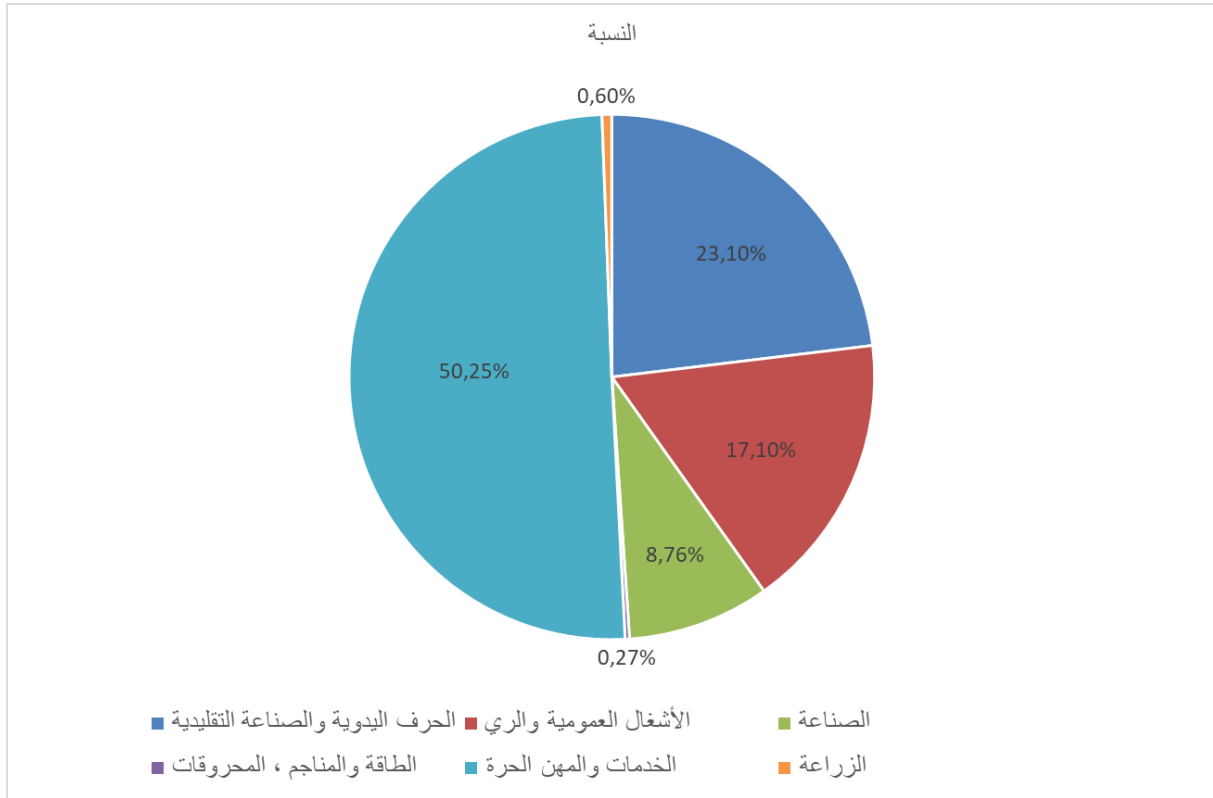
إن تحليل التوجه المقاولاتي للأفراد و معرفة مدى الإقبال على كل قطاع يسهل من تأطير الأنشطة المقاولاتية ووضع استراتيجيات وآليات مناسبة من أجل دعمها إستنادا إلى توجهات الأفراد، ففي الجزائر تشير عناصر التوجه المقاولاتي لأصحاب المشاريع إلى تفضيلهم لقطاع الخدمات ، نظرا لخصوصية بيئة العمل ومتطلباتها ، ولك راجع أيضا إلى كونها دولة نامية، وهو ما يعكس التوجه المنخفض نحو المقاولاتية الصناعية.

إن التوجهات المقاولاتية للأفراد، تدفع الهيئات المختصة إلى وضع خطة لتوجيه الإستثمارات نحو القطاعات الأخرى كذلك، عبر منح الإمتيازات و التسهيلات ووضع الأولوية لبعض الأنشطة الهامة التي يلاحظ عزوف الشباب عنها رغم أهميتها القصوى ، كقطاع الزراعة مثلا.

نستعرض في الشكل التالي توزيع الأنشطة المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أهم القطاعات الإقتصادية نهاية سنة 2016 :

<sup>1</sup> منيرة سلامي، 2020، دوافع وتحديات التوجه المقاولاتي للشباب الجزائري ( دراسة ميدانية على مستوى ولايات الوطن خلال الفترة 2007-2018، مجلة الباحث، المجلد 20، العدد 01 ، ص 793-809.

الشكل 03 : توزيع نسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات



المصدر: من إعداد الباحث إستنادا إلى النشريات الإحصائية لمديرية أنظمة المعلومات والإحصاء ، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم الإبتكار

تظهر هذه الإحصائية المقدمة من مديرية أنظمة المعلومات والإحصاء التابعة لوزارة الصناعة الجزائرية تركيز نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي قدر عددها ب 1022231 مؤسسة نهاية 2016 في قطاع الخدمات بنسبة النصف % 50.25 ثم يليها قطاع الحرف اليدوية والصناعة التقليدية بنسبة % 23.10، ليأتي بعد ذلك قطاع الأشغال العمومية بنسبة % 17.10.

تتبعكس هذه الأرقام على واقع المقاولاتية في الجزائر حيث يستهدف الشباب وخريجي الجامعات قطاع الخدمات بشكل كبير كونهم يمثلون النسبة الأكبر في التوجه للعمل المقاولاتي ، تليه الإستثمارات في

الحرف اليدوية والصناعات التقليدية التي يجد فيها معظم سكان الأرياف و المناطق المعزولة مصدر دخل و هو ما يجعل المقاوله عاملا في تقليص نسب البطالة في المجتمع.

يتركز إذن، نسيج المقاولات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، بشكل رئيسي في قطاعي الخدمات والأشغال العمومية، حيث يمثلان مجتمعين نسبة تصل إلى 82% من إجمالي المقاولات ذات الشخصية المعنوية. ومع ذلك، من الضروري تعزيز وتشجيع تأسيس المقاولات في قطاعات أخرى كالصناعة وفي المجالات التي يلاحظ بها نقص المستثمرين، وذلك من أجل الوصول إلى التنمية الشاملة وتحقيق التكامل الاقتصادي. إن تميز المقاولات الصغيرة والمتوسطة بالمرونة وصغر حجم رأس المال، يسهل عليها التغلغل في جميع قطاعات الاقتصاد الوطني.<sup>1</sup>

### 3. المرأة المقاوله كعنصر فعال في الإقتصاد

إن الإدماج التدريجي للمرأة في الحياة الإقتصادية رغم العوائق المجتمعية ، قد ساهم بشكل ملحوظ في تطور التنمية الإقتصادية وخلق قيم إجتماعية بالإضافة لتحسين المستوى المعيشي للأسرة، عبر مشاريع المقاوله المبتكرة التي تديرها النساء، ما يسمح بخلق رؤية جديدة للمشاريع المقاولاتية، خاصة الصغيرة منه، والمستنبطة أفكارها من الحياة اليومية للمرأة التي قد يغفل عنها الرجال.

إن سعي الدولة الجزائرية إلى اشراك المرأة وتعزيز دورها في الحياة الإقتصادية منذ طليعة الألفية الجديد، قد ساهم بشكل مباشرة في تحسين قدراتها واندماجها في الأنشطة الإقتصادية من خلال عدة استراتيجيات لتمكين المرأة وتكوينها في مجال العمل ، ترافق ذلك مع التحول الملحوظ في الأفكار المجتمعية والعادات الخاصة بمكانة المرأة و ادوارها في المجتمع الجزائري، فرغم تطور مشاركة المرأة في مجال الأعمال الحرة بصورة متذبذبة خلال السنوات الأخيرة، كونها تواجه معوقات أخرى إضافة إلى التحديات

<sup>1</sup>سالمي عبد الجبار و بندي عبد الله عبد السلام، تحول الإقتصاد الحديث نحو المنطق المقاولاتي (التنوع الاقتصادي من خلال التوجه المقاولاتي في الجزائر)، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 5، العدد 2 ، 2016 ، ص 15.



غير المرتبطة بالجنس والتي تواجهها المشاريع المقاولاتية دون استثناء ، رجالية كانت او نسائية، من تنظيمات قانونية و بيروقراطية ونقص التمويل وغير ذلك، تواجه المقاولاتية النسائية تحديات أخرى منها المعتقدات والتصور التقليدي لدورها في المجتمع المنحصر في المنزل، و صعوبة تحقيق التوازن بين العمل والواجبات الأسرية. كل ذلك لم يمنعها من الإقبال على مجال المقاولاتية والاعمال الحرة ومحاولة تكوين نفسها وتطويرها لتلائم متطلبات بيئة الأعمال الريادية.<sup>1</sup>

تبين الإحصائيات المنشورة على موقع الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة ANGEM، وهي هيئة دعم حكومية تقدم قروضا مصغرة لفائدة الأفراد الراغبين في إنشاء مشاريعهم الخاصة، توزيع عدد المستفيدين من القروض حسب الجنس وبالتالي نسبة حصول العنصر النسوي على القروض التمويلية ما يعكس بطريقة غير مباشرة نسبة إنخراط النساء في الأعمال المقاولاتية و تأسيس المشاريع :

الجدول 01 : عدد المستفيدين من قروض وكالة ANGEM حسب الجنس منذ إنشائها إلى غاية 2017

جنس المستفيد	العدد	النسبة المئوية
نساء	484339	62,17 %
رجال	294686	37,83 %

المصدر : نشریات المعلومات الإحصائية من الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM

[/https://www.angem.dz/ar/article/chiffres-cles](https://www.angem.dz/ar/article/chiffres-cles)

نلاحظ حسب هذه المعطيات، هيمنة النساء على الإستفادة من عروض القروض المصغرة لدعم المشاريع المقدمة من طرف الوكالة بنسبة 62.17%، ما يفسر هذه النسبة هو الإستراتيجية المتبعة من طرف الدولة لتفعيل دور المرأة في الإقتصاد، وكذلك تحبيذ النساء لهذا النوع من التمويل ذي القيمة

<sup>1</sup> جريبي السبتي، بن خديجة منصف، بوخذنة آمنة، المقاولاتية النسائية ودورها في ترقية الصناعة السياحية في الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 2، ديسمبر 2017، ص 177.

الصغيرة ، كون أغلب المشاريع النسوية متركزة في قطاع الخدمات والحرف اليدوية والتي بدورها لا تحتاج إلى رأس مال كبير لتغطية نفقاتها.

كما ان ريادة الأعمال النسائية في الجزائر، أصبحت استراتيجية متبعة من قبل السلطات من أجل مساواة المرأة ، ووسيلة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية ، وهذا الاتجاه مهياً للتوسع مع الوقت ، وفرضت النساء أنفسهن في بيئة الأعمال، من خلال جديتهن في العمل و قدرتهن النوعية في إدارة الموارد البشرية، يضاف إلى ذلك حقيقة أن غالبية طلاب الجامعات من الإناث ، مما يشير إلأن مستقبل ريادة الأعمال النسائية في الجزائر يتجه نحو التوسع.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني : مناخ الأعمال في الجزائر و تأثيره على المقاولات

يسهم مناخ الأعمال والإستثمار في دفع الأفراد نحو قرار التوجه نحو المقاولاتية والأعمال الحرة، في إطار ما تتوفر عليه هذه البيئة من ظروف محفزة ، أو إيجابهم عنها بسبب ما قد تواجهه هذه المقاولات من معوقات تحول دون تأسيسها أو تحد من توسعها. ويتضمن ذلك الجوانب الإقتصادية التي من أهمها العوائد، والجوانب القانونية من نظم وتشريعات خاصة بدعم المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. إن متغيرات مناخ ممارسة الأعمال ومدى ملائمتها لطبيعة العمل المقاولاتي وتوجهه في بلد معين، تعتبر من عوامل جذب الإستثمارات الخارجية وتحفيز الاستثمار المحلي، الأمر الذي يكسبها أهمية كبيرة بالنسبة للحكومات التي تسعى إلى تحسينها من خلال تبني سياسات تسمح لرواد الاعمال بإنشاء مؤسساتهم وتطويرها.

وفي هذا السياق، تحاول الجزائر، كغيرها من الدول ، تهيئة بيئة أعمال بمؤهلات ووضع جيد في إطار المؤشرات الدولية الخاصة بتقييم مناخ الأعمال والإستثمار، غير أنه يمكن القول انه لحد الساعة لم ترق

<sup>1</sup> غياث بوفلجة، ريادة الأعمال النسائية في الجزائر ( دراسة نفسية- اجتماعية) ، دار جواهر للنشر والترجمة، الجزائر، 2021، ص 103.

تلك البيئة رغم السياسات المتبعة لإنمائها، إلى بنية مؤسساتية متكاملة قادرة على مجارة مثيلاتها في الدول المتطورة<sup>1</sup>.

### المطلب الأول : تحليل مؤشرات بيئة الأعمال في الجزائر

لبيئة الأعمال، مؤشرات أساسية مرتبطة بمجموع العوامل التي تتميز بها والمؤثرة بشكل مباشر في الأداء المقاولاتي، اكانت عوامل ايجابية او سلبية، يتم تقييم هذه البيئة وفقا لها، ولنتمكن من تحليل هذه المؤشرات ومدى جاذبيتها للإستثمارات الخارجية والمحلية على حد سواء ومدى تهيئتها لإحتضان المشاريع المقاولاتية، علينا قبل ذلك أن نعرف ماهية بيئة الأعمال وعناصرها الأساسية.

#### 1. تعريف بيئة الأعمال :

يشار إلى بيئة الأعمال ، حسب الباحث الاقتصادي B.O.Wheeler كونها " مجموع المتغيرات الخارجية المؤثرة على تنظيم وسيرورة المؤسسات"<sup>2</sup>. اما وفق الباحث كيث دافس فهي " توليفة من الظروف والمؤثرات المحيطة بؤسسات الأعمال مؤثرة بذلك على استمراريتها"<sup>3</sup>.

نجد أيضا مجموعة من التعاريف المختلفة لهذا المصطلح مع ملاحظة ان اغلبها تعرف بيئة الأعمال بأنها مجموعة العوامل والمنظمات ومختلف القوى المحيطة التي لا يمكن لمنظمة الاعمال السيطرة عليها او التحكم بها، ولكنها تملك تأثيرا كبيرا على أداء نشاطاتها وتوسعها.

بينما يذهب الباحث A.Weimer إلى تعريف أكثر تحديدا بإعتباره لبيئة الأعمال أنها تشير إلى مجموع العوامل الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والتنظيمية التي تقوم منظمة الأعمال بممارسة أنشطتها

<sup>1</sup> مخلوف عز الدين، بن يحي سعاد، تقييم بيئة أداء الأعمال الجزائرية لجذب الإستثمارات الأجنبية المباشرة وفق مؤشرات التصنيف الدولية، مجلة البحوث الإقتصادية المتقدمة، المجلد 07، العدد01، 2022، ص 292.

<sup>2</sup>بايارد ويلر، مقدمة في الأعمال التجارية، اصدارات دار جوانا كولتر للكتاب، الطبعة الثانية، 1968.

<sup>3</sup> V.C sinha. Business and economic, SBPD Publishing house, India, 2020.

ضمنها، وهذا اقرب للتعريف الذي وضعه البنك الدولي لها حيث اعتبرها " مجموعة من الظروف الخاصة التي يتميز بها موقع معين، والمحددة بشكل مباشر توفر الفرص وشكلها والمحفزات التي تسمح لمؤسسات الأعمال بالإنتاج والتوسع و السياسات الحكومية المؤثرة على التكاليف بالإضافة إلى العوائق و طبيعة المنافسين<sup>1</sup>.

استنتاجا مما ورد في التعريفات السابقة، يمكننا تعريف مناخ الأعمال بأنه البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يعمل فيها رجال الأعمال والمقاولون. يشمل مناخ الأعمال العديد من العوامل التي تؤثر على نجاح المقاولات والشركات في السوق، وتشمل السياسات الحكومية والتشريعات، والبنية التحتية، والاستقرار الاقتصادي والسياسي، والتكنولوجيا، والتعليم والتدريب المهني، وتوفر التمويل والدعم الفني.

### 2. مؤشرات تقييم مناخ الأعمال

رغم الإختلافات الجوهرية من حيث الموقع الجغرافي و الخصائص الإقتصادية بين البلدان، إلا أنه تم الإتفاق على بعض المؤشرات الأساسية من اجل قياس وتقييم مناخ الاعمال في البلدان، حيث تستخدم هذه المحددات بالنسبة للمستثمرين الأجانب و المحليين في المفاضلة لإستهداف الأسواق التي يمكن ان تزدهر بها استثماراتهم.

إن توفر المقومات الجاذبة في مناخ الاعمال يعتمد على وجود مؤشرات متعارف عليها دوليا في بلد معين ما يؤدي لزيادة حجم الإستثمارات الداخلية والخارجية وبالتالي حركية إقتصادية تسمح بتطور الأعمال .

يتم تقييم بيئة ومناخ الأعمال حسب محددات كثيرة نورد أهمها فيما يلي :

<sup>1</sup>زايري وبلحسن، تحليل المحيط الإقتصادي لبيئة الاعمال وآثاره على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ملتقى دولي حول تاهيل المؤسسات ص و م في الدول العربية، الشلف الجزائر، 2006، ص 107-118

### 1.2 مؤشر سهولة أداء الأعمال:

تم إعتقاد مؤشر سهولة الأعمال المنشئ من طرف الاقتصادي Simeon Djankov عام 2004 من طرف البنك الدولي بالتعاون مع مؤسسة التمويل الدولية ، ضمن التقرير السنوي الخاص ببيئة الأعمال، وهو عامل لقياس مدى تأثير كل من النظم القانونية و الإجرائية على تنمية الاقتصاد، و يعرف بأنه " رقم شامل يحدد مدى سهولة ممارسة أنشطة الأعمال من خلال معايير مختلفة ، في بلد ما <sup>1</sup>.

كما يتضمن هذا مؤشر سهولة الأعمال في الغالب على عشر مؤشرات فرعية تشكل ما يشبه قاعدة بيانات خاصة ببيئة ومناخ الأعمال ، و من بينها : مؤشر بداية النشاطات التجارية، مؤشرات تسجيل الممتلكات، استخراج تراخيص البناء، توصيل خطوط الكهرباء، دفع الضرائب، حماية المستثمر ، الحصول على الائتمان بالإضافة إلى مؤشر انفاذ العقود<sup>2</sup>.

يتم عادة، مقارنة الإقتصاديات ببعضها باستخدام هذا المؤشر بتحديد أفضل أداء للممارسات التنظيمية المطبقة من طرف الحكومات في بيئة عمل معينة.

### 2.2 المؤشر المركب لمكون السياسات الاقتصادية :

تمثل بيئة الأعمال المحفزة والمستدامة أحد العوامل الحاسمة لتعزيز النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية الاقتصادية في أي بلد . ومن أجل تقييم جودة بيئة الأعمال وقياس فعالية السياسات الاقتصادية المعتمدة، يستخدم المؤشر المركب لمكون السياسات الاقتصادية (Composite Policy Index) كأداة

<sup>1</sup> عبد الحميد بوخاري، واقع مناخ الإستثمار في الدول العربية، مجلة الباحث، العدد10، جامعة ورقة ، الجزائر 2012، ص 45.  
<sup>2</sup> المرجع السابق.

تقييم مهمة. تم استحداث هذا المؤشر سنة 1996 في الكويت من طرف المؤسسة العربية لضمان الإستثمار<sup>1</sup>.

يُعرف المؤشر المركب لمكون السياسات الاقتصادية على أنه مجموعة من العوامل التي تقيس جودة وفعالية السياسات الاقتصادية في دولة معينة. ويتضمن ثلاث مؤشرات فرعية هي :

• مؤشر السياسة المالية : يتم التعبير عن هذا المؤشر بنسبة عجز الميزانية العمومية . انخفاضه أو ارتفاعه من الناتج المحلي الكلي.

• مؤشر السياسة النقدية : يشار إليه من خلال معدل التضخم وتغيره خلال السنوات كدليل حول نجاعة السياسة النقدية في تحقيق استقرار الاقتصاد الداخلي.

• مؤشر التوازن الخارجي : المعروف أيضًا باسم مؤشر الحساب الجاري، هو مؤشر يستخدم لقياس التوازن بين العوائد والمصروفات للبلد في علاقته باقتصاديات البلدان الأخرى.<sup>2</sup>

يعتمد هذا المؤشر على مجموعة مختلفة من المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، مثل الحوكمة، والتنظيم، والاستقرار المالي، وحماية الملكية الفكرية، وتسهيل الأعمال، وتشجيع الابتكار، والتجارة الحرة، وغيرها من العوامل ذات الصلة.<sup>3</sup>

ويتم قياس هذا المؤشر كالتالي :

- 1 < : عدم تسجيل تحسن في بيئة الأعمال.
- من 1 إلى 2 : تحسن في مناخ الأعمال.
- من 2 إلى 3 : تحسن كبير في بيئة ومناخ الأعمال.

<sup>1</sup> مخلوف عز الدين، مرجع سابق ، ص 245.

<sup>2</sup> زايري وبلحسن ، مرجع سابق.

<sup>3</sup> المرجع السابق.

### 3.2 مؤشر التنافسية العالمي

يعتبر هذا المؤشر منذ انشائه سنة 1979 من طرف المنتدى العالمي الإقتصادي، أحد أهم الأدوات المكونة والراسمة لسياسات الاقتصادية وتوجيه القرارات المتعلقة بالاستثمار. تم تطويره على مدى سنوات حيث تضمن في سنة 2000 ، مؤشرين فرعيين هما مؤشر تنافسية الأعمال ومؤشر تنافسية النمو، وفي 2004 تم توسيع مفهومه ليضم جميع العوامل المتعلقة بالتنافسية سواء على المستوى الكلي او الجزئي. أما التعديلات التي تم اجراءها سنة 2018 فمست منهجية الحساب ثم تم احداث تغييرات طفيفة سنة 2019 حيث تم استبدال بعض المؤشرات واطافة أخرى<sup>1</sup>.

### 4.2 مؤشر الحرية الاقتصادية

تم استحداث هذا المؤشر سنة 1995، ويعتبر من الأدوات الفعالة التي يستعملها المستثمرون ورجال الأعمال وكذا صانعي ومؤطري السياسات الإقتصادية من اجل إختيار أفضل سوق عمل وبيئة لإستثماراتهم. ويتضمن كباقي المؤشرات عوامل فرعية كالسياسات التجارية المتبعة والإدارة المالية ، حجم الاستثمارات المتدفقة و مساهمات القطاعين، الخاص والعام في الإقتصاد بالإضافة إلى النظم القانونية ذات العلاقة بالأنشطة الإقتصادية و البيروقراطية و معدل الأجور.<sup>2</sup>

وتصنف البلدان حسب مؤشر الحرية الإقتصادية باحتساب عدد النقاط كالتالي :

- اقتصاد حر: 1 إلى 1.99
- اقتصاد شبه حر : 2 إلى 2.99
- حرية اقتصادية ضعيفة: من 3 إلى 3.99

<sup>1</sup>مصطفى حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، المحرر الإسكندرية، مصر ، 2011.

<sup>2</sup>مخولف عز الدين، بن يحي سعاد، مرجع سابق.

- حرية اقتصادية ضعيفة جدا: من 4 إلى 5

### 5.2 مؤشر الشفافية

يصدر هذا المؤشر عن منظمة الشفافية العالمية و يركز على المسوحات الميدانية ذات العلاقة بمحاربة الفساد و مدى شفافية معاملات الإدارات الحكومية، كما يقاس به مدى انتشار الفساد في القطاع العام بشكل خاص. يتم دراسة أربع مؤشرات فرعية ضمن مؤشر الشفافية<sup>1</sup> وهي :

- مؤشر الفساد الكلي GCB

- مؤشر مدركات الفساد CPI

- مؤشر دفع الرشاوي BPI

### 6.2 مؤشر المخاطر القطرية

مؤشر المخاطر القطرية هو أداة تستخدم لتقييم بيئة ومناخ الأعمال في دولة معينة . تم اصداره سنة 1980 من طرف مجموعة PRS الدولية، يهدف هذا المؤشر إلى تحديد وتحليل المخاطر والتحديات التي من الممكن أن تواجه الشركات والمستثمرين في هذه البيئة، ويساعد على تقييم مدى جاذبية الدولة للاستثمار والأعمال<sup>2</sup>.

بواسطة مؤشر المخاطر القطرية، يمكن للمستثمرين ورجال الأعمال وكذا الباحثين في الاقتصاد تحديد المخاطر المحتملة وتقييم البيئة الاقتصادية والسياسية في دولة معينة عن طريق دراسة مدى تمكنها من

<sup>1</sup> عبد الكريم بعداش، الإستثمار الأجنبي المباشر وأثره على الإقتصاد الجزائري، رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص النقود والمالية، جامعة الجزائر، 2008، ص 76.

<sup>2</sup> مخلوف عز الدين، مرجع سابق، ص 7.



الوفاء بالتزاماتها المالية. إذ يساعد هذا المؤشر على اتخاذ قرارات استثمارية صحيحة وتحديد فرص الأعمال المحتملة بالإضافة إلى تحديد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع المخاطر.<sup>1</sup>

ويرتكز على ثلاث مؤشرات فرعية هي:

- مؤشر تقييم المخاطر السياسية
- مؤشر تقييم المخاطر المالية
- مؤشر تقييم المخاطر الاقتصادية

ويتم قياس مؤشر المخاطر القطرية وفقا لدرجة الخطورة كما يلي "

- من 0 إلى 49 درجة مخاطرة كبيرة جدا
- من 50 إلى 59 درجة مخاطرة كبيرة
- من 60 إلى 69 درجة مخاطرة معتدلة
- من 70 إلى 79 درجة مخاطرة منخفضة
- من 80 إلى 100 درجة مخاطرة منخفضة جدا<sup>2</sup>

### 7.2 مؤشر جودة إدارة الحكم :

مؤشر جودة إدارة الحكم (Governance Quality Index) هو أداة تستخدم لتقييم مستوى جودة الحوكمة في بيئة الأعمال. يهدف هذا المؤشر إلى تحديد مدى فعالية الإدارة والحوكمة في بلد معين، ويعتبر معياراً لقياس وتقييم جودة سياسات الإدارة العامة والحوكمة الاقتصادية والمؤسسية.

<sup>1</sup>المرجع السابق.

<sup>2</sup>عبد الكريم بعداش ، مرجع سابق، ص 75.

تم إنشاء مؤشر جودة إدارة الحكم لأول مرة من قبل مجموعة البنك الدولي في عام 1996، وتم تطويره وتحسينه على مر السنوات. يستند المؤشر على مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تقيس العديد من جوانب الحوكمة وإدارة الدولة، مثل فساد القطاع العام، الشفافية، الاستقرار السياسي، حقوق الملكية، قواعد القانون، وغيرها<sup>1</sup>.

يتم استخدام مؤشر جودة إدارة الحكم في تقييم بيئة الأعمال في الدولة المستهدفة. حيث يوفر نظرة شاملة ومعلومات دقيقة حول جودة الإدارة والحوكمة، مما يساعد المستثمرين ورجال الأعمال على اتخاذ قراراتهم الإستثمارية وفقا لنتائج<sup>2</sup>. كما تستعمله الجهات الرسمية والهيئات في تقييم الأداء الحكومي وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. يعتبر المؤشر أداة قوية للرصد والمقارنة بين الدول، ويمكن أن يشكل ضغطاً إيجابياً لتحسين الحوكمة وإدارة الدولة.

### المطلب الثاني : انعكاسات مناخ الأعمال على الأنشطة المقاولاتية في الجزائر

إن بيئة الأعمال هي من العوامل الحاسمة و المؤثرة بشكل مباشر على الأنشطة المقاولاتية، حيث تتحدد نجاح المقاولات واستدامتها من عدمه بناءً على الظروف والتحديات التي تواجهها في هذه البيئة. في هذا المطلب، سنعمد إلى عرض تقييم مناخ الأعمال بالجزائر وانعكاساته على الأنشطة المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>1</sup>مخلوف عز الدين، مرجع سابق بتصرف.  
<sup>2</sup>المرجع السابق.

1. معدل الحرية الاقتصادية في الجزائر

قيمة لمؤشر	حقوق الملكية	التحرر من الفساد	الحرية الجبائية	الانفاق الحكومي	حرية الأعمال	حرية العمل	حرية نقدية	حرية تجارية	حرية الاستثمار	حرية مالية	سنة
48,9	30	36	80	38,7	66,6	50,5	71,2	60,8	25	30	2015
50,1	25	36	81	59,4	62,1	48,2	68,1	60,8	30	30	2016
46,5	38,2	29,6	81,1	51	62,1	49,5	67	63,3	35	30	2017
44,7	27,8	35,2	74	45,7	68,1	48,7	69,9	63,5	25	30	2018
46,2	31,6	36,2	76,4	48,7	61,6	49,9	74,9	67,4	30	30	2019
47,28	30,52	34,6	78,5	48,7	64,1	49,36	70,22	63,16	29	30	

الجدول 02 : تقييم المؤشرات الفرعية المكونة لمؤشر الحرية الاقتصادية بالجزائر 2015-2019

المصدر : نشریات البنك الدولي المتعلقة بتقييم مؤشر الحرية الاقتصادية، المصدر السابق.

يعكس الجدول أعلاه، حالة من التدهور في المعايير الفرعية لقياس مؤشر الحرية الاقتصادية بالجزائر، ونلاحظ أن جل المؤشرات أقل من الدرجة 50 نقطة وهو ما نراه خاصة في مؤشر محاربة الفساد، الانفاق الحكومي وكذا كل من الحرية المالية والاقتصادية، ما يؤثر بشكل مباشر على المقاولات الصغيرة والمتوسطة وتوجهها واختيارها لطبيعة نشاطاتها.

إن ما تظهره معطيات الرسم البياني، تشير بشكل جلي إلى كون الحرية الاقتصادية في الجزائر مقلوبة، و أن بيئة الأعمال تعاني بشكل كبير من ظاهرة الفساد والمحسوبية بكل أنواعها رغم كل الجهود لمحاولة الإصلاح والنهوض بالاقتصاد الوطني من خلال تبني السياسات الإنتاجية. حيث احتلت الجزائر وفقا لهذا المقياس المرتبة 14 ضمن ترتيب دول شمال افريقيا وبلدان الشرق الأوسط، ما يجعلها في درجة أقل من المتوسط.

## الباب الأول : المقاولاتية في ظل الاقتصاد الجزائري

### 2. بيئة الأعمال في الجزائر حسب مؤشر التنافسية

المؤسسات	الترتيب العالمي	القدرة على الابتكار	دينامية مناخ الأعمال	حجم السوق	السوق المالية	سوق العمل	استقرار الاقتصاد الكلي	تبنى تقنيات المومات	البنية التحتية
46	56	34	56	66	50	47	71	53	64

جدول 03 : تقييم عوامل التنافسية للجزائر ضمن مؤشر التنافسية العالمي سنة 2019<sup>1</sup>

إن ما تشير إليه معطيات الجدول اعلاه، هو ضعف واضح في عدة معايير خاصة بتقييم بيئة العمل بالجزائر، ، فنلاحظ نقصا في توفر الكفاءات في سوق العمل وكذا تخلفا ف تطوير وادماج التكنولوجيات الحديثة في مناخ العمل بالإضافة الى ضعف مؤشرات المالية والنقد والتي تعود بشكل اساسي لتقشي الفساد.

تقارير مؤشر التنافسية العالمي 2008-2019											الجزائر	
السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد الدول	131	134	133	139	142	144	148	144	140	138	137	140
الترتيب	81	99	83	86	87	110	100	79	87	87	86	92

الجدول 04 : ترتيب الجزائر حسب مؤشر التنافسية العالمي في الفترة 20018-2019

المصدر : من إعداد الباحث إستنادا إلى بيانات تقارير مؤشر التنافسية العالمي Freedom Economic Index

<sup>1</sup> Source : World Economic Forum: The Global Competitiveness Report 2019, Geneva- Switzerland, 2019, p XIII.

يظهر جليا حسب المعلومات الإحصائية الواردة بتقارير مؤشر التنافسية العالمي، التذبذب الواضح في الترتيب بين سنة 2008 إلى 2019 كما نلاحظ انها احتلت مراتب متأخرة ( المرتبة 110 من بين 144 دولة ) ما بين 2012 و 2014 ويعزى ذلك إلى المشاكل الناجمة عن القوانين الضريبية وضعف موارد التمويل والحصول عليها والتي تعتبر اهم المشكلات التي تواجهها المقاولات الصغيرة والمتوسطة على الرغم من حجم السوق وتوفر المؤهلات البشرية.

### 3. تقييم مؤشر سهولة أداء الأعمال في الجزائر

بدء الأعمال	تراخيص البناء	تراخيص الكهرباء	تسجيل الملكية	الحصول على الائتمان	حماية المستثمر	دفع الضرائب	التجارة الحدودية	انفاذ العقود	تسوية حالات الاعسار	الترتيب العالمي
152	121	102	165	181	179	158	172	113	81	157

الجدول 05 : تقييم العوامل الفرعية لمؤشر سهولة أداء الأعمال في الجزائر لسنة 2020<sup>1</sup>

حلت الجزائر في المرتبة 157 من بين 190 دولة فيما يخص تقييم مؤشر سهولة أداء الأعمال حسب ما تورده معطيات الجدول اعلاه، وذلك ان دل على شيء فهو يعكس حالة من الركود وعدم التغيير في اغلب المؤشرات المعتمدة من طرف البنك رغم السياسات الاصلاحية للاقتصاد.

وإجمالاً فإن صعوبة أداء الأعمال في بيئة العمل في الجزائر، يجعل اقبال المستثمرين خاصة الأجانب ضعيفا، وهو ما قد يزيد من صعوبة الحصول على التمويل الضروري للمقاولات الصغيرة والمتوسطة و على المدى الطويل.

<sup>1</sup>المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على نشرات تقييم بيئة الأعمال doing business الصادرة عن البنك الدولي في موقع الرسمي : <https://archive.doingbusiness.org/en/doingbusiness>

4. تقييم مؤشر جودة إدارة الحكم في الجزائر

مؤشر فاعلية الحكومة	مؤشر مكافحة الفساد	الاستقرار السياسي وغياب العنف	نوعية التنظيم	مؤشر سيادة القانون	مؤشر حق التعبير والمساواة	
-0.52	-0.64	-0.86	-1.29	-0.78	-1.10	2020

الجدول 06 : تقييم بعض مؤشرات الحوكمة ( جودة إدارة الحكم ) للجزائر سنة 2020<sup>1</sup>

تميزت جل المؤشرات الفرعية الخاصة بتقييم جودة إدارة الحكم بالنسبة للجزائر بالسلبية حسب ما يوضحه الجدول أعلاه المستخلص من تقارير البنك الدولي لسنة 2020، وهو ما يدل على ضعف بيئة الأعمال خاصة من الجانب المؤسسي. إذ أن تحسين الإطار المؤسسي وموائمته مع الإطار التشريعي هو من العوامل المهمة من أجل توفير مناخ استثماري جاذب ومحفز للاستثمارات الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup>نشریات الموقع الرسمي للبنك الدولي : <https://databank.worldbank.org/source/worldwide#governance-indicators>

### الفصل الثاني : المقاولاتية، أساسيات ومفاهيم

ارتبط مفهوم المقاولاتية منذ ظهوره بعالم الاقتصاد و الأعمال الريادية ، اذ يتعلق بإنشاء وإدارة المشاريع وتحقيق العائدات المالية والمعنوية منها، كما تركز المقاولاتية على روح المبادرة والابتكار والقدرة على تحويل الأفكار إلى واقع ملموس.

وقد شهد مفهوم المقاولاتية تطورا وتغيرا ملحوظا عبر الزمن، حيث تعود جذوره إلى القرن الثامن عشر في فترة الثورة الصناعية بالتحديد، عندما بدأت التغييرات الاقتصادية والتكنولوجية في تحويل وتقريب العالم. في ذلك الوقت، كان المقاولون يعتبرون رجال أعمال يمتلكون الموارد والمال لتأسيس وتشغيل المشاريع الصناعية الكبيرة.

و مع الوقت، تطور مفهوم المقاولاتية ليشمل جوانب أكثر تعددًا وتنوعًا. ففي النصف الثاني من القرن العشرين، ظهرت ثورة المعلومات والتكنولوجيا، وهو ما أدى، بطبيعة الحال، إلى زيادة اهتمام المقاولين بالابتكار واستغلال وسائل التكنولوجيا الحديثة في تطوير المشاريع وتحسين الخدمات.

في العقود الأخيرة، شهدت المقاولاتية ميلا نحو التركيز على الابتكار وما يعرف بريادة الأعمال (Entrepreneurship)، حيث أضحت هذه المفاهيم مركزية في العديد من الاقتصادات الناشئة وحتى المتقدمة منها . كما تعززت الروح المقاولاتية في الأوساط الشعبية بفضل التقدم التكنولوجي والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية ودعم الحكومات للمبتكرين والمبادرين في إنشاء وإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، من خلال تبني سياسات اقتصادية محفزة لهذا الإتجاه.

وبفضل هذا، عرف مفهوم المقاولاتية توسعا أكبر ليشمل أبعادًا و أهدافا جديدة، فظهرت المقاولاتية الاجتماعية والمقاولاتية الرقمية والمقاولاتية البيئية... الخ هذه المفاهيم الجديدة تسلط الضوء ظهور

أهداف إضافية للمقاولين، بحيث لم يعد يقتصر سعيهم على تحقيق النجاح الاقتصادي بل تجاوزه لغايات اجتماعية وبيئية إيجابية.

### المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول المقاولاتية (Entrepreneurship)

تعتبر المقاولاتية أحد الركائز واللبنات الأساسية في مجال الأعمال والاقتصاد، وتلعب دورًا حيويًا في تنمية الاقتصادات وتعزيز الابتكار وخلق فرص العمل. كما أنها تعكس القدرة على إدارة المخاطر والابتكار وتحقيق النجاح في بيئة أعمال تنافسية محلية كانت أو عالمية.

تتطلب دراسة المقاولاتية الإلمام بمجموعة من المفاهيم والأساسيات التي تحدد صفات وسمات المقاولين وعملياتهم. حيث يعد الاستيعاب الجيد لهذه المفاهيم الأساسية مهمًا لتحديد تحديات وفرص المقاولاتية وتطوير استراتيجيات ناجحة لدعمها.

أحد المفاهيم الرئيسية في المقاولاتية هو روح المبادرة والجرأة على اتخاذ القرارات، حيث يتميز المقاولون بالقدرة على التخطيط وتنظيم الموارد وتحمل المخاطر. يسعون أيضًا لاكتشاف الفرص الجديدة وابتكار الحلول الإبداعية للمعضلات الاجتماعية و الاقتصادية بكل أنواعها ، ويتمتعون بقدرة كبيرة على التأقلم والتكيف مع التحولات السريعة وغير المتوقعة في السوق، حتى إنهم لا يقتصرون على إستغلال الفرص فقط بل يقومون بخلقها من خلال إحداث ما يعرف بحالة عدم التوازن في سوق العمل مستغلين مهارات الإقناع الخاصة بهم و الشغف المقاولاتي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمرو علاء الدين زيدان، القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية (ريادة الأعمال) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 51.



بالإضافة إلى ذلك، تشمل أساسيات المقاولاتية القدرة على التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع. إذ يجب أن يتحلى المقاولين بالمعرفة الكافية والفهم العميق للعمليات الإدارية والمالية، بالإضافة إلى مهارات القيادة والتنظيم لضمان نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف المحددة.

دون ان نغفل دور تكوين الشبكات الاجتماعية وبناء العلاقات القوية الذي يعد أحد أساسيات المقاولاتية الناجحة. يستفيد المقاولون من الاتصالات والعلاقات الوثيقة مع الشركاء، العملاء، المستثمرين والموردين لدعم نمو أعمالهم وتحقيق التفوق التنافسي.

تتطلب المقاولاتية أيضاً الاستدامة و تحمل المسؤولية الاجتماعية، إذ يجب على المقاولين أن يكونوا حساسين للتأثيرات البيئية والاجتماعية الناجمة لأعمالهم، وأن يتبنوا ممارسات تحافظ على التنمية المستدامة والثقة في السوق.

بالاعتماد على هذه المفاهيم والأساسيات، يتمكن المقاولون من بناء مشاريع ناجحة وتحقيق التنمية الاقتصادية ومن خلال هذا المبحث، سنتمكن من استكشاف مفاهيم المقاولاتية منذ بداية ظهورها وأساسياتها وعرض المقاربات التي حاولت تحديد مفهومها بشكل دقيق من منظور قطاعات متعددة.

### المطلب الأول : تعريف المقاولاتية ومقارباتها المختلفة

إن مفهوم المقاولاتية أو ما يسمى في المجتمع الحديث بريادة الأعمال ، متشعب وذو مقاربات عديدة وواسعة، فلا وجود لتعريف دقيق متفق عليه، خاصة في ظل التطورات والتغيرات المستمرة للمفاهيم الإقتصادية عبر العقود الأخيرة.

لا يمنع هذا أيضا من وجود أرضية مشتركة تجتمع فيها آراء الخبراء والباحثين ممن حاولوا تعريف المصطلح، إذ أن مفهوم المقاولاتية يعود أصله إلى العلوم الإقتصادية. فقد كان آدم سميث عالم الإقتصاد

الاسكتلندي أول من وضع قواعد المبادرات الفردية والإقتصاد الحر، داعيا إلى تحرير الأسواق ورفع القيود عنها، مختصرا نظريته في عبارة " دعه يعمل، دعه يمر " في كتابه ثروة الأمم.

وقد تطرق إلى مفهوم المقاولاتية رفقة إقتصاديين آخرين على غرار ألفرد مارشال (Alfred Marshall) حيث تناولوا مفهومها بشكل عام بأنها " أحد عناصر الإنتاج الرامية إلى تنسيق وتنظيم العملية التجارية والإنتاجية، والتعامل مع ظروف عدم الإستقرار في السوق، وأن المقاول هو من يملك مهارات البناء المؤسسي والإدارى إلى جانب روح المخاطرة والإبداع والإبتكار، وأن المقاولاتية نتيجة ذلك تمثل أحد تكاليف الإنتاج للمؤسسة"<sup>1</sup>.

أما الإستخدام الدقيق والمفصل لكلمة مقاول ، فقد ورد في مؤلفات الخبير الإقتصادي ريتشارد كانتيلون Richard Cantillon سنة 1732 حيث اعتبر أن المقاول " هو من يبادر بقيادة المبادلات في السوق عن طريق الشراء من المنتجين بثمن محدد ثم البيع للمستهلكين بسعر غير مؤكد، وهنا تبرز روح المخاطرة والمغامرة لدى المقاول ، اذ يتميز عن غيره بمقدرته على الأخذ بالمخاطر وتحمل الخسائر المستقبلية حال وقوعها".

كان للإقتصادي J.B.SAY أثر كبير في نشأة النظرية المقاولاتية، إذ بين الفرق بين المقاول والرأسمالي، فاعتبر أن المقاول هو القادر على خلق منافع جديدة عبر اعادة تنظيم وجمع وسائل الإنتاج، كما لا يجب أن يكون مالكا لرأس المال بالضرورة، إذ يمكنه إقتراض المال من الآخرين، وإنما ينبغي أن يكون قادرا على تسيير رأس المال والموارد كانت تقنية، بشرية أو مالية، واستغلالها بكفاءة في تطوير أرباح العملية الإنتاجية عن طريق التزاوج الثنائي بين توظيف المعارف وتوظيف العمال.

---

محمد قوجيل، دراسة وتحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر (دراسة ميدانية)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، الجزائر ، 2016<sup>1</sup>.

أما بالنسبة للعالم العربي، فقد تمت ترجمة كلمة مقال المشتقة من كلمة المقاوله ، إلى " منظم " في بادئ الأمر لتركيزهم على منظور المقاوله التنظيمي الذي يعد الفعل المقاولاتي مرتبطا بإنشاء المؤسسة وتنظيمها، ثم إلى كلمة " مقال " في فترة السبعينيات لإعتبارهم المقال هو من يقوم المخاطرة برأس المال في عملية إستثمارية، ليظهر بعد ذلك مصطلح " الريادي " و"ريادة الأعمال " في التسعينيات كمفهوم معاصر ضم كل المقاربات السابقة بالإضافة إلى المهارات والمؤهلات التي يستلزمها العمل المقاولاتي.

### 1. مقارنة الإبداع والابتكار

أتى بعد ذلك الإقتصادي النمساوي J. Schumpeter ليكمل ما بدأ به سابقوه، في تفصيل مجال المقاوله، جاعلا مفهوم المقال مرتبطا بالقدرة الإبداعية بشكل أساسي وليس فقط بروح المخاطرة وتحمل الخسائر، ما سمي أيضا بالمقاربة الإبداعية للمقاوله.<sup>1</sup> فالمقال بالنسبة له هو " المتمكن من خلق توليفة جديدة من عوامل الإنتاج تسمح له باستغلال الموارد بطريقة مبتكرة ومختلفة ".

كما ارتبط تعريفه للمقاولاتية ، في كتابه " نظرية التطور الإقتصادي " ، بمفهوم الابتكار والتميز معتبرا " لب المقاولاتية في القدرة على تصور وخلق فرص جديدة في مجال المؤسسات " على اختلاف شكل الابتكار الذي قد يكون طريقة جديدة للإنتاج ، خدمات جديدة أو منتجات، سوقا جديدة أو موارد ومصادر خام جديدة . وبالتالي تكون المقاوله بالنسبة لرواد هذه المقاربة هي القدرة على خلق فكرة إبداعية وتحويلها إلى مؤسسة أو مشروع ناجح.

<sup>1</sup>محمد قرجيل، مرجع سابق، ص 18.

### 2. مقارنة الفرص

أما بالنسبة لـ Venkataraman فمفهومه للمقاولاتية يركز على مقارنة فرص الأعمال، إذ يعرفها بأنها " القدرة على اكتشاف فرصة لتقديم خدمات أو سلع عبر تسلسل مجموعة من المراحل كجمع المصادر والموارد بشرية كانت أو مادية، تقييم هذه الفرص واستغلالها بكفاءة " وبالنظر إلى هذا التعريف، ندرك أنه يرى المقاولاتية كمجال بحث أساسه معرفة كيفية البحث واكتشاف الفرصة ثم تحقيقها وتحويلها إلى عمل منتج لمواد أو خدمات.

تتنوع مصادر الفرص، حسب المفكر والعالم الاجتماعي بيتر دروكر ، فهناك الفرص الموجودة مسبقا في السوق كنقص كفاءة التقنية والتكنولوجيا، أو تناظر المعلومات، وهناك الفرص المتولدة عن التغيرات الاقتصادية ، الاجتماعية وحتى السياسية والديموغرافية ، كما توجد الفرص المرتكزة على المعارف الجديدة والإختراعات والإبتكارات.

### 3. مقارنة خلق القيمة

هناك أيضا، Ronstad الذي يتناول المقاولاتية من منظور آخر، إذ يعتبر أنها أداة فعالة لخلق القيمة الفردية وحتى المجتمعية ومساهمة بشكل كبير في النمو الاقتصادي وخلق صناعات حديثة ، حيث قام بتعريفها بأنها " مسار أو منحى حركي لتكوين ثروة إضافية، من خلال انتاج خدمات جديدة أو تطوير منتجات وخدمات موجودة مسبقا" .

وتكون القيمة المضافة هنا بالنسبة للمقاول الفرد أولا ، مالية متمثلة في الأرباح ومعنوية إذ تنمي اعتزازه بنفسه و مشروعه ، وبالنسبة إلى الاقتصاد ثانيا، متمثلة في الحلول والتطور الدافع والداعم للاقتصاد والمجتمع على حد سواء.

يقصد بمفهوم خلق القيمة بأنه " عملية إنشاء قيمة اجتماعية ينتج عنها قيمة اقتصادية ، تؤدي إلى دفع عجلة الإبداع والإنتاجية والنمو"<sup>1</sup> أو هي التزاوج بين ثنائية القيمة الاقتصادية للشركة مع المصالح والمنافع الاجتماعية في آن واحد عندما تقرر مؤسسة ما الإستثمار<sup>2</sup>

إن خلق القيمة، تبعا لهذه المقاربة ، يكون عبر الفرد في حد ذاته، كونه العامل الأساسي المحدد لطريقة وسيرورة الإنتاج، وبالتالي يقوم بخلق هذه القيمة عبر قيامه بإنشاء المؤسسة أو المنظمة التي لولاه لما تم ظهورها.

بينما يرى آخرون أن خلق القيمة يتم من خلال المؤسسة في حد ذاتها، إذ يؤدي إرتباط المقاول بمشروعه المتجسد بها، في تحسين مهاراته ومبادئه على المستوى الشخصي، فتكون هي الدافع الرئيسي له من أجل التطور للأفضل. بالإضافة إلى مساهمتها في نمو الإقتصاد و توفير الحلول للمشاكل الاجتماعية عبر ما تقدمه من خدمات او سلع.

تترجم هذه القيمة المضافة من خلال اثبات الذات و المكانة التي يحصل عليها الفرد ، والرضا عن الخدمات او المنتجات المقدمة من طرف الزبائن، وأخيرا الفوائد والأرباح المالية المحصل عليها بالنسبة للمستثمرين.

ثم إن ما يجعل من المقاول مرتبطة بخلق القيمة الاجتماعية هو تقديمها لأفكار صالحة للانتشار، غير مقيدة بالسياق المحلي لأي مجتمع ، مما يجعلها فكرة مبتكرة يمكن تكييفها ومواءمتها لتتناسب احتياجات المجتمع اذ تقاس فعالية المقاول بكونها قادرة على خلق قيم مبدعة ومنظمة معززة للمبادئ الاجتماعية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Schmitt.J (2014), Social Innovation for Business Success, Springer Fachmedien Wiesbaden, Germany2014, p22.

<sup>2</sup> Christiansen.N (2014), Creating Shared Value Advisors , Lutry ,Switzerland,P353

<sup>3</sup> أمل خيري أمين، تجارب في الريادة الاجتماعية وفنون الإبداع المجتمعي ، منشورات جامعة كاي، الطلعة 2، 2019، ص 32

### 4. مقارنة الإنشاء المؤسساتي

من جهة اخرى ينظر بعض الإقتصاديين على غرار Gartner، إلى المقاولاتية على أنها، إضافة لكل ما سبق من تعريفات، ظاهرة تنظيمية تسييرية، فالمقاولاتية، حسب رأيه هي " عملية إنشاء مؤسسات أو تنظيمات جديدة، فهي مجموعة المشاريع التي يقوم المقاول فيها بتجسيد مشروع منظم مهيكّل إنطلاقاً من فكرة، وذلك عبر تنسيق وتنظيم الموارد البشرية والموارد المادية والمالية وتجنيدها في هذا النشاط.

كما صب Gartner جل تركيزه على طريقة إنشاء المؤسسة عبر مجموعة من المراحل والنشاطات المتتابعة وهي : البحث و إقتناص الفرصة المناسبة، جمع وتوفير الموارد المالية والبشرية، إعداد المنتج أو الخدمة وتصميمه، إنتاج المنتج أو الخدمة وتحريره في السوق، وأخيراً تحمل المسؤوليات المترتبة عن المشروع.

ويشاركه Alain Fayolle في هذا المنظور، إذ يرى أنها " حالة استثنائية تنشأ عنها ثروة اجتماعية واقتصادية تحت ظروف المخاطرة، يشترك فيها أفراد يتميزون بروح المبادرة وتقبل التغيير والإستعداد لتحمل المخاطر<sup>1</sup>."

وتركز هذه المقاربة المعروفة بإسم الظهور التنظيمي (organisationnelle L'émergence)، على كيفية وطرق تجسيد فكرة المشروع عن طريق توظيف المؤهلات والخبرات في إطار تنظيمي مؤسساتي. بالإضافة على القدرة القيادية الإستراتيجية لحل الإشكالات التسييرية والتنظيمية المتولدة عن المشروع.

تتسم المشاريع المقاولاتية في هذه الحالة بالفردية، خلافا لإنشاء المؤسسات النمطية التي تقوم على المشاركة مع عدة أفراد، حيث يمارس المقاول التسيير بشكل مستقل ومباشر، دون اعتماده على مجلس الإدارة. ما يرفع من قابلية تحقيق افكاره وتصوراتهِ الشخصية للمشروع، وهذا ما تقوم عليه فكرة المقاولاتية

<sup>1</sup> Alain fayolle,2003, Le métier de createur d'entreprise, edition d'organisation, Paris, P :17

في الأساس، إذ أن مجرد انشاء مؤسسة أو منظمة بالطريقة التقليدية لا تتطور ولا تضيف شيئا منذ انشائه بسبب عدم امتلاك أصحابها لرؤى استراتيجية، لا يعد مقاوله، بل المقاوله ، طبقا لرواد هذا الاتجاه التنظيمي ، تعتمد على مهارات التسيير المقاولاتي الإبداعي في نفس الوقت<sup>1</sup>.

بناء على التعريفات والتصورات السابقة يمكننا القول بأن المقاولاتية في مفهومها غير مرتبطة بالإقتصاد فقط، بل تتعداه إلى علوم أخرى كعلم الاجتماع، التسيير و علم النفس بالتالي يمكننا إستخلاص مفهوم شامل استنادا لما سبق ، باعتبار أن المقاولاتية هي مجموعة من العمليات والنشاطات المتسلسلة التي تسمح بإنشاء مؤسسة و منظمة جديدة من خلال إدراك واقتناص الفرص المربحة في السوق في حالات عدم توازن السوق واستغلالها بكفاءة.

تمثل المقاولاتية، أيضا، الإستخدام الذكي للموارد المتوفرة بطريقة مختلفة، وتوفير المصادر والموارد الأساسية ورأس المال، مع الإستعداد الكامل للمخاطرة وتقبل الخسائر والفشل في حال حدوثه، و لا إهمال شغف المقاول بمشروعه، فهو ما يدفعه إلى الإبتكار والتطور المستمر بغية خلق قيمة فردية ومؤسسية تنعكس في التنمية الإقتصادية والاجتماعية للبلد.

### المطلب الثاني : دور المقاولاتية في تعزيز التنمية

تتبعكس أهمية ظاهرة المقاولاتية في الآثار العديدة المترتبة عنها، اقتصاديا واجتماعيا، فهي تربط بين القطاع العام والخاص، فمع بداية الألفية الجديدة ، استقطبت المقاوله إهتمام ودعم الدول بشكل كبير، نظرا لمساهمتها الفعالة في حل الأزمات المتعلقة بالإقتصاد والمشاكل الإجتماعية المختلفة.

<sup>1</sup>أمل خيرى أمين، مرجع سابق.

### 1. في التنمية الاقتصادية

- تعظيم الربح والمكاسب المالية :

من أهم أهداف التي تسعى المقاولاتية إلى تحقيقها الحصول على مكاسب مالية و زيادة الأرباح ، ما يمكن اعتباره مكافئة مالية وتحفيزية يحصل عليها المقاول والمساهمون مقابل المخاطرة، فزيادة الدخل الشخصي للمقاول تمنحه دافعا للإستمرار في مشروعه، كما تعد دليلا على نجاعة القرارات الإستثمارية المتخذة وكفاءتها.

- تنوع الهيكل الصناعي:

تساهم اعمال المقاوله في تنوع وتوزيع الإنتاج على مجالات وفروع صناعية مختلفة، إذ تتنوع وتباين مجالات الإبداع لدى المقاولين، ما يسمح بإنتاج سلع وتقديم خدمات متنوعة تلبي حاجيات المواطنين<sup>1</sup>، بالإضافة إلى كون محدودية نشاطها وصغر رأس مالها الذي يجعل من إنشاء الكثير والعديد من المقاولات في كافة القطاعات.

- رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات وزيادة الفائض الإقتصادي المحلي :

إن مناخ العمل المقاولاتي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المفعم بروح التجدد والإبتكار والمطبقة فيه أساليب تنظيم العمل والإدارة الحديثة ، يساهم في رفع إنتاجية العامل بشكل مستمر، فنسب الإنتاجية تزداد بمقدرة المؤسسة على تحقيق ثروة ومكاسب مالية أكبر باستخدام نفس الموارد، وبالتالي تحقيق فائض اقتصادي وافر، عبر توفير السلع والخدمات المكملة والبديلة على حد سواء للمستهلك، وبتوفير هذه

<sup>1</sup>يعقوبين صليحة، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصناعة العربية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، العدد 1، 2015.



السلع محليا عوضا عن الإستيراد، بل حتى امكانية تصدير هذه الصناعات والمنتجات ما يؤدي في النهاية إلى زيادة الدخل الوطني وتنمية صادرات الدولة.

### • تطوير التكنولوجيا وفتح أسواق جديدة:

إن الجو التنافسي بين المؤسسات والشركات الناشئة في ظل المقاولاتية، يدفعها بشكل دائم ، إلى التطور ومحاولة إبتكار سلع وخدمات حديثة وجديدة تتماشى والتطور التكنولوجي السريع في العالم ، وتبعا لذلك تنتقل نسبة هجرة الأدمغة التي تجد في هذه المقاولات فرصة لاستثمار المعارف الجديدة و بيئة خصبة للاكتشافات الجديدة في شتى الميادين.

### • ترشيد الإنفاق العام :

وهذا عن طريق توجيه المدخرات الصغيرة إلى الإستثمار بدلا من الإنفاق الترفي أو بقاء هذه المدخرات المالية عاطلة ومودعة في البنوك، فتمتلك الأسر من ذوي الدخل المتوسط استثمار مدخراتها في مشاريع استثمارية ذات رأس مال صغير، أو إنشاء مؤسسات مقاولاتية منخفضة التكلفة، حيث لا تتطلب هذه الأخيرة تكلفة تسيير عالية أو خبرة كبيرة في العمل الإنتاجي، محدثة تنمية محلية متوازنة تساهم في الاستقرار الاقتصادي للبلد.

### 2. في التنمية الإجتماعية :

إضافة إلى التأثيرات التي تحدثها المقاولاتية في النسيج الإقتصادي، فهي تلعب كذلك دورا فعالا في تحسين الحياة الإجتماعية. فالقيمة الاقتصادية التي تخلقها تضاف اليها القيمة الاجتماعية التي تتبعها.

### • خلق مناصب الشغل وتقليص معدلات البطالة:

تمثل المؤسسات والمشاريع المقاولاتية عاملا أساسيا في محاربة البطالة وخلق مناصب العمل للشباب، إذ تستطيع هذه المؤسسات توفير مناصب ليد العاملة حسب رأس المال المستثمر وطبيعة نشاطها، كما يزداد عدد المناصب كلما توسعت وكبرت هذه المؤسسات.<sup>1</sup>

يعد أيضا إنشاء المؤسسات المقاولاتية في حد ذاته منفذا للشباب البطال و الباحثين عن مناصب عمل خاصة خريجي الجامعات والفئات المستبعدة إجتماعيا ، لبدأ مشاريعهم الخاصة وهذا ما يخفف العبء بشكل واضح عن الدولة في ظل استحالة توفير مناصب شغل للجميع لاسيما عند فترات الركود الإقتصادي والأزمات العالمية.

تمثل نسبة توظيف اليد العاملة في المؤسسات المقاولاتية ، الصغيرة منها والمتوسطة ، في السعودية والإمارات العربية المتحدة وكذا سلطنة عمان ومصر على سبيل المثال نحو 80 % من إجمالي العمالة.<sup>2</sup>

بينما في دول أخرى كالجائر التي اعتمدت في السنوات الأخيرة على استراتيجية دعم المقاولاتية لتخفيض نسب البطالة، إذ تصل نسبة مساهمة الشركات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة إلى 54<sup>3</sup> %، حيث تغيرت سياسة الدولة من التركيز على توفير مناصب عمل حكومية إلى دعم المؤسسات والمشاريع المقاولاتية والإهتمام بها.

<sup>1</sup> أنساعد رضوان و العكازي فاطمة ، المقاولاتية الصغيرة بين المتطلبات الاقتصادية والنشاط الإجتماعي- دراسة ميدانية على عينة من المقاولات الصغيرة بولاية الشلف، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية ، 2018، العدد 04، ص 204.

<sup>2</sup> يعقوبين صليحة، 2015، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصناعة العربية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات اقتصادية، العدد 1، ص 30

<sup>3</sup> مصطفى رديف، إسماعيل مراد، 2020، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإشكالية البطالة في الجزائر - دراسة قياسية خلال الفترة 2000-2018، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 02، ص 197-213.

### • التنمية الريفية والحد من النزوح :

خلافا للمؤسسات الكبرى، تساعد سهولة إنشاء مؤسسة مقاولاتية في أي رقعة جغرافية، وخاصة في البيئة الريفية المساعدة على خلق الأعمال والغنية بالصناعات والحرف اليدوية والموارد، ما يسهل أيضا الإستثمار في المقاولات المنزلية التي لا تحتاج إلى مقرات خاصة لمزاولة النشاط، كما تقوم ب تعزيز مشاركة المرأة الريفية في التنمية المحلية والاقتصادية المستدامة.

تفتح المقاولات في المناطق الريفية باب الاستثمار لأصحاب الدخل المحدود بهذه المناطق، و تؤدي بمرور الوقت إلى اكتساب اهالي الريف خبرة ومهارات في تسيير المشاريع الصغيرة التي تدر عليهم أرباحا وتحسن مستوى معيشتهم. تساعد أيضا هذه المشاريع المقاولاتية في فك العزلة عن المناطق النائية والحدودية و التفتح على العالم و رفع مستوى التحضر.

### • عدالة توزيع الثروة و مكافحة الفقر :

تستقطب المقاولات والشركات الصغيرة والمتوسطة إهتمام الأفراد ذوي المدخرات البسيطة، ما يسمح للأسر بالإستثمار في المشاريع الصغيرة، وهذا ما يزيد من الطبقة المتوسطة في المجتمع ويقلل نسب الفقر والفوارق الإجتماعية ، نظرا لما توفره هذه المؤسسات من فرص عمل ومصادر دخل بالنسبة للأسر الفقيرة والتي قد تخرج تماما من حالة الفقر في حالة نجاح المشروع وتحقيقه لأرباح مالية معتبرة.<sup>1</sup>

إن عملية الإستثمار في المؤسسات الكبيرة والمشاريع الضخمة يتطلب رأس مال استثماريا كبيرا وضخما لا يمكن للأفراد العادية توفيره، وهنا تبرز اهم ميزة للمقاولات والشركات الصغيرة والمتوسطة ما يجعل هذه الفئة مشاركة في الإقتصاد ومقللة بذلك من التفاوت الطبقي في المجتمع.

### • مكافحة الآفات الإجتماعية :

<sup>1</sup>مصطفى رديف، مرجع سابق .

إن الظروف المعيشية الصعبة والفقر والتعرض للتهميش بالإضافة إلى البطالة، يجعل الشباب عرضة للانخراط في الحياة الإجرامية و إدمان المخدرات ومخلف الآفات الاجتماعية التي تشارك المقاولاتية في مكافحتها وإيجاد حلول جذرية لها، عبر منح الإهتمام الكامل للشباب لتحقيق وتجسيد أفكارهم على أرض الواقع ومنحهم فرصة لعرض مهاراتهم و اثبات ذواتهم أمام المجتمع من خلال القيمة المعنوية والمالية التي تخلقها هذه المشاريع.

### المبحث الثاني : أشكال المقاولاتية وأنواعها

إن المقاولاتية ظاهرة تتميز بالمرونة والديناميكية ، ما يجعلها تأخذ أشكالاً عديدة حسب خصوصيات البيئة الإقتصادية و الإجتماعية وكذا توجه المقاول صاحب المشروع في حد ذاته، والدوافع الرئيسية التي جعلته يأسس المشروع.

### المطلب الأول : أشكال المشاريع المقاولاتية

يتخذ العمل المقاولاتي أشكالاً عدة ، حيث توجد طرق عديدة ومختلفة يمكن للمقاول عن طريقها استغلال الفرص المربحة، وهي تتجلى أساساً في انشاء مؤسسة جديدة أو القيام بعملية بيع هذه الفرصة لشركات ومؤسسات قائمة مسبقاً أو حتى شراء هذه المؤسسة الموجودة ، فيما يأتي سنفصل أشكال المقاولاتية.

### 1. إنشاء مؤسسة جديدة (La création pure d'entreprise)

ونعني بذلك إنشاء مؤسسة من العدم تقوم بأنشطة و أعمال تجارية أو إنتاجية جديدة كلياً، بحيث لا يكون نشاطها الممارس مجرد استمرارية لنشاط شركة أخرى موجودة مسبقاً<sup>1</sup>.  
يتمتع هذا الشكل من المقاولاتية بعدة مميزات من أهمها إمكانية دراسة المشروع بشكل مفصل ودقيق، و إعداد دراسة جدوى مناسبة قبل تنفيذ المشروع على أرض الواقع. كما تكون للمقاول أو منشئ المؤسسة فرصة اختيار المشروع الملائم للمؤهلات الفنية والإمكانيات المالية والخبرة التي يملكها.

### 2. إنشاء مؤسسة منبثقة ( la creation par essaimage)

وتسمى أيضاً بإنشاء مؤسسة عن طريق التفريغ أو الإفراق، وهو الدعم والمساعدة المقدمة من طرف المؤسسة الأصلية للعاملين لديها من أجل إنشاء مؤسساتهم ومشاريعهم المنفصلة، وحثهم على الإستقلال عنها. حيث يقوم العامل بشراء مؤسسة أو إنشائها وتقوم مؤسسته الأصلية بتوفير الدعم له من خلال تقديم بعض الخبرات والمرافقة ما يقلل من المشاكل والمخاطر التي تعترضه ومن إمكانية الفشل كذلك.  
يمكن لهذا الدعم أن يأخذ أشكالاً عديدة، كدورات تدريبية خاصة في مواضيع تتعلق بالتسيير والإدارة والمحاسبة وهي أشياء أساسية ينبغي على صاحب المؤسسة الجديد اتقنها قبل بدءه في تنفيذ مشروعه. أو اطلاعهم على الإجراءات المختلفة و تقديم اقتراحات حلول لمشاكل قد تواجههم في بداية مشوارهم.  
كما يمكن أن يكون الدعم عبر منح قروض و دعم مالي للموظفين الراغبين في تأسيس شركاتهم ما يساعدهم في إنطلاقة مؤسساتهم.

<sup>1</sup> Counot, S. et S. Mulic (2004), Le rôle économique des repreneurs d'entreprise, INSEE Première, no 975

### 3. شراء مؤسسة قائمة ( La reprise d'une entreprise )

ويقصد به شراء مؤسسة موجودة مسبقا في حالة جدية أو تواجه صعوبات، أو أخذها عن طريق الميراث أو الهبة لكن يجب أن تأخذ بعض الأمور بعين الاعتبار كالأسباب الكامنة والخفية خلف بيع الشركة ودراستها بشكل دقيق، لتفادي الوقوع في المشاكل وخاصة حالات الغش في السجلات إذ يتوجب على المقاول مطابقة مدى مطابقة الشركة للخصائص والتصورات التي يبحث عنها.

### 4. تطوير مؤسسة قائمة

تدعى أيضا بالمقاوله الداخلية، لأنها تحدث داخل المؤسسة ذاتها، وتتولد من الحاجة الملحة إلى الحفاظ على القدرة التنافسية في السوق، ويعنى به إيجاد فرص جديدة في السوق من خلال تطوير منتجات أو خدمات وحتى أنشطة داخل مؤسسة قائمة بالفعل أو تحديث أساليب لتطبيقات جديدة من أجل تلبية أفضل للطلب المتزايد.

## المطلب الثاني : أنواع المشاريع المقاولاتية

### 1. المقاولات التجارية

يمكننا تعريف المقاوله التجارية بكونها مجموعة من الوسائل المادية و العناصر البشرية المنظمة التي تجتمع في وحدة اقتصادية بهدف ممارسة نشاطات تجارية بشكل ضمني أو صريح، تحت إطار قانوني وبشروط النظام الإقتصادي والسوق.

بالإضافة إلى الأعمال التجارية المنفردة، ذكر المشرع الجزائري في المادة 02 ، الفقرة 14 من القانون التجاري<sup>1</sup> مجموعة أخرى من الأعمال التي لا تكتسب الصفة التجارية إلا في حالة وقوعها على شكل مقولة ، فتجارية هذه المشاريع غير مستمدة من صفة الشخص القائم به ولا من طبيعة العمل او موضوعه وإنما من الشكل التنظيمي المسندة إليه ، نذكر منها :

- 1- شراء أو تأجير للمقاولات لبيعها مرة أخرى بعينها أو بعد عملية تحويلها و تشغيلها.
  - 2- المقاولات الرامية للبناء والحفر من اجل استغلال النقل وتمهيد الأراضي.
  - 3-العمليات المصرفية المتعلقة بالسمسرة أو عمليات الصرف الخاصة بالعمولة.
  - 4- عمليات التوسط من أجل شراء وبيع المحلات التجارية، العقارات، ومختلف القيم المنقولة.
- واستنادا إلى ما سبق ، يمكننا تصنيف وتقسيم المقاولات التجارية وفقا لطبيعتها إلى مقاولات البيع، مقاولات الإنتاج، المقاولات المتعلقة بالخدمات.

- **المقاولات المختصة بالإنتاج أو الإصلاح أو التحويل :** وهي تلك المشاريع التي تعنى بإنتاج المواد الخام الأولية ثم تحويلها إلى منتجات مصنعة تماما أو غير مكتملة الصنع من أجل تلبية حاجيات السوق وطلبات المواطنين، فهي غير مقتصرة على الصناعة التحويلية فقط وإنما تشمل التعديلات على الأشياء بهدف زيادة قيمتها أو إضافة خاصية جديدة لها.
- وتشمل أيضا ، المقاولات الصناعية كصناعة الأثاث المنزلي باستخدام الخشب، و صناعة الألبسة من النسيج و القطن وعمليات الإصلاح خاصة المتعلقة بالسيارات والأجهزة الكهرومنزلية. وأخيرا المقولة الإستخراجية ، والمرتكزة على استخراج المعادن من المناجم كالذهب والمواد الخام من باطن الأرض كالبتروول.

<sup>1</sup>المادة 2 و 14 من الأمر رقم 75-59، لمؤرخ في 26 سبتمبر 1975، المتضمن القانون التجاري ، الجريدة الرسمية، العدد 101، الصادر بتاريخ 19 سبتمبر 1975.

- **مقاولات التوريد** : قام المشرع الجزائري باعتبار عملية توريد الخدمات أو السلع من خلال المقاوله ضمن الأعمال التجارية، ويقصد بالتوريد تعهد المورد والتزامه، عن طريق عقد، بتسليم سلع معينة أو تقديم خدمات بصفة دورية منتظمة للعميل أو الغير، كتوريد المستشفيات والمدارس بالأغذية ، و توريد الحديد والفحم للمصانع، ويندرج هذا النوع من العقود ضمن العقود المستمرة حيث يعد الزمن أهم العناصر التي تركز عليه.  
كما يشترط ، لاعتبار التوريد عملا تجاريا ، ان يكون بصفة متكررة منتظمة فيصبح بذلك عملا مقاولاتيا، حيث أشارت المادة 02 من القانون التجاري الجزائري في الفقرة السادسة بشكل صريح في عبارة " كل مقاوله للتوريد " إلى ضرورة كون التوريد مقاوله ليعتبر من الأعمال التجارية. وذلك لتضمنه المجازفة والمخاطرة عند تقلب أسعار المنتجات.

### • مقاوله الأشغال المتعلقة بالنقل :

يعتبر النقل في عصرنا ، ركيزة أساسية للنشاطات والأعمال الإقتصادية، لاسيما في ما يخص تبادل السلع ونقلها إلى أماكن البيع وحتى تصديرها. واعتبر المشرع الجزائري في الفقرة الخامسة من المادة 02 من القانون التجاري كل المقاولات القائمة على أعمال تمهيد الأرض والحفر والبناء أعمالا تجارية. وبالتالي تشمل المقاولات الخاصة بأشغال النقل عمليات رصف الطرقات ، وإنشاء الأنفاق وإقامة الجسور، شرط أن يكون المقاول قد تعهد بتوريد مستلزمات البناء من مواد أولية وآلات وحتى عمال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ق.ت.ج، مرجع سابق.



### • مقالة بيع المنتجات والسلع الجديدة: نص المشرع الجزائري على اعتبار جميع عمليات بيع

السلع الجديدة أو المستعملة سواء جملة عن طريق المزاد العلني أو تجزئة، عملا تجاريا، وذلك في الفقرة الثانية عشر من المادة 2 من القانون التجاري.

إن مقالة البيع بالمزاد العلني ، هي بيع السلع والمنقولات التي يملكها الغير، بالجملة أو التجزئة، في أمكنة مخصصة ، عن طريق المناداة العلنية للراغبين في الشراء الذين يقدمون أعلى سعر. وتعود نسبة معينة من ثمن البيع إلى الوسيط كأجرة، شريطة أن تكون عملية البيع إرادية من قبل مالك البضاعة أو الأشياء.

إذ لا تعد أعمالا تجارية تلك المزادات العلنية التي تقوم فيها دائرة الجمارك ببيع المصادرات والأموال المتروكة ولا المنقولات المحجوزة اثر طلب الدائنين. ومنه فإن المقولة في هذه الحالة تقوم بالبيع بأموال وممتلكات الغير وتتلقى اجرا نظير ذلك أو تقوم بشراء البضائع والأشياء ثم تعيد بيعها في المزادات العلنية لتحقيق الأرباح.

### 2. المقاولات الحرفية :

وهي المشاريع المقاولاتية المتعلقة بالحرف اليدوية التي تمثل موروثا ثقافيا وحضاريا للبلد، تصنف الأعمال الحرفية التقليدية ضمن الصناعات الصغيرة ، حيث تركز على العمل اليدوي بشكل أساسي ، مع الإستعانة بالوسائل النفعية البسيطة لتحسين و تزيين المنتج، كصناعة الزرابي و النسيج ، الأواني الفخارية ، الأواني النحاسية والفضية وغيرها،<sup>1</sup> ثم توسع هذا المجال ليشمل صناعة الأثاث، ورشات الخياطة، صناعة الحلويات، صالونات الحلاقة ... كما تمثل هذه الصناعات الصغيرة مصدر عيش واسترزاق للكثيرين خاصة في المناطق الريفية والمعزولة.

<sup>1</sup>نفيسة خميس، عبد الرؤوف حجاج، 2019، دور السمات المقاولاتية للمقاول الحرفي في تبني التوجه الإستراتيجي ( دراسة ميدانية لعينة من المقاولات الحرفية بورقلة ) ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 06، العدد 2 ، ص 301-314

عرف عدد المقاولات الحرفية تزايدا ملحوظا في الجزائر لاسيما في السنوات الأخيرة إذ بلغت نسبة مقاولات الحرف 23 من اجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث بلغ عدد هذه المقاولات 243.699 سنة 2017<sup>1</sup>.

تنشأ مقاولات الصناعات التقليدية، حسب ما نص عليه القانون التجاري الجزائري في المادة 20 من الأمر رقم 01-96<sup>2</sup> حسب احدى الصيغ الواردة فيها. و تأخذ بالضرورة شكل الشركات التجارية، بالتالي هي ملزمة بإستكمال إجراءات القيد في كلا السجلين، التجاري وسجل الصناعة التقليدية والحرف<sup>3</sup> عكس المقاولات الحرفية لإنتاج المواد الملزمة فقط بقيد سجل الصناعة التقليدية.

كما يؤسس هذا النوع من المقاولات المختصة بالصناعة التقليدية، وفق أحد الأشكال التي نص عليها القانون التجاري الجزائري في المادة 544، حيث تكون على هيئة شركات ذات مسؤولية محدودة، شركات تضامن أو توصية، شركات مساهمة ، وهذا من أجل تقنينها تجاريا وقانونيا وتنظيم تأسيسها وتسييرها<sup>4</sup>. لذا بإمكاننا القول ان هناك نوعين من المقاولات الحرفية، المقاولات الحرفية لإنتاج المواد والخدمات و مقاولات الصناعات التقليدية.

<sup>1</sup>نفيسة خميس، عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق.

<sup>2</sup>راجع المادة 20 و21 من الأمر رقم 01-96، المتعلق بالقواعد التي تحكم الصناعة التقليدية والحرف ، الجريدة الرسمية ، العدد 3، الصادر في 1996 يناير 14.

<sup>3</sup> راجع المادة 23 من الامر 01-96، مرجع سابق

<sup>4</sup>راجع المادة 544 من الأمر رقم 75-59، لمؤرخ في 26 سبتمبر 1975، المتضمن القانون التجاري ، الجريدة الرسمية، العدد 101، الصادر بتاريخ 19 سبتمبر 1975.

### 3. المقاولات الزراعية

إن الإستثمار في القطاع الزراعي، لا يقل أهمية عن القطاعات الأخرى في تأثيره على الإقتصاد الوطني ومساهمته في التنمية ، خاصة في ظل تزايد حاجة الدول إلى تحقيق الأمن الغذائي للتقليل من حجم الضرر الذي تسببه الأزمات العالمية، كجائحة كورونا مؤخرًا والحرب الأوكرانية – الروسية.

إثر ذلك، نشأت العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في المجال الزراعي في الجزائر نظرا للاهتمام والدعم المقدم لمثل هذا النوع من المشاريع المقاولاتية من طرف الدولة.

يمكننا تعريف المقاولاتية الزراعية بأنها تلك الأعمال الإنتاجية المتعلقة بالمشاريع الزراعية ، كإنتاج المحاصيل كالحبوب والفواكه والخضر، القطن والخشب وغيرها، أو الإنتاج الحيواني كتربية المواشي والحيوانات الموجهة للإستهلاك وحتى الصيد البحري.

أولت الدولة الجزائرية للمشاريع الإستثمارية الفلاحية والزراعية اهتماما خاص ، تجلى في الأطر القانونية الداعمة للمقاولين الراغبين في الإستثمار في هذا المجال ، عبر مجموعة من التسهيلات ، كقانون التوجيه الفلاحي الذي نصت عليه المادة 03 من القانون 08-16 المؤرخ في 03/08/2008 في فقرته الثالثة<sup>1</sup> ثم إصدار القانون 03-10 المؤرخ في 15/12/2010 الذي نص على عقد الإمتياز<sup>2</sup> ، والذي تمنحهم بموجب حق استغلال الأراضي الفلاحية المملوكة للدولة لمدة 40 سنة قابلة للتجديد، شريطة دفع اتاوات سنوية تم بيان كيفية تحصيلها وتحديدتها بموجب قانون المالية.

#### • مصادر التمويل الزراعي والفلاحي

تعتمد المقاولات الزراعية على التمويل بشكل كبير، من أجل رفع مردودية الإنتاج، والحفاظ على إستمرارية النشاط، ما يجعلها في حاجة ماسة، إضافة للجهد الجسدي ، إلى المعدات المختلفة والتمويل الفلاحي

<sup>1</sup> القانون 16/08 المؤرخ في 08 أوت 2008 المتضمن قانون التوجيه الفلاحي، الجريدة الرسمية عدد 46 ،سنة 2008.  
<sup>2</sup> قانون 03/10 المؤرخ في 15 اوت 2010 المحدد لشروط وكيفيات استغلال الأراضي الفلاحية التابعة للأمالك الخاصة، الجريدة الرسمية عدد 46 ، سنة 2010.

المستمر ، نظرا للعوائق المختلفة التي تواجهها، على غرار الظروف الطبيعية القاسية كالجفاف، والعوائق المادية والمالية كغلاء الأراضي والأسمدة والمواد الفلاحية الضرورية لحماية المحاصيل. تتنوع مصادر الحصول على التمويل الزراعي، فيعتمد بعض المقاولين على التمويل الذاتي من الموارد المتاحة، بينما يلجأ آخرون إلى مصادر خارجية كالإقتراض المباشر من البنوك مقابل نسبة معينة من الفوائد، أو الاستعانة بتمويل التعاونيات من أجل توفير الأموال الضرورية للمشروع.

### • أهمية المقاولات الفلاحية والزراعية

يستمد هذا النوع من المقاولات الإستثمارية في المجال الفلاحي والزراعي أهميته من إنعكاساته المباشرة على الصعيد الإقتصادي للبلد، والآثار الإيجابية المنعكسة على التنمية المحلية والمستدامة، نذكر منها :

- تحقيق الإكتفاء والأمن الغذائي
- الإسهام في تفعيل سياسات الدولة التشغيلية للتقليل من البطالة
- إنعاش الناتج المحلي وتحسين جودته
- تقليص نسبة الإستيراد وزيادة مداخل الصادرات

### المبحث الثالث : البنيات التنظيمية للمشاريع المقاولاتية وخصائصها

إن الهيكل التنظيمية لأي مؤسسة هي أساس استمراريتها وسيرورة مصالحها، لأنها بالنهاية كيان متكون نتيجة ترابط مجموعة بشرية، يحافظ على بقائه عبر مساهمة كل فرد من أعضائه، ففي أية مؤسسة مقاولاتية ينبغي وجود تنسيق بين هياكلها يضمن تنظيم العمل و تقسيم المهام بين العمال والإدارة والمديرية بالإضافة إلى إدارة الجوانب الإنتاجية والتقنية.

### المطلب الأول : تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تأخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أشكالاً عديدة حسب توجهاتها وأنشطتها الاقتصادية، طبيعة أسلوب العمل وتنظيمه و كيفية إدارة العملية الإنتاجية بالإضافة إلى الشكل القانوني لهذه المؤسسات ، لذا يمكننا باختصار تقسيمها إلى ثلاثة أشكال رئيسية حسب هذه المعايير والتصنيفات.

### أولاً: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب توجهها وطبيعتها

طبقاً لهذا التصنيف نجد 3 أشكال أساسية هي المؤسسات ذات الطابع العائلي ، والمؤسسات ذات الطابع التقليدي ، إضافة للمؤسسات المتطورة وشبه المتطورة.

#### 1. المؤسسات ذات الطابع العائلي :

يعرفها الباحثان Bames et Herchon بأنها " مؤسسة يمتلكها ويسيرها فرد أو عدة أفراد من عائلة واحدة " <sup>1</sup>. وهي وفقاً لذلك مؤسسات مقاولاتية تنشأ في المنازل وتستخدمه كمبر تنطلق منه أنشطتها، وتتكون اليد العاملة لها من أفراد العائلة ، كما أنها تقوم في أغلب الأحيان بإنتاج سلع ومنتجات تقليدية و تطرحها بكمية محدودة في السوق.

<sup>1</sup> Barnes, L, B, and Hershon, S, A, Transferring Power in a Family Business, Harvard Business Review 54, 1985, P 105.

يوجد شكل متطور من هذه المؤسسات في الدول المتقدمة كاليابان ، حيث تقوم هذه الأخيرة بالتعامل مع مصانع موجودة في نفس المنطقة من أجل إنتاج أجزاء معينة من السلع وتسمى هذه العملية بالمقاولات الباطنية (PME sous traitantes).

### 2. المؤسسات التقليدية :

لا تختلف كثيرا عن أسلوب تنظيم المؤسسات العائلية ، فهي أيضا تركز على العمل العائلي في إنتاج منتجات حرفية وتقليدية كاملة أو نصف مصنعة تقوم ببيعها لمصانع ترتبط بعقود تجارية معها. كما أنها هي الأخرى تعتمد على كثافة العنصر البشري والعمال بدل التقنيات و الأجهزة المتطورة، وحتى في حالة إستعمالها لأجهزة صناعية فإنها تكون شبه متطورة .

غير أن الإختلاف يكمن في قدرتها على الإستعانة بيد عاملة أجنبية خارج نطاق العائلة، إضافة إلى كون مقر عملها مستقلا عن المنزل على هيئة ورشة صغيرة، كما تعتمد في أنشطتها و تصنيع منتجاتها على الأدوات اليدوية البسيطة.

تستقطب هذه الأنواع من المشاريع والمؤسسات الصغيرة والمصغرة والمتوسطة إهتمام الدولة وصناديق التمويل كونها تمثل النمط الغالب للمشاريع المقاولاتية في غالبية الدول العربية والنامية، ففي مصر على سبيل المثال، تمثل نسبة 95 % من جملة المؤسسات الإقتصادية غير الزراعية في القطاع الخاص<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>وزارة التجارة الخارجية، تيسير الإجراءات التنظيمية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، نموذج الشباك الواحد، القاهرة، يناير 2002، ص 05.

### 3. المؤسسات المتطورة وشبه المتطورة

إن أحد مميزات هذا النوع من المؤسسات هو إستخدامها لأساليب الإنتاج المتطورة والحديثة ، سواء في الجانب التسييري والتنظيمي للعمل أو الإستثمار في الأصول الدائمة ورؤوس الأموال الثابتة لتوسيع الأعمال، كما تكون المنتجات مصنعة طبقا للمعايير العالمية بطرق حديثة وعصرية.

يعمد المسؤولون عن البرامج التنموية في أغلب البلدان النامية، إلى اتباع سياسات واستراتيجيات تزوج بين المؤسسات الحرفية ذات الطابع التقليدي والمتواجدة في المنازل والمؤسسات ص.و.م المتطورة ، عبر ادخال التقنيات الحديثة و الآلات المتطورة إليها.

### ثانيا: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب تنظيم العمل

تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا التصنيف المبني على أساس الأسلوب المتبع في تنظيم العمل إلى شكلين، المؤسسات المصنعية والمؤسسات غير المصنعية بالإضافة مؤسسات المقاولات الباطنية التي تزايد عددها في الآونة الأخيرة.

### 1. المؤسسات غير المصنعة (La petite industrie nom usinière):

وتضم المؤسسات الإنتاجية العائلية و الحرفية التقليدية التي تتبع نظاما بسيطا لتنظيم العمل وتجهيزات تقليدية وأساليب تسيير بسيطة ، والمؤسسات التي تجمع بين النظامين الحرفي والعائلي ، ويعد هذا الشكل من أقدم أنظمة العمل لكنه لا يزال ذو مكانة هامة في الإقتصاديات الحديثة.

2. المؤسسات المصنعة (La petite industrie usinière):

تشمل المؤسسات المصنعية جميع المصانع الصغيرة والمتوسطة التي تستعمل الأساليب الحديثة في التصنيع و تقسيم العمل وتنظيمه، وتتميز كذلك بتعقيد بهيكل انتاجي معقد نسبيا يرجع اساسا إلى طبيعة منتجاتها وإمتداد أسواقها الواسعة .

3. مؤسسات المقاولاتية الباطنية :

إن أحد أهم مميزات المقاولاتية هو المرونة والتكيف ضمن النظام الإقتصادي مهما كان نوعه، وتعد أيضا احد أشكال التعاون الصناعي المهمة ولتي تختص به المؤسسات الحديثة، لكونها سمة أساسية في عولمة الإقتصاد، فالمؤسسات ضمن النظام الرأسمالي هي في عملية هدم خلاقة مستمرة، بحيث تحل مؤسسات صغيرة جديدة في مكان المؤسسات الكبرى العاجزة عن التأقلم مع معطيات وظروف السوق الحديثة.

إن هذا النوع من المقاولاتية هو ترابط هيكلي بين مؤسستين ، حيث توكل المؤسسة الأولى والتي تكون كبيرة في العادة ، مهمة انتاج أو تنفيذ عمل محدد للمؤسسة الثانية ، ضمن عقد وشروط معينة<sup>1</sup>. إذ وجد المتخصصون إمكانية خفض تكاليف الإنتاج عبر توظيف مؤسسات صغيرة ناشئة ومصغرة و حتى متوسطة متخصصة في مجال ما من أجل انتاج ما تحتاجه المؤسسة الكبيرة.

وعلى هذا الأساس، نجد أن مؤسسات المقاولاتية الباطنية تأخذ صوراً عدة منها :

**تنفيذ الأعمال :** تقوم المؤسسة المقاولاتية الصغيرة او المتوسطة بتنفيذ مهام و أشغال لفائدة مؤسسة أخرى وفقاً لجدول زمني محدد بشكل مسبق بينهما.

<sup>1</sup> عبد الله بن طاهر، كتاب العقود المضافة إلى مثلها، دار كنوز إشبيلية للنشر والتوزيع - الرياض الطبعة: الأولى، 2012، ص 124.



عملية الإنتاج: يتمثل هذا النوع من المقاولاتية الباطنية بإنتاج المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة لقطع أو صناعة أدوات أو مكونات طبقا للمواصفات التي تطلبها المؤسسة المستفيدة منها والتي تستعملها هذه الأخيرة في صناعة منتجات أكبر وأكثر تعقيدا.

تقديم الخدمات: يتسم هذا النوع بأنه شكل تعاوني بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقاولاتية المقدمة لخدمة معينة و المؤسسة المستفيدة، ويكون هذا التعاون على طريقتين :

### • المقاولاتية لتعزيز الطاقة الإنتاجية ( sous traitance de capacité ) : تلجأ المؤسسات

الكبيرة إلى أصحاب المشاريع المقاولاتية الناشئة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة الطلب الكبير والمتزايد ، وتعد مقاولات مؤقتة كونها وليدة لظروف بيئة العمل والسوق في فترة معينة.

### • المقاولاتية التخصصية ( sous traitance de spécialité ) : تستقل المقاولاتية هنا

عن ظروف السوق ومتغيراتها الاقتصادية ، وتختلف أسباب المؤسسات الكبرى حسب ظروفها ، وهي وسيلة تتبعها هذه الأخيرة من أجل :

- الإقتصاد في رأس المال و التوفير وتقليل تكاليف اليد العاملة.
- إستغلال نظام الأجر المنخفض مقابل العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة.
- الإستفادة من الكفاءة المتخصصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال عملها الضيق.

أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي مستفيدة من المقاولاتية الباطنية بضمان شراء منتجاتها وتصريفها عن طريق المؤسسة الكبيرة وبالتالي مساعدة غير مباشرة في إدارة أزماتها، وتستفيد كذلك من خبرة المؤسسات الكبيرة الواسعة بالأمور التقنية والتكنولوجية لكون هذه الأخيرة تسعى لضمان جودة المنتج الذي تستعمله والمنتج من قبل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

ثالثا : تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لشكلها القانوني

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضا على أساس طبيعتها القانونية، وهو أحد أكثر التصنيفات أهمية لكونه المنطلق من أجل تحديد النصوص القانونية التي تعنى بتنظيم نشاط هذه المؤسسات و كيفية تسييرها وإدارتها. حيث تقسم المؤسسات إلى ثلاث فئات رئيسية هي :

1. المؤسسات العامة

وهي مؤسسات ذات إمكانيات مادية و مالية معتبرة ، خاضعة للقطاع العام ، وتستفيد إثر ذلك من جملة تسهيلات ومزايا إعفائية مختلفة ، كما أنها تحتوي على جهاز يقوم بدور رقابي على أنشطتها.

لا يفوتنا في هذا الصدد، أن نوضح الخط القائم بين مصطلح المؤسسة العمومية (établissement public) والمقولة العمومية (entreprise publique)، ذلك أن جل الباحثين يستخدمون المصطلح ذاته للدلالة نفسها، بينما يجب أن يميز بينهما، فالمؤسسة العمومية تنشأ لغرض تسيير مرفق عام، قد يحمل طابعا صناعيا أو إداريا أو تجاريا أو اجتماعيا ، كما أنها تعتبر وفق ذلك شخصا عاما. في حين تكتسي المقولة ، ابتداء من وصول المساهمة العمومية إلى نسبة محددة من رأس المال الخاص بها، طابعا عموميا.

كما تتجسد المقولة العمومية في عدة أشكال :

- على هيئة مقولة عمومية منظمة في شكل شخصية معنوية أي مؤسسة عمومية ،
- على هيئة شركة مساهمة في شكل شخصية معنوية خاصة ، آخذة شكل شركة اقتصاد مختلط بمساهمة كل من القطاع الخاص والدولة ، أو شركة تمتلك الدولة رأسمالها كله ( مؤسسة ذات رأسمال عمومي).

### 2. التعاونيات

تعتبر التعاونيات على غرار التعاونيات الفلاحية ، شركات مدنية ومشاريع إختيارية من طرف مجموعة من الأفراد بهدف إنجاز وتسهيل عمليات الإنتاج أو الشراء أو التسويق، بأقل التكاليف الممكنة لفائدة أعضائها<sup>1</sup>.

### 3. المؤسسات الخاصة

هي مؤسسات تابعة للقطاع الخاص وخاضعة لقوانينه، وتنقسم إلى صنفين رئيسيين ، هما المؤسسات الفردية و المؤسسات في إطار الشراكة.

### 1.3 المؤسسات الفردية

وهي مؤسسة يمتلكها شخص واحد بالدرجة الأولى، و يتحمل جميع مسؤولياتها الإدارية من تنظيم للعمل وتسييره ، و المالية بتوفير رأس مال ومصادر تمويل للأنشطة، كما هو الحال في الورشات الصناعية والحرفية .. الخ

تتميز المؤسسات الفردية ببساطة وسهولة إجراءات تأسيسها، أما الرقابة عليها فتكون عبر فرض ضرائب على الحصيلة والأرباح السنوية، كما أن من خصوصياتها الحرية والإستقلالية في إتخاذ القرارات والمرونة في التعاملات والممارسات الإدارية، لكن استمرارها ووجودها من ناحية أخرى مرتبط بحياة المسير، وهي أكثر عرضة للأزمات لأن جميع قراراتها ترجع لنفس الشخص الذي يستحيل أن يكون ملما بكل الجوانب التسييرية و التقنية والإنتاجية مما يزيد من هامش ارتكاب الأخطاء.

يضاف إلى ذلك محدودية الترقية بهذا النوع من المؤسسات و عدم تمتعها بمزايا التخصص، ورغم ذلك يظل نموذج المؤسسات الفردية هو الأنسب والأحسن بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>1</sup> المادة 45 من القانون 08-16 المؤرخ في 01 شعبان عام 1429 الموافق ل3 غشت سنة 2008، المتضمن التوجيه الفلاحي.

### 2.3 مؤسسات الشراكة :

إن الشراكة وفقا للمادة 416 من القانون المدني الجزائري هي " عقد يلتزم بمقتضاه شخصان طبيعيان أو اعتباريان، أو أكثر بأن يساهم كل منهما في المؤسسة أو المشروع، بمبلغ مالي أو بالعمل، على أن يقوموا باقتسام عوائد المشروع، ربحا كانت أم خسارة"، وذلك وفق شروط وضعها المشرع الجزائري متمثلة في الرضا، الأهلية، المحل والسبب إضافة إلى شروط موضوعية أخرى وهي تقييم الحصص، تعدد الشراء، النية في المشاركة.

وتنقسم مؤسسات الشراكة إلى ثلاثة أنواع هي :

### 1.2.3 شركات الأشخاص :

يقوم هذا الصنف من الشركات على الثقة المتبادلة والاعتبار الشخصي بين الأطراف المشاركة مما ينعكس ايجابا على أنشطة المؤسسة وتضم هذه الأخيرة، أيضا، ثلاث أنواع تتمثل في :

- **شركة التضامن (Partnership):** تعتبر من أهم شركات الأشخاص بحيث يملكها فرد أو أكثر، تعد شخصية كل فرد شريك فيها، محل اعتبار كونها مرتكزة بالأساس على الاعتبار الشخصي، وترجع تسمية شركة التضامن إلى كون الشركاء متضامنين كشخص واحد أمام القانون لتحمل التزامات شركتهم.

نظمت الأحكام المتعلقة بهذه الشركات من طرف المشرع الجزائري في 13 مادة من القانون التجاري لم تعدل منذ 1975 لإعتبارها من أسس الإقتصاد نظرا لأهميتها الكبيرة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>المادة رقم 13 من القانون التجاري الجزائري لسنة 1966م

ينتشر هذا الصنف بشكل كبير في المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمصغرة والمتوسطة ، لسهولة إجراءات التأسيس و فرص الحصول على التمويل عن طريق الإقتراض ، وكذا تنوع الشركاء الذي يعني تنوعا في القدرات الإدارية والتقنية.

وكغيرها من المؤسسات، لا بد من وجود عيوب تتجلى في عدم تقييد المسؤولية بين الشركاء لكونها غير محدودة ، كما ان الطابع الشخصي هو المسيطر على علاقات العمل<sup>1</sup> ، إضافة إلى محدودية فترة العمل القصيرة .

- شركة المحاصة ( Joint Venture ): أشير لهذه الشركات في المادة 795 من القانون التجاري الجزائري ، على أنها "عقد مبرم بين طرفين أو شريكين أو أكثر لإنجاز أعمال والقيام بأنشطة إقتصادية في إطار زمني محدد بهدف تحقيق نسبة من الأرباح تقسم بين الشركاء وفقا للاتفاق".

تنتهي شركة المحاصة فور إنتهاء الغرض أو العمل الذي أنشأت من أجله في البداية ، لكنها تتميز بكونها شركة مستترة بين الشركاء لا تتحمل أي التزامات أو واجبات نحو الغير ولا حقوق ولا حتى شخصية اعتبارية<sup>2</sup>، لكون نشاطها يتم بشكل شخصي بين الشركاء وفي أغلب الأحيان تصب اهتمامها على التجارة الموسمية.

- شركة التوصية البسيطة : تقوم هذه الشركات هي الأخرى على الإعتبار الشخصي، وهي شبيهة بشركة التضامن ولا تختلف عنها إلا في كونها تضم صنفين مختلفين من الشركاء، المتمثلين في الشركاء المتضامنين، حيث يقوم هؤلاء بتولي إدارة الشركة وأعمالها، وتمتد مسؤوليتهم عن ديون الشركة إلى أموالهم الخاصة، أما النوع الثاني من الشركاء فيسمون بالشركاء الموصون ولا يتحملون مسؤولية ديون

<sup>1</sup> علي سيد قاسم، قانون الأعمال، الشركات التجارية الجزء 02، مطبعة النهضة العربية، الطبعة 2005، ص240.  
<sup>2</sup>نادية فوضيل، أحكام الشركة طبقا للقانون التجاري الجزائري، دار هومة للطباعة و النشر، 2011، ص145.

الشركة إلا في حدود حصصهم ، كما يحق لهم الإستفادة من أرباح ثابتة بغض النظر عن تحقيق الشركة للربح أو الخسارة.<sup>1</sup>

- الشركة ذات المسؤولية المحدودة : ظهر هذا النوع من الشركات لتجاوز عيوب شركة التضامن، حيث يقوم المستثمرون بتنشيط ودعم مشاريع صغيرة ومصغرة ومتوسطة على هيئة شركة ذات مسؤولية محدودة، وقد عرف هذا النوع من الشركات انتشارا واسعا منذ ظهوره لتمييزها وجمعها بين خصائص شركات الأموال والأشخاص.

وتكون الشراكة في هذه المؤسسات محصورة بالأشخاص الطبيعيين ، ويتم تحديد مسؤوليات كل شريك وفقا لمساهمته، كما يتم توزيع رأس المال على هيئة حصص، ما يمنح الحق للشركاء بشراء حصص من بقية الشركاء أو بيع حصصهم لهم، أما بخصوص مسؤولية الإدارة فهي تقع على احد الشركاء أو شريك خارجي يتحمل مسؤوليتها.

- شركات الأموال : تقوم هذه الشركات على الإعتبار المالي بدلا من الشخصي ، فيكتسب الشريك أهميته بما يقدمه من مال ، تمثلها غالبا شركة المساهمة وتشبه إلى حد كبير الشركة ذات المسؤولية المحدودة لكنها تختلف عنها في توزيع رأس المال على شكل أسهم بدلا من مبالغ منفصلة، وبالتالي فإن قيمة مساهمة الشركاء تحدد وفق عدد الأسهم المملوكة وقيمتها، والتي تتمثل في قيمة اسمية وأخرى سوقية ترتفع بنجاح الشركة في نشاطها، كما يتحصل صاحب السهم كغيره من المساهمين على أرباح موزعة بشكل دوري<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>نادية فوضيل، مرجع سابق.

<sup>2</sup>سعاد نائف البرنوطي، إدارة الأعمال الصغير : أبعاد للريادة، دار وائل للنشر، عمان، 2005 ، ص125.

### المطلب الثاني : أنواع البنيات التنظيمية للمؤسسات المقاولاتية

تلعب البنية التنظيمية دورًا حاسمًا في نجاح المؤسسات المقاولاتية. فهي تحدد كيفية تنظيم وتوجيه العمل والمسؤوليات داخل المؤسسة، وتؤثر على التفاعلات والعلاقات بين أفراد الفريق والإدارة. تختلف أنواع البنيات التنظيمية وفقًا لأهداف واحتياجات المؤسسة،

وحجمها، والصناعة التي تعمل فيها. سنلقي نظرة عامة على بعض أنواع البنيات التنظيمية الشائعة للمؤسسات المقاولاتية.

فيما يلي وقبل استعراض أهم البنيات التنظيمية المعتمدة في إدارة وتسيير المؤسسات المقاولاتية، نحاول تقديم مفهوم للبنية التنظيمية:

#### أولاً : مفهوم البنية التنظيمية

يقصد بالبنية التنظيمية للمقاولة ، الإطار المحدد للعلاقات بين الأفراد و الوحدات المشكلة للمقاولة ، حيث تمثل البنية التنظيمية بنظر عالم الاجتماعيات ماكس فيبر Max Weber "جملة اللوائح ومجموعة القواعد البيروقراطية التي تمنح مجموعة من الأفراد حق اصدار الأوامر للآخرين بطريقة تضمن الإستغلال الرشيد والعقلاني لمختلف الموارد البشرية والمادية والكفاءات داخل المؤسسة".

أما Lawrence فيقول عنه أن " جسد التنظيم هو هيكله، إذ يحدد هذا الهيكل ، العلاقات الرسمية ومختلف القواعد التي تحكم الأفراد والجماعات وسط هذا التنظيم، ويتضمن الوحدات والأقسام والغدرات المكونة للانظمة الفرعية، و البنية التنظيمية هي محاولة لتوجيه العمل نحو تحقيق الأهداف عبر ترتيب هذه العلاقات والقواعد."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Lawrence .P , Lorsch .J, 1989, Adapter les structures de l'entreprise , éditions d'organisation.

يرى Bjorkman أن البيئة التنظيمية هي " طريقة و وسيلة لضبط وتنظيم الأمور والاعمال داخل المؤسسة، ما يجعل لها تأثيرا مباشرا على سلوكيات الأفراد والمعايير".<sup>1</sup> وشاركه عالم الاجتماع والتنظيمات Bernoux في كون نسق التواصل والتنظيم ليس مؤثرا فحسب في سلوكيات الأفراد و الجماعات داخل المقاوله بل اكثر من ذلك هو نتاج لتموضعهم داخل المقاوله على اعتبار أن المقاوله بنية من التفاعلات و الأنساق الإجتماعية<sup>2</sup>.

بينما يذهب Mintzberg إلى أنها " تلك الطرق المستخدمة لتقسيم العمل إلى أنشطة مجزئة، محددة وواضحة، ما يعني ضمان وجود تنسيق بين مختلف هذه النشاطات"<sup>3</sup>.

من جهة أخرى، قام Mintzberg بتعريف البنية التنظيمية على أنها " الهياكل والتنظيمات البسيطة التي تخضع لسلطة المؤسس أو القائد الشكلية والذاتية المطلقة، حيث تمثل المرحلة الأولى في نشأة المنظمات والمؤسسات الكبرى ما يسمح بملاحظة مسار التحولات باعتبارها نقطة مرجعية في تاريخ المؤسسة وتطورها"<sup>4</sup>

إذن فالبنية التنظيمية للمؤسسة المقاولاتية من خلال كل هذه التعريفات، هي ذاك الهيكل التنظيمي الذي يوضح التركيبة الداخلية للمؤسسة، حيث يبرز أهم الوحدات الإنتاجية والتقسيمات ، المؤدية للأنشطة والأعمال من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة ، فضلا عن كونها ترجمة للعلاقات مختلف المستويات الإدارية ومحددة للصلاحيات والمسؤوليات.

<sup>1</sup> Bjorkman . LB, 2007, Has academic freedom survived ? An interview study of the conditions for researchers in an area of paradigmatic change , Higher Educ , Q 61(3).

<sup>2</sup> مروان لمدير، 2017، سوسيولوجيا التنظيمات : من ماكس فيبر إلى ميشيل كروزي، مجلة جيل العلوم الإنسانية و الاجتماعية،مجلة رقم 4، عدد 34، ص 71-83.

<sup>3</sup> Henry Mintzberg, 2005, structure et dynamiques de l'organisation, Paris, Edition d'Organisation, 18ème édition, p:18.

<sup>4</sup> Henry Mintzberg, Le management : Voyage au centre des organisations, op. cit., p. 167



وبالتالي فإن قوة المقاولات مستمدة من قدرة مختلف مكوناتها على التماسك والإرتباط وتحقيق التوافق بينها عن طريق نسق التواصل الفعالة، ما يخرجها من القالب القانوني و الإقتصادي البحت، ويجعلها مجالاً للعلاقات الإجتماعية.

### ثانياً: أنماط البنيات التنظيمية

تختلف البنيات التنظيمية والهياكل في المؤسسات المقاولاتية بإختلاف القطاع الذي تنشط فيه، قوة المؤسسة ومكانتها بالإضافة إلى نوعية العلاقة التي تربطها بالأسواق على المستوى المحلي أو الدولي. نستعرض فيما سيأتي الأنماط الرئيسية للبنيات التنظيمية داخل المقاولات وهي أربع :

#### 1. البنية التنظيمية الوظيفية (Functional Structure)

يتميز هذا النوع من الهياكل التنظيمية بوجود وحدة قيادة حيث يكون التنظيم الوظيفي متسلسلاً بشكل هرمي و يكون اعتماد العاملين جميعاً على توجيهات رئيس واحد مباشر على قمة الهرم ، ثم يتم تقسيم التخصصات الرئيسية في الأعمال على غرار المحاسبة وإدارة الموارد البشرية وغيرها والتي بإمكانها أن تنقسم مرة أخرى إلى وحدات فرعية، يؤدي كل منها نشاطاته وأعماله بشكل مستقل عن بقية الوحدات، ما يسمح بتدفق وتوزيع المعلومات من قمة الهرم إلى قاعدته.<sup>1</sup>

ويتمتع نموذج البنية الوظيفية بالخصائص التالية :

**تقسيم العمل:** تتميز البنية الوظيفية بتقسيم العمل والمهام وفقاً للوظائف المختلفة داخل المنظمة، مثل الإدارة، والمبيعات، والتسويق، والإنتاج، والموارد البشرية، والمالية، وغيرها. يتم تعيين الموظفين وفقاً لمجالات اختصاصهم الوظيفي.

<sup>1</sup>حسن جندي، 2017، أنواع الهياكل التنظيمية (Organizational Structure) وتأثيرها على إدارة المشروع، مجلة رواد المشاريع العرب، العدد 03، ص 6.

**التخصص:** يتيح النموذج الوظيفي التخصص العميق في مجالات العمل المختلفة، حيث يمكن للموظفين تطوير خبراتهم ومهاراتهم في مجالات وظيفية محددة. هذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الكفاءة والجودة في تنفيذ المشاريع.

**التنسيق:** يتطلب النموذج الوظيفي التنسيق الجيد بين الأقسام والوظائف المختلفة داخل المنظمة. يتم ضمان التنسيق والتعاون من خلال آليات التواصل والتعاون المناسبة، مثل الاجتماعات وتبادل المعلومات.

**التوجيه والرقابة:** يتم توجيه ورقابة الأنشطة والعمليات في البنية الوظيفية بواسطة الإدارة العليا ورؤساء الأقسام الوظيفية. يتولى كل قسم مسؤولية إدارة وتنفيذ الأنشطة المرتبطة بوظائفه.

**فصل السلطة والمسؤولية:** يتم تفصيل السلطة والمسؤولية وفقاً للوظائف والأقسام الوظيفية في البنية الوظيفية. يتم تعيين رؤساء الأقسام لاتخاذ القرارات ذات الصلة بوظائفهم، وهم مسؤولون عن تنفيذ السياسات والإجراءات ضمن إطار وظيفتهم.

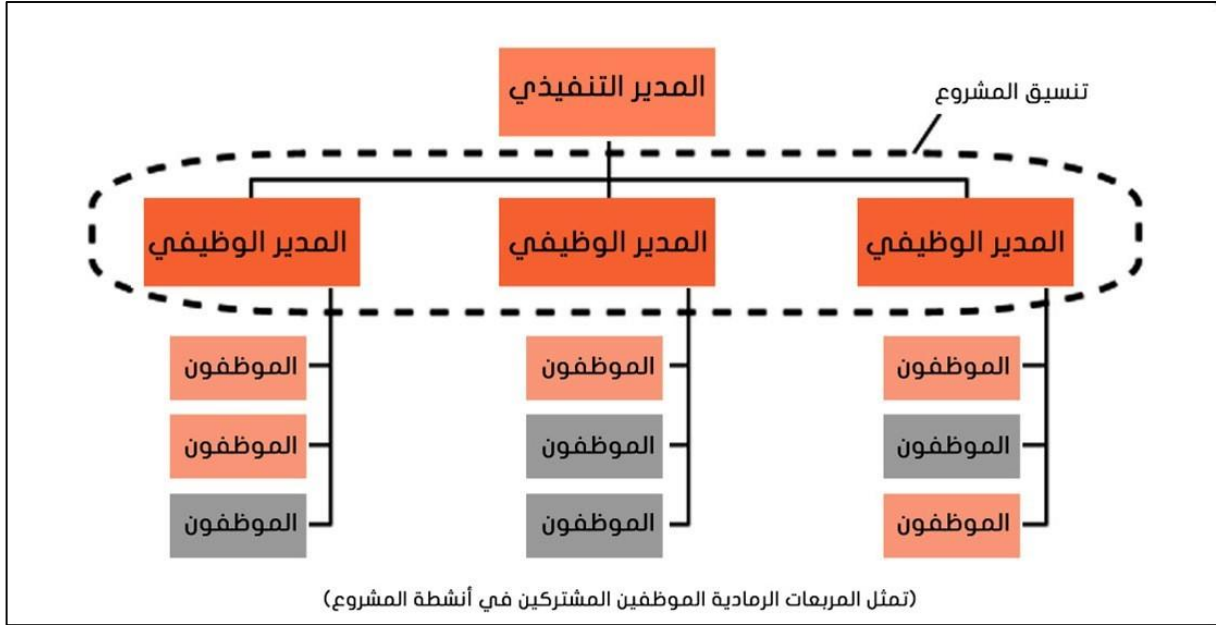
**سهولة التكيف:** توفر البنية الوظيفية سهولة التكيف والتغيير. يمكن إجراء التغييرات في كل قسم وظيفي بشكل مستقل دون التأثير على بقية الأقسام، مما يتيح المرونة في استيعاب التغييرات الداخلية والخارجية.

**نموذج اقتصادي:** يعتبر النموذج الوظيفي هو نموذج تنظيمي اقتصادي للمشاريع المقاولاتية، حيث يسمح بتحقيق الاقتصاد في استخدام الموارد والتكاليف. تتم مشاركة الموارد الوظيفية عبر مختلف المشاريع وتنظيمها بشكل فعال.

يعتبر النموذج الوظيفي للتنظيم المقاولاتي نهجا شائعاً ومعترف به في تحقيق التخصص والفعالية في الأعمال. يتم استخدامه بشكل واسع في مختلف الصناعات والقطاعات<sup>1</sup> ويعزز التنظيم والتنسيق بين الأقسام المختلفة لتحقيق أهداف المشروع بشكل فعال ومستدام. كما يوضح الشكل 04.

<sup>1</sup>المرجع السابق.

الشكل 04 : التنظيم الوظيفي (Functional Structure)



المصدر: حسن جنيدي، 2017، أنواع الهياكل التنظيمية (Organizational Structure) وتأثيرها على إدارة المشروع، مجلة رواد المشاريع العرب، العدد 03، ص 6.

يمتاز هذا النوع من البنيات التنظيمية بتطبيق مبدأ التخصص في الأعمال و الأقسام، ووجود عمال مختصين وخبراء في شتى المجالات، كما يمكن هذا الهيكل التنظيمي الهرمي، المشرفين والقائمين على الأعمال من الرقابة عليها وتسهيلها.

و يمكن اعتبار هذه البنية مجموعة من الوحدات والأقسام شبه مستقلة أكثر من كونها كيانا واحدا وهو ما يشار إليه بمصطلح "التقسيمات"، تخضع هذه الوحدات لسلطة البنية الإدارية المركزية ممثلة في مجلس الإدارة، بينما تكمن عيوبه في صعوبة التواصل والتنسيق بين الأقسام ما قد ينتج عنه بطء تداول بالإضافة إلى صعوبة إتخاذ القرارات المهمة التي تتعلق بالمؤسسة نتيجة المركزية المفرطة.

ويبقى هذا الهيكل التنظيمي أكثر الهياكل استخداما إذ لا ينحصر استخدامه في المقاولات والمؤسسات الصغيرة الناشطة في بيئة تتميز بالثبات والبساطة، بل حتى المؤسسات الحكومية والشركات الكبيرة وبصفة مكثفة في تلك التابعة للقطاع الصناعي الخاص.<sup>1</sup>

يعود ذلك لتفرد هذه البنية في آلية تجميع الوحدات المرتكزة على أساس المنتوجات ما يضمن تخصص كل وحدة في تلبية جزء معين ومحدد من إحتياجات السوق وهذا يتطلب بالطبع آليات خاصة ، حسب طبيعة المنتوجات، في تنسيق العمل ومراقبة العملية الإنتاجية على مستوى القسم وكننتيجة لذلك تستقل الوحدة بشكل جزئي وظيفيا عن باقي التقسيمات وعن مجلس الإدارة الذي يوفض السلطة الشكلية للوحدات لتكون قادرة على إتخاذ القرارات الفعالة المتعلقة بنشاطها .

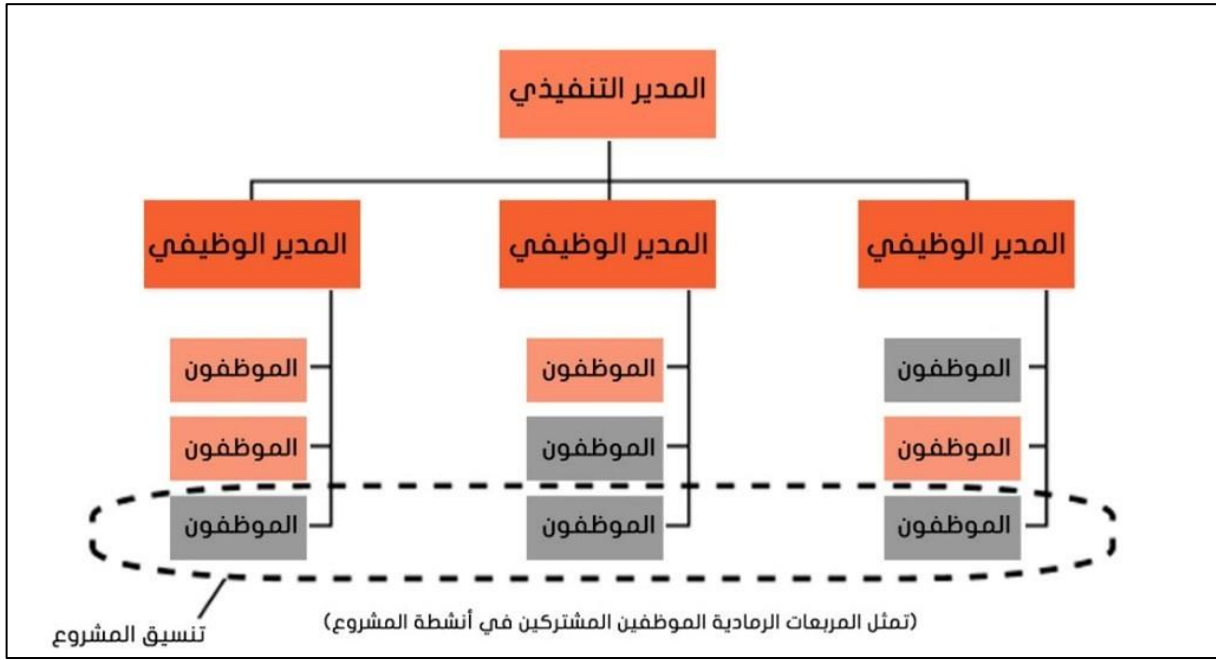
### 2. البنية المصفوفية (Matrix Structure)

تعود نشأة هذه البنية التنظيمية إلى فترة الستينيات كنتيجة لتعاقد الحكومة الامريكية مع شركات الطيران والخطوط الجوية ، حيث دعت الحاجة إلى وضع رسوم بيانية لتبيان هيكلية إدارة المشروع وطريقة ارتباط الفريق القائم على المشروع بالهيكل الإداري العام للشركة أو المؤسسة، ما تطلب وجوب تقديم التقارير من طرف الموظفين إلى شركة الطيران والحكومة في آن واحد.

تدمج التنظيمات المصفوفية بين خصائص التنظيمات الوظيفية العمودية و التنظيمات الأفقية القائمة على المشاريع من خلال فرق العمل. يقسم العاملون في هذه البنية حسب تخصص وظائفهم ، كما يتم إختيار مسؤول عن كل قسم بحيث تكون المكونات الوظيفية مرتبطة في القيام بالمشروع ومستقلة إداريا في نفس الوقت كما يوضح الشكل 05.

<sup>1</sup>: حسن جنيدي، 2017، أنواع الهياكل التنظيمية (Organizational Structure) وتأثيرها على إدارة المشروع، مجلة رواد المشاريع العرب، العدد 03، ص 6

الشكل 05 : التنظيم المصفوفي (Matrix Structure)



تتمثل مميزات هذه البنية في تقليل المركزية لوحدة القيادة عبر تقاسم المسؤوليات، وزيادة المرونة في نسق تبادل المعلومات بين المدراء والمجموعات المكلفة بالعمل على المشاريع بحيث يصبح الموظف تابعا للمدير التنفيذي بما يتعلق بأنشطته العادية و تابعا لمدير المشروع لإنجاز المشاريع الفريدة الخاصة بالمؤسسة.

نظرا لإختلاف بيئات العمل وتعقيدها، وجدت عدة أنواع من البنى التنظيمية المصفوفة ، منها الهيكل المصفوفي تبادلي الوظائف، التي يقوم فيها الموظفون العاملون في وحدة معينة بإرسال تقرير العمل إلى رئيس وحدة أخرى مختلفة رغم عدم كونه المشرف عليهم أو رئيس وحدته.

ويسمى هذا بالهيكل المصفوفي المتوازن (Balance matrix) إذ يتم الإستعانة بمدير للمشروع دون منحه سلطة كاملة عليه، بينما يكون تبادل المعلومات والتنسيق قائما بين مجموعة من الموظفين الذين يعملون على نفس المشروع وينتمون لوحدات مختلفة تحت مسمى الهيكل المصفوفي الضعيف ( Weak matrix) وهذا يعني محدودية سلطة المدير التنفيذي وتقليص مسؤولياته كذلك.

أما النوع الأخير وهو الهيكل المصفوفي القوي (Strong Matrix) ، يمنح مدير المشروع صلاحيات واسعة لإدارة المشروع تشمل ميزانيته ويخصص طاقم اداري كامل للوقوف على تنفيذ متطلباته كما يعمل بدوام كامل إلى جانب الموظفين المكلفين بالمشروع ويتفرغون تماما لهذا المشروع.

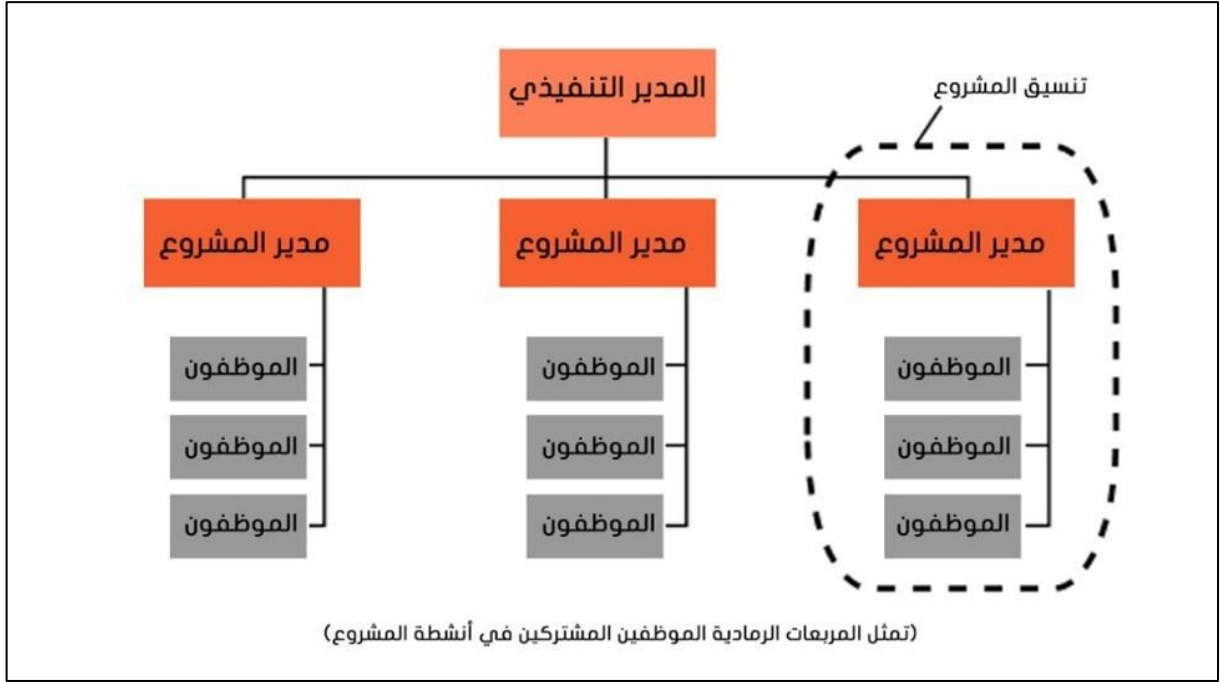
### 3. البنية التنظيمية القائمة على المشاريع

ويختلف عن التنظيم الوظيفي في كونه يحصر العمل على مشروع معين بين موظفين في نفس الوحدة عبر تجميع هؤلاء المتخصصين في فرقة عمل لأداء وتنفيذ المشروع المشترك، دائما كمشاريع البحث كان أم مؤقتا وهو ما يوفر نوعا من الإستقلالية لمدير المشروع ويمنحه قدرا من السلطة.

كما يقوم هذا النوع من البنيات بإنشاء أنظمة مؤقتة الهدف منها إدارة المشاريع، والقيام بتخصيص مدير للمشروع و مجموعة موظفين يمثلون الفرقة العاملة عليه وكذا حشد أغلب الموارد التابعة للمؤسسة من أجل إنجاز المشروع وتنفيذه على أكمل وجه.

تمتاز هذا البنية بمنح قدر من السلطة لمدير المشروع مما يحسن نوعية التواصل وسرعته بين الهيكل العام للمؤسسة والمجموعات الوظيفية بالإضافة إلى تكوين طواقم من المختصين والخبراء لإدارة مختلف المشاريع وبالتالي تطوير كفاءة العاملين و زيادة الإنتاجية والأداء الفعال مما يعزز الإستجابة السريعة لديهم لمتغيرات بيئة العمل السريعة والحصول على الفرص.

الشكل 06 : التنظيم القائم على المشاريع (Project Based Organizations)



المصدر: مرجع سابق ، ص 8.

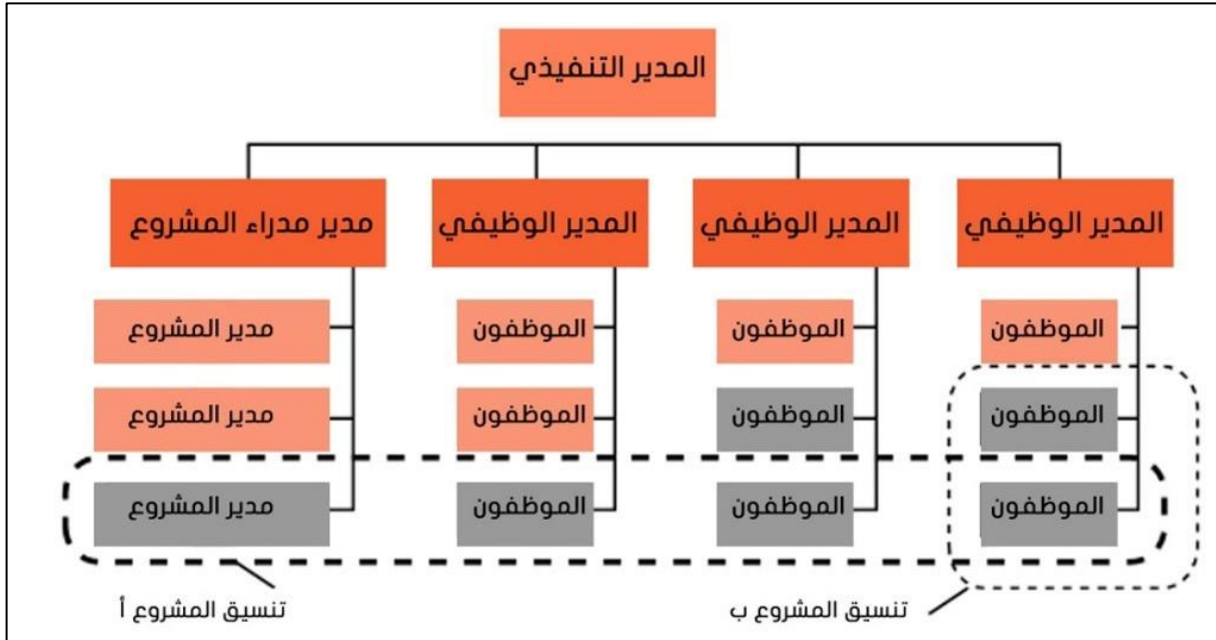
4. البنية التنظيمية المركبة (Composite Structure)

يتميز هذا النوع من البنيات بالمرونة ، فيمكن أن يتم تشكيل وحدة مختصة للتعامل مع مشروع خاص وحيوي كما يحدث في البنية القائمة على المشروعات، ويمكن أن يتم تشكيل فريق يشمل موظفين من مختلف الوحدات يعملون بدوام كامل على المشاريع المستجدة شريطة وجود تنسيق بينهم.<sup>1</sup>

يراعي هذا الهيكل كذلك البعد الوظيفي و الإنتاجي عبر آلية تنسيق فعالة بين مدرء الوحدات تفرضها عليهم حتمية التعاون من أجل إنجاز المشروع، كما تتشكل إثر ذلك قاعدة بيانات ومعلومات ضخمة تسهل من عملية معالجة المشاكل وتشخيصها وكذا إتخاذ القرارات بشأنها بشكل سريع وفعال نظرا للخبرة التي يتمتع بها مدرء الوحدات.

<sup>1</sup> حسن جنيدي، مرجع سابق.

الشكل 07 : التنظيم المركب (Composite Structure)



المصدر: مرجع سابق ، ص 8.

### المطلب الثالث: العناصر الأساسية للمقاولاتية

تعد المقاولاتية ظاهرة متشابكة ومعقدة نوعا ما، رغم ما تبدو عليه من البساطة ، إذ هي نتاج لتفاعلات عديدة بين عدة ظواهر إجتماعية ، إقتصادية ومؤسسية إضافة إلى العوامل الشخصية ، بحيث يعمل هذا المزيج بدناميكية منظمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح مشاريعها.

من أجل فهم أفضل للظاهرة المقاولاتية ودناميكيته، وجب علينا محاولة تبسيط مركباتها الأساسية والتي

تتمثل أساسا في :

- المقاول
- المسار المقاولاتي



### أولا : المقاول كفاعل أساسي في العملية المقاولاتية

إن الفرد أو المقاول هو أهم عنصر في ظاهرة المقاولاتية ، لأنه مصدر الأفكار الإبداعية ومنبعها ، وهو من يحدد ماهية المشروع المقاولاتي وسيورته وأهدافه، هذه الأخيرة التي تكون إنعكاسا لطموحه كفرد، إضافة إلى كون المشروع أو المؤسسة المقاولاتية في حد ذاتها تجسيدا لرغباته واهتماماته.

#### 1. تعريف المقاول

تطور مفهوم المقاول بتطور المقاربات الإقتصادية والإجتماعية التي حاولت تحديد مفهوم المقاولاتية، حيث إرتكزت هذه المقاربات في تعريفها لماهية المقاول على وصف الخصائص والمميزات التي يتمتع بها، والتي تمكنه من إختيار الفكرة الصحيحة والمربحة بداية ثم محاولته تجسيدها على شكل مشروع أو مؤسسة ناجحة .

وقد ظهر مصطلح " مقاول - Entrepreneur " لأول مرة في القرن 16 عشر بفرنسا وكان يقصد به الشخص الذي قام بتوقيع عقد، يتعهد فيه بإنجاز عمل ما، مع السلطات العمومية حيث توكل إليه بناءا عليه مشاريع إنجاز الطرق أو تشييد المباني والمرافق العمومية وما إلى ذلك من الأعمال.

إن تعريف المقاول بنظر R.Cantillon يستمد أساسا من صفة المخاطرة فهو بالنسبة له مالك رأس المال الذي يتحمل بيئة السوق المتغيرة ويقوم بالمخاطرة رغم حالة عدم اليقين .

بينما يرى Shampeter أن الصفة الأساسية للمقاول تتمثل في قدرته على الإبداع والإبتكار فهو الشخص القادر على اعادة تشكيل توليفات وسائل الإنتاج بطريقة إبداعية ومختلفة بحيث تكون هذه التوليفة عبارة عن طرق جديدة لتصنيع وتوزيع المنتوجات أو منتج جديد يخلق منفعة جديدة بشكل كلي وهو ما ينطبق على مقاربة الإبداع التي أسلفنا ذكرها.

في حين يعتبر آخرون على غرار Kirzener أن ماهية المقاول تتمثل في قدرته على إقتناص الفرص وصيدها من السوق ومن ثم تحويلها إلى مشروع ناجح ويوافقه العالم الإجتماعي بيتر دروكر في إعتبار أن اكتشاف الفرص الموجودة في السوق أو حتى خلق هذه الفرص واستغلالها بطرق فعالة هو ما يميز المقاول عن غيره .

أما F. Knight فقد أشار في كتابه " المخاطرة، عدم اليقين والربح" الصادر سنة 1921 أن المقاول هو شخص يملك قدرة على التنبؤ بمتغيرات السوق قبل حدوثها والتصرف وفق ذلك كما يمكنه التعامل مع حالة عدم اليقين في بيئة السوق.

إستنادا إلى هذه التعريفات المتنوعة، يمكننا القول أن المقاول هو شخص يجمع بين عدة صفات وخصائص شخصية تتمثل بشكل أساسي في تمتعه بروح المخاطرة والمغامرة، ما يسمح له بإقتناص الفرص الجيدة وإستغلالها بطريقة تتلائم وحالة عدم اليقين الموجودة في السوق، بالإضافة إلى قدرته على خلق أفكار إبداعية مبتكرة.

### 2. الخصائص المميزة لشخصية المقاول

إن الخصائص الفردية والشخصية للمقاول تلعب دورا مهما في نجاحه من عدمه، لكونها تأثر بشكل مباشر في طريقة إتخاذهِ للقرارات بداية من اختياره للمشروع المقاولاتي أو الفكرة وإنتهاء بالأهداف المسطرة وتحديدها ومدى منطقيتها وتلائمها مع إحتياجات السوق.

تبعا لذلك، يتحدد نجاح المقاول بناءا على مميزاته الفردية وسمات شخصيته وكذا مؤهلاته، يضاف إلى ذلك العوامل التحفيزية الخارجية التي تطبقها بيئته عليه والتي قد تكون عوامل تثبيطية أكثر منها تحفيزية في بعض البلدان التي لا تنتشر فيها ثقافة المشاريع والأعمال الحرة ما ينتج بيئة تفقر إلى الثقافة المقاولاتية.

### 3. السمات الشخصية للمقاول الناجح

إهتمت بعض المدارس السلوكية بدراسة سمات ودوافع المقاول إذ يعتبر بعض من تناولوا دراسة سلوكياته وخصائصه على غرار Danjou أن " المقاول يتمتع بمميزات خاصة تجعله متفردا عن بقية الأفراد، تجعل من الممكن تحديد مؤشرات إمكانياته و مؤهلاته المقاولاتية ومتابعتها"<sup>1</sup>.

تجدر أيضا الإشارة إلى أعمال McClelland في كتابه " المجتمعات المنجزة" والتي يعد فيه الرغبة في الإنجاز أهم خاصية يجب توفرها في المقاول. بينا وضع Hornaday قائمة بالصفات الشخصية التي يراها ضرورية من أجل العمل المقاولاتي منها : الإبداع والإبتكار، تحمل المخاطر، الإعتماد على الذات، الثقة بالنفس، التكيف والتأقلم مع متغيرات السوق، الدقة ..الخ، أضاف A.Gibb إلى ذلك الروح القيادية والقدرة على الإقناع<sup>2</sup>.

يمكننا، إنطلاقا من هذه الدراسات، وضع قائمة بأهم الصفات والخصائص المطلوبة في شخصية العامل بالمجال المقاولاتي متمثلة في :

- **الرغبة في الإنجاز**: تظهر من خلال إندفاع المقاول نحو العمل والحرص على إنجازهِ حيث تكون رغبته في إتمام الأعمال على أكمل وجه أعلى من غيره.
- **الإبداع** : تتجلى هذه الصفة في قدرته على إستلهام أفكار خلاقية ومبدعة من بيئة الأعمال الموجود بها وتجسيدها على أرض الواقع بالإضافة إلى أن ضمان إستمرارية المشروع يتطلب التجديد والتطوير المستمر.

<sup>1</sup> Isabelle Danjou, 2002, L'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité, Revue française de gestion : hommes et techniques. – Cachan : Lavoisier, ISSN 0338-4551, ZDB-ID 196286-3. – Vol. 28.2002, 138, p. 109-125

<sup>2</sup> Alain Fayolle, Le métier de Créateur d'entreprise, Editions d'Organisation 2003, p 60-69

- **الروح القيادية :** على المقاول أن يكون رياديا كونه صاحب المشروع فهذا يستلزم قدرته على توجيه العاملين لديه وتواصله معهم بشكل فعال يضمن سيرورة المؤسسة أو المشروع في الإتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافها.
- **القدرة على تحمل الخسائر :** إن بيئة الأعمال غير ثابتة لذا قد يتعرض المقاول إلى الخسارة بسبب خطأ تقديري يرتكبه أثناء مخاطرته أو لسبب خارجي يتعلق بمتغيرات السوق التي لا يمكن لأي شخص توقعها، فقدرتة وثباته الإنفعالي يجعله مستعدا لمثل هذه الإحتماليات ليتجنب الإنهيار الطلي على المستوى العملي والفردى.
- **الميل إلى المغامرة والمخاطرة :** تحتوي بيئة السوق على كثير من الفرص التي ينبغي استغلالها بشكل سريع ما يفرض على المقاول اتخاذ قرارات سريعة ومصيرية بالنسبة لمشروعه أو مؤسسته ، لذلك عليه الموازنة بين الدقة في إختيار الفرصة وسرعة أخذ القرار .
- **القدرة على التنبؤ والتعامل مع الغموض :** إن بيئة الأعمال معقدة بشكل لا يمكن التنبؤ بالتغيرات الحاصلة فيها ، لذا على المقاول التمتع بحدس قوي يمكنه من اقتحام الغموض المحيط بالفرص في حالة نقص المعلومات من أجل أن يحظى بالسبق للفرص الناجحة أثناء تردد الآخرين.

#### 4. المتغيرات الإجتماعية المهنية :

لا يقتصر نجاح المقاول على المؤهلات والصفات الفردية التي يملكها، بل إن للبيئة الإجتماعية والتنشئة العائلية دور كبيرا إما في تثبيط عزيمته أو دفعه نحو الإستمرارية والنجاح، وعلى عكس مدرسة السمات التي تركز على دراسة الصفات والخصائص المتعلقة بشخصية المقاول، تهتم مدارس أخرى كالمدرسة الموقفية والمدرسة السلوكية بدراسة العوامل الخارجية البيئية المؤثرة على تكوين شخصية المقاول وكذا تصرفاته وسلوكياته.

لا يمكن فهم طبيعة شخصية المقاول و توجهه المقاولاتي دون الأخذ في عين الإعتبار محيطهم الإجتماعي والثقافي، إستنادا إلى ذلك، قامت بعض الأبحاث بإستخلاص خصائص البيئة المؤثرة على المقاول منها:

**المستوى التعليمي المرتفع** : أشارت مجموعة من الأبحاث التي أجريت على المقاولين الأمريكيين والكنديين و التي استعرضها عمل "Y.Gasse,2003" ضمن بحثه، إلى أن المقاولين يمتلكون مستوى تعليميا وأكاديميا أعلى مقارنة بغيرهم من الأفراد<sup>1</sup>.

**القيم والمبادئ المكتسبة من العائلة**: وهي المبادئ التي غرست في المقاول أثناء مرحلة طفولته، وهي التي تشكل الأساس دوافعه الفعلية نحو العمل المقاولاتي، فحسب Y.Gasse ينتمي أغلب المقاولين إلى عائلات تمارس النشاطات الحرة والمقاولاتية بنسبة 50 %، حيث يعتبر الأفراد الناشئين في بيئة عاملة في المجال المقاولاتي، أقربائهم كقدوة ونموذج لهم خاصة إذا كانوا ناجحين كما يمثلون مصدر إستشارة وتوجيه لهم .

**عدم الرضى المهني** : إن عدم رضى الفرد عن وظيفته وسعيه لمكانة مهنية أفضل أو عدم ميله إلى الأعمال الرتيبة يقوده في النهاية نحو الأعمال المقاولاتية التي تمنحه فرصة المغامرة وإختبار فرص و بيئات جديدة ذلك يعوذ لطبيعة بيئة الأعمال المقاولاتية التي تتميز بالتنافسية والحماس.

**وجود حاضنات ومؤسسات داعمة** : تسعى أغلب الدول إلى نشر الثقافة المقاولاتية عبر أجهزة الدعم الخاصة التي تساند المقاول بمنحه المعرفة اللازمة وتدريبه لتسيير مشروعه، لذا فوجود مثل هذه المؤسسات التي تقدم له الدعم التمويلي سواء عبر القروض أو مباشرة بالإستثمار المخاطر في مشروعه

---

<sup>1</sup> Yvon Gasse, L'influence du milieu dans la creation d'entreprises, Université Laval, Organisations et territoires, Printemps-Été 2003.

كما تفعل أغلب حاضنات المشاريع المقاولاتية SANDBOX ، يسهم بشكل أساسي في توجه الفرد نحو الفعل المقاولاتي وكذا محاولته لتطوير مشروعه بشكل مستمر ليستجيب لشروط القبول لدى هذه المؤسسات.

**غياب العدالة الإجتماعية :** إن تعرض المقاول لحالة من الظلم وعدم التقدير في مجتمعه، يدفعه في أحيان كثيرة إلى محاولة إثبات نفسه عبر الإنجاز، ما يشكل دافعا أساسيا له نحو العمل المقاولاتي الذي يخلق قيمة فردية ويمنح المقاول مكانة أكبر في المجتمع من خلال المشاريع الناجحة التي تقدمها مؤسسته وكذا القيمة المجتمعية التي تساهم في توفير حلول للمشاكل الناس وإحتياجاتهم.

### 5. أنواع المقاولين

توجد تصنيفات متعددة للمقاولين حسب طبيعة نشاطهم والشكل القانوني الذي تمارس مؤسساتهم مهامها ضمنه بالإضافة إلى الدوافع الأساسية وراء سلوكهم المقاولاتي وإختيارهم لنمط نشاط معين، فنجد :

**المقاول الحرفي:** إن أهم ما يميز المقاولين الحرفيين هو حرصهم على الحفاظ على موروثهم العائلي المتمثل في الحرفة المكتسبة، كما أنهم يولون إهتماما كبيرا للإستقلالية المهنية على حساب النجاح الإقتصادي والأرباح ، وتتبع دوافعهم من حبهم للحرفة ورجبتهم في إستمرارية مؤسساتهم مما يدفعهم إلى محالة ضمان وضعية مستقرة في السوق، ونتيجة لذلك يقومون بتقيد مؤسساتهم لدى الهيئات المختصة بالصناعات التقليدية والحرفية التي تمنحهم إمتيازات عديدة كونهم يحافظون على الموروث الثقافي للبلد.

**المقاول المالك :** إن ما يحرك دوافع هذا النوع من المقاولين هو رجبتهم في إمتلاك نوع من السلطة ، إذ ان أبعاد الإنجاز والإستقلالية هي ثانوية بالنسبة لهم لكن هذه الرغبة في السلطة تدفعهم في أغلب

الأحيان إلى تفويض توسع مؤسساتهم ونموها في سبيل الإحتفاظ بالرقابة الكاملة عليها فيبقى نشاطهم نتيجة لذلك محدودا.

**المقاول المبتكر :** يتميز هؤلاء المقاولون بدوافعهم القوية للإنجاز الفردي والتميز، فهم لا يركزون على الإستقلالية كهدف كما يولون أهمية للرقابة المالية، حيث يميلون إلى تفضيل التطور التقني والتجديد المستمر الخلاق ، وتكون أغلب مؤسساتهم مدارة من قبل شباب أصحاب مشاريع مقاولاتية مبتكرة.

**المقاولون التقنيون :** إن معظم المقاولين في هذا الصنف من ذوي الخبرة المهنية ، و تجد أ أغلبهم قد ترك مؤسساته الأصلية لمشكلة مهنية او لغياب العدالة والظلم الإداري فيها، فيكون تأسيس مشاريعهم مبنيا على الإصرار وعلى شكل ردة فعل دفاعية لكل ما يشكك في قدرتهم على التطور المهني.

### ثانيا : المسار المقاولاتي ( Le processus )

تم إعتبار المسار المقاولاتي نقطة مهمة في عملية إنشاء المؤسسة ، وكان Gartner من الأوائل الذين ركزوا على ما يقوم به المقاول من فعل مقاولاتي أكثر من تركيزه على سماته الشخصية وخصائصه.

لذا فإن الإهتمام بمراحل تأسيس العمل المقاولاتي ضروري لفهم أفضل للظاهرة المقاولاتية في حد ذاتها. غير أن Gartner أعتبر إنشاء المؤسسة نهاية الفعل المقاولاتي وليس بدايته، وهو منظور غير دقيق لكونه ينفي إستمرارية المؤسسة ومسارها التطوري<sup>1</sup>، في حين يرى آخرون أن الإستمرار الذاتي للمؤسسة بعد الإنشاء هو ما يحدد ماهية نجاحها وبالتالي نهاية الفعل المقاولاتي.

نستذكر أيضا تعريف Drucer , 1985 للمقاولاتية بأنها ممارسة تنطلق من فعل كتأسيس مشروع أو إنشاء مؤسسة تقوم بأنشطة طوال فترة وجودها محققة عوائد ومنتجة لخدمات أو سلع وهو ما يدعى بالمسار المقاولاتي.

<sup>1</sup> فايز النجار و عبد الستار علي ، الريادة و ادارة الأعمال الصغيرة . ط2 ، عمان : دار النشر : مكتبة الجامد ، 2010، ص 347.

تعتبر هذه التحليلات أن المقاول لا يكتسب صفة المقاول إلا اذا خاض في المسار المقاولاتي من خلال اقتحامه بيئة الأعمال بمشروع أو مؤسسة وهذا يتم بالسير عبر مراحل متتالية تشكل مسارا يضمن بداية و إستمرارية النشاط المقاولاتي إلى غاية تحقيق الأهداف المنشودة منه.

يتكون المسار المقاولاتي من مجموعة مراحل ينبغي على المقاول إتباعها لضمان التأسيس السليم لمؤسسته وهي أربع مراحل أساسية :

1- إكتشاف الفرصة وتقييمها

2- إعداد خطة للمشروع ودراساتها

3- توفير الموارد الضرورية

4- تجسيد المشروع وإدارته

### 1.2 البحث عن الفكرة

إن المرحلة الأولى لبدء أي مشروع هي إيجاد الفكرة المناسبة، وإقتناصها من السوق بعد دراسة شاملة ودقيقة لكل المعطيات ومحاولة إستشراف نتائج الإستثمار فيها، حيث أن بيئة الأعمال غنية بالفرص و الأفكار.

يمكن للمقاول أن يستلهم فكرته من مجال عمله السابق، حيث يمكنه الإستفادة من خبرته لإبتكار فكرة تسد نقصا معيناً في مجال ما في السوق، كما تلعب دقة ملاحظته وطريقة تفكيره المختلفة دوراً في إيجاد الأفكار المميزة المتوقع نجاحها في السوق ليقوم بتجسيدها وتكون أساس مشروعه ومؤسسته.



### 2.2 إعداد خطة للمشروع ودراستها

إن إعداد خطة تفصيلية للمشروع هي أولى الخطوات التي ينبغي على المقاول القيام بها فور تحديده لفكرة، و يقصد بخطة المشروع ، إعداد دراسة شاملة ومتكاملة لكافة مراحل التي يمر عبرها المشروع وهذا يشمل تحديد أهدافه بدقة ومصادر الموارد الأساسية التي يحتاجها في البداية للإطلاق في المشروع، مع تحديد الإجراءات القانونية والإدارية المقررة من طرف الدولة التي ينبغي إتباعها لتسجيل المؤسسة والعمل بشكل قانوني.

كما يجب أن تتضمن الخطة دراسة تفصيلية لحالة السوق وأسعاره والمنافسين وقدراتهم وما يميز المشروع الجديد عن مشاريعهم، بالإضافة إلى تحديد الفئة المستهدفة بالمنتج أو الخدمات، وهو ما سيمكنه من لاحقا من إقناع هيئات الدعم والممولين بالإستثمار في مشروعه. وتتكون خطط العمل على اختلافها في الشكل والحجم حسب المشروع، إلا أنها تشترك في أربع خطوات أساسية هي بإختصار : تحديد الزبائن المستهدفين، التعرف على المنافسين، ضبط قائمة الموردين، دراسة السوق وإعداد خطة التسويق.<sup>1</sup>

تندرج تحت خطة عمل المشروع عدة خطط فرعية، لا تقل أهمية عن النموذج العام للخطة، منها الخطة التسويقية المرتبطة بالأساليب والإستراتيجيات الدعائية المتبعة لضمان الوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين المستهدفين. يضاف إلى ذلك الخطة المالية للمشروع التي ترمي لتحديد تكاليف الإنتاج مع عرض مفصل لمصادر التمويل المتاحة وتوقعات الأرباح إستنادا إلى حالة السوق.

تعد إستراتيجية إدارة المخاطر جزءا مهما أيضا من خطة المشروع، ويقصد بها إقتراح حلول لكل المشاكل والعوائق المتوقعة أثناء وبعد تنفيذ المشروع، ما يجعل المقاول مستعدا لكل الإحتمالات وقادرا على مواجهتها في حال حدوثها.

<sup>1</sup> علي فلاح الزغبي، الأصول والأسس العلمية في ريادة أعمال المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار الكتاب الجامعي، لبنان، 2018، ص 205.

ينبغي كذلك على المقاول، ضمن خطة المشروع، أن يحدد طاقما للعمل معه في مؤسسته أو مشروعه وعليه بتوزيع المسؤوليات ومهام الإشراف و الأنشطة حسب التخصص والخبرات لكل فرد.

### 3.2 توفير الموارد الضرورية

لابد لأي مشروع من موارد مادية ومالية يعتمد عليها لتمويل أنشطته، لذا من الضرورة رصد وتهيئة الموارد المادية اللازمة لتنفيذ الأنشطة الإنتاجية من معدات و أجهزة، وكذا الأموال التي تحتاجها كل مرحلة من مراحل إنجاز المشروع، يضاف إلى ذلك تهيئة الموارد البشرية عبر تعيين الطواقم الإدارية والموظفين وتحديد الأعمال المنوطة بهم بدقة.

وهو ما يعرف بخطة الإستدامة ، حيث يستلزم أن تكون أنشطة المؤسسة مقترنة ب مصدر للموارد و شراكات فعالة وعلاقات مختلفة في سوق العمل، باعتبار هذه الأخيرة عاملا ضروريا لنجاح المقاولات خاصة الإجتماعية منها، يتطلب اثر ذلك تصميم نموذج الأعمال ( Business Model ) بشكل يضمن تولد إيرادات و مداخيل تغطي جميع النفقات بل و تفتح المجال للاستثمار و تطوير وتوسيع مجال عمل المؤسسة<sup>1</sup>.

### 4.2 تجسيد المشروع وإدارته

ويتم في هذه المرحلة الإنطلاق في التنفيذ الفعلي للمشروع على أرض الواقع، إنطلاقا من الدراسات ومخطط العمل الذي قام بإعداده، وهي مرحلة أقل صعوبة من سابقتها لأن المقاول يتبع سير خطة

<sup>1</sup>يتكون نموذج الاعمال من مجموعة خطوات يتبعها صاحب المقاول من أجل تحقيق القيمة و كذا الاستفادة منها ، انظر : الكسندر اوستروالدر وايف بينور ، ابتكار نموذج العمل التجاري، ترجمة اسماعيل صالح، ط 1، دار جبل عمان ناشرون، الأردن ، 2013، ص 10

العمل المعدة سابقا ويمتلك رؤية واضحة عن مختلف الخطوات التي ينبغي عليه إتباعها وبالتالي تأسيس المشروع أو المؤسسة والمباشرة في الأنشطة الإنتاجية.

### 6. ثالثا : البيئة المقاولاتية

إن البيئة المقاولاتية بكل مكوناتها الاقتصادية، الإجتماعية والسياسية تعد عاملا أساسيا في تحديد التوجه المقاولاتي للأفراد، حيث أشارت أعمال (Ács, Autio, & Szerb, 2014)، أن توفر عوامل الإنتاج الرئيسية بشكل مكثف ليس كافيا لتحقيق النمو الاقتصادي لمشروع أو مؤسسة ما بل إن لكيفية تنظيم و إدارة الأنشطة الاقتصادية ، في إطار جغرافي محدد، مساهمة كبيرة في نجاح تجسيد المشروع المقاولاتي على أرض الواقع<sup>1</sup>.

### 1.3 مقارنة البيئة الترابطية

تظهر النشاطات الاقتصادية وخاصة الأعمال الحرة، في دولة معينة ، نتيجة تكوّن توليفة إجتماعية وإقتصادية وثقافية مشجعة وداعمة لمثل هذه النشاطات، حيث يؤثر البعد الجغرافي الإقتصادي على المؤسسات والمشاريع بشكل مباشر، لذا نجد من تناول نظرية عدم تجزئ المؤسسة من بيئة العلاقات أو ما يعرف ب " Embeddness of the firm " ، من بينها أعمال (Dicken, Thrift.1992) إذ يتم إعتبار المؤسسة مدمجة في شبكة مبنية على العلاقات التبادلية و المترابطة في العمل الإقتصادي، وتزدهر نتيجة ذلك بيئة الأعمال وفرص المشاريع المقاولاتية في الدول التي تحظى بعلاقات حسن الجوار مع الدول الحدودية.

<sup>1</sup> Ács, Autio and Szerb , 2014 , National Systems of Entrepreneurship: Measurement Issues and Policy Implications, GMU School of Public Policy Research Paper No. 2012-08, Available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2008160>

وعليه فإن البعد الجغرافي الشبكي للعلاقات الاقتصادية، يضاعف من فرص نجاح المقاولات لأنها تستفيد من قوة العلاقات وما يتعلق بها من خبرات وبنية إجتماعية وسياسية، كما توسع من مجال نشاطها وتمكنها من الوصول إلى شريحة واسعة من المستهلكين المستهدفين.

### 2.3 مقارنة البيئة الجغرافية الإقليمية

ترتكز هذه المقاربة على الإستغلال الأمثل لتباين الموارد في الأقاليم الجغرافية، حيث أن الإختلاف في نوعية الموارد المتاحة وحجمها يؤثر بشكل كبير على المشاريع المقاولاتية و قدرتها التنافسية، إذ تمتاز بعض المناطق بخصائص جغرافية وموارد تجعلها أكثر ملائمة من غيرها لإنشاء مؤسسات أو مشاريع معينة ، بينما يخلق شح موارد أخرى فرصة للمقاول لإبتكار مشاريع وأفكار تسد النقص وإحتياجات السوق.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>علي فلاح الزغبي، المصدر السابق.

### خاتمة :

يتجلى الهدف الرئيسي من هذا الفصل في التعرف على مفهوم المقاولاتية من خلال عرض إطارها النظري ومقارباتها من زوايا عديدة وكذا عناصرها الأساسية بداية من المقاول كونه الفاعل الأساسي ومحور العملية المقاولاتية مستعرضين ما يؤثر عليه لإتباع سلوكيات مقاولاتية معينة، و تطرقنا بعد ذلك للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة التي تعد تجسيدا وترجمة للفعل والفكر المقاولاتي على أرض الواقع، ومختلف أصناف بنياتها و هيكلها التنظيمية من بنية وظيفية ، مصفوفية، مركبة وتلك القائمة على المشاريع، إضافة لدراسة البيئة المحيطة و كيفية تأثيرها على التوجهات في بيئة الأعمال علاوة على ومختلف المقاربات التي تفسر المسار المقاولاتي .

كما سلطنا الضوء على واقع المقاولاتية خاصة في ظل المراحل والتحولات الإقتصادية الكبرى التي مرت بها الجزائر والتي جعلتها، في نهاية المطاف ، تدرك أهمية التوجه المقاولاتي وتوسعي لتميمته ضمن سياستها للتحويل نحو إقتصاد السوق الحر و تخفيف اعتمادها على صادرات البترول.

# الباب الثاني

آليات دعم ومرافقة

المشاريع

المقاولاتية

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

يعد التشجيع على إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا الحرص على تطويرها ومرافقتها ، من الروافد الأساسية لتنمية الحياة الإجتماعية والإقتصادية في أغلب الدول النامية، كونها عنصرا فعالا في القضاء على البطالة ورفع الطاقة والكفاءة الإنتاجية على حد سواء.

لذلك سعت الدولة الجزائرية، كغيرها من الدول النامية، التي أدركت الأهمية البالغة وراء دعم القطاع الخاص عبر تسهيل وتحفيز الأفراد على إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تقوم بدورها بدفع عجلة الإقتصاد المحلي و تطويره.

عمدت الدولة الجزائرية ، في ظل تحول الإقتصاد من النظام الموجه إلى الإقتصاد الحر ، إلى ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بداية بإستحداث ترسانة من النصوص القانونية المنظمة لعملية إنشاء هذه المؤسسات وكيفية تسييرها وإدارتها وإنتهاءا بعمليات الإستثمار و أجهزة الدعم الخاصة بهذا النوع من المشاريع المقاولاتية الناشئة.

حيث أن وضع المشرع الجزائري لتأطير قانوني ناجع لهذه المؤسسات، قد أدى في نهاية المطاف إلى تحفيز وتشجيع الإقبال على المشاريع المقاولاتية من خلال إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تجلى ذلك في تزايد تعدادها بشكل كبير في فترة وجيزة، والذي يعد إنعكاسا لعناية المشرع وإيلائه الأهمية لتنمية القطاع الخاص.

تميزت النظم القانونية التي تحكم عملية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقيتها في الجزائر بالتنوع نتيجة صدورها في فترات زمنية ومراحل متعاقبة تبعا للتحولات الحاصلة في النظام الإقتصادي والتوجهات السياسية في البلاد، إذ يمكننا تقسيم الوضع القانوني لهذه المؤسسات إلى فترتين، الأولى قبل سنة 2001 ، والثانية بعد صدور القانون التوجيهي 18/01.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

رغم ما أولاه المشرع لعملية إنماء وتنظيم سير المشاريع المقاولاتية المتجسدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هذه الأخيرة تواجه عوائق متعددة لا تنحصر في الجانب القانوني فقط، بل تتعداه إلى الجوانب المالية والتسيرية التي لا تقل أهمية عن النظم القانونية.

استنادا إلى ما سبق، نسعى من خلال هذا الباب إلى تبيان فصلين :

الفصل الأول : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كتجسيد للممارسة المقاولاتية

المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثاني : المنظومة القانونية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الفصل الثاني : الآليات الإجرائية والمؤسسية لمرافقة المشاريع المقاولاتية في الجزائر

المبحث الأول : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة التحديات

المبحث الثاني: آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية



### الفصل الأول : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كتجسيد للممارسة المقاولاتية

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المشار إليها اختصارًا بـ SMEs) جوهرًا للممارسة المقاولاتية في العديد من الاقتصادات حول العالم. لكونها تمثل قاعدة هامة من القطاع الاقتصادي الحر وتسهم بشكل فعال وكبير في نمو الاقتصاد وتوفير فرص العمل. حيث تعزز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكار والروح المقاولاتية وتسهم في تنشيط الاقتصاد المحلي واستقطاب الاستثمارات الخارجية أيضا. في هذا الفصل سنحاول توضيح العلاقة الوثيقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعمل المقاولاتي ، كون هذا الأخير ينعكس في مختلف الأنشطة والخدمات المقدمة من طرف هذه المؤسسات.

### المبحث الأول : الإطار العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قبل الخوض في النصوص التنظيمية والقانونية التي تحكم انشاء وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نجد أنفسنا ملزمين بتقديم تعريف لهايتها أولا وتحديد معالمها لتمييزها عن المؤسسات الأخرى، وبالتالي التمكن من تحديد النصوص القانونية التي تعنى بشأنها.

#### 1. تفعيل الروح المقاولاتية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن التغيرات والتحولات الاقتصادية الحديثة قد وضعت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمام حتمية التركيز والإعتماد على المهارات الأساسية و الحرفية في نشاطاتها، وهو ما ينتج عنه دمج لظاهرة المقاولاتية داخل هذه المؤسسات لتحقيق الريادة والنمو الذي تهدف إليه.

إن المشاريع المقاولاتية أو ما يعرف بالمشاريع الريادية، تشبه إلى حد كبير المشاريع الصغيرة والمتوسطة لكونهما يهدفان إلى تحقيق نفس النتائج من خلق قيم اقتصادية وإجتماعية وتأمين فرص للعمل بينما تتميز المشاريع المقاولاتية بعنصر الإبداع و الابتكار، هذا الأخير أصبح ضروريا بالنسبة

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصرنا خاصة في إطار احتدام المنافسة بين المؤسسات نتيجة عولمة الإقتصاد.

وبهذا فقد تولدت الحاجة إلى المقاولاتية من أجل المحافظة على إستمرارية وديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التغيرات وميل الإقتصاديات العالمية نحو الفكر المقاولاتي ، كما تجدر الإشارة ان المؤسسات ص و م في الدول النامية كالجائر وغيرها تعتبر مشاريع مقاولاتية ، لأن مرحلة النمو التي تمر بها البيئة الإقتصادية في هذه البلدان تمنح المؤسسات الصغيرة ذات الطابع التقليدي مميزات المشاريع الريادية والمقاولاتية .

### 2. المقاولاتية المؤسسية (Corporate Entrepreneurship)

تميز مصطلح المقاولاتية المؤسسية بوجود العديد من المفاهيم القريبة والمصطلحات المترادفة، حيث تسمى كذلك بالمقاولة الداخلية، أي انها إنعكاس لروح المقاول داخل المنظمة أو المؤسسة، وكما أسلفنا الذكر، فغن ظهور هذا المفهوم الجديد هو نتاج للمنافسة المحتمدة بين المؤسسات وإنتشار ثقافة التميز الفردي والإبتكار بين الموظفين داخل المؤسسات وهو ما عمل على إنكاء التوجه المقاولاتي داخل هذه المؤسسات.

لقد لاقى مصطلح " المقاولاتية المؤسسية " إهتمام الباحثين والإقتصاديين فعملوا على تعريف المفهوم من خلال بعض المقاربات نذكر أهمها :

• **تعريف Gifford Pinchot** : الذي يرى أنها في الأساس ، مقاولاتية يتم العمل بها في اطار مؤسسة قائمة بالفعل.

• **تعريف Camille . F** : الذي يعتبرها عملية خلق واستحداث لمشروع جديد تابع للمؤسسة بهدف مضاعفة انتاجياتها و تعزيز أدائها التنافسي في السوق.

• **تعريف Birgerlman :** الذي يذهب إلى كونها امتدادا للمجال التنافسي للمؤسسة وهي عبارة عن اقتناص للفرص المختلفة عبر إعادة تشكيل الموارد المؤسسية بطريقة جديدة ومقننة، أي أنها تشمل المدى الواسع للإبتكارات واكتشاف الفرص الجديدة التي تحتويها بيئة المؤسسة الداخلية التنافسية، بمعنى آخر أنها عملية تجديد مبدعة داخل المؤسسة.

حاول هؤلاء الباحثون توضيح مفهوم المقاولاتية المؤسسية ، دون فصلها عن مفهوم المقاوله ، لكون هذه الأخيرة في حد ذاتها تعرف بأنها مؤسسة تتبع أساليب غير نمطية ومتجددة ،فمن غير الممكن خلق مفهوم المقاوله الداخلية أو المؤسسية إلا عن طريق قيام المؤسسات ببعض الإجراءات و تأمين بعض الآليات، يشتمل ذلك على :

- تحفيز المقاوله المؤسسية في كافة المستويات الإدارية من طرف المسيرين.
- التعريف بمجالات العمل المستهدفة الحاصلة على اهتمام المسيرين و تقييم الأعمال المتعلقة بها بأساليب مختلفة.
- تحديد الأهداف الواقعة تحت اهتمام المسيرين وتحفيز العمال لإيجاد أساليب مبتكرة لتحقيقها.
- الحرص على تحديث المنظومة التكنولوجية للمؤسسة كونها عاملا اساسيا لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تأسيس نظام تكويني لتعزيز وتحفيز روح المقاوله الداخلية عبر الدورات التدريبية والتكوينية المنظمة من طرف المديرين ومشاركة خبرتهم.

### المطلب الأول : مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

إن تحديد مفهوم جامع وموحد لمفهوم المؤسسات الصغيرة وكذا المتوسطة كان موضوعا جدليا بين الباحثين في مجال الإقتصاد والقانون وحتى المتخصصين الماليين، حيث كان من الصعوبة بمكان إيجاد

تعريف دقيق يجمع بين مختلف خصائص هذه المؤسسات ويوافق المعايير المتعددة لتشريعات الدول المختلفة.

### أولا : معايير التباين بين طبيعة المؤسسات

ترجع عدم امكانية ضبط مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، إلى الرؤى الإقتصادية التي تعنى بكيفية ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الدور الذي تلعبه في الإقتصاد، نتيجة تباين طبيعة بيئة الأعمال في كل بلد. ما يجعل المفهوم خاضعا لعدة معايير نوعية وكمية منها:

- **التصنيفات الخاصة بالمؤسسات تبعا لمعيار الحجم وعدد العمال:** وتتضمن عدد الأفراد العاملين أو المشغلين في المؤسسة و المرافق التابعة لها ووحداتها الإنتاجية.
- **إستقلالية المؤسسة:** ويعنى بذلك استقلال ذمتها المالية بنسبة تحددها الدولة أو المنظمة التي تنتمي إليها ، والتي تحدد بـ 25 % في أغلب الأحيان .
- **الملكية:** والمقصود بها تحمل مدير المؤسسة شخصا للمسؤوليات المالية والاجتماعية والمعنوية، حيث تعود ملكية أغلب المؤسسات ص.و.م إلى القطاع الخاص ، على هيئة شركات أموال أو أشخاص، وبالتالي فإن للمالك وصاحب المشروع دور مهم في إدارتها وإتخاذ قراراتها.
- **نسبة ورقم الأعمال:** ويرتكز هذا المعيار المالي على حجم المبيعات السنوية، ذلك أن بيئة السوق والأعمال ذات طبيعة غير مستقرة ولا واضحة ، فتختلف نسبة المبيعات والحصيلة السنوية بالزيادة أو التقلص، حسب ظروف السوق كحدوث تضخم بسبب جائحة عالمية كما حدث في فترة جائحة كورونا.
- **حجم الميزانية:** وهذا عائد الى حجم المؤسسة الصغير التي استمدت بالأساس تسميتها بالصغيرة والمتوسطة منه، وبالتالي ضآلة حجم رأس المال المستثمر خاصة في بداية نشاط المؤسسة.

• **الحصة في السوق :** حيث أن المؤسسة ص و م غير قادرة على فرض وتحديد أسعارها في السوق نظرا لحصتها الضعيفة فيه وبالتالي عدم قدرتها على المنافسة القوية مع الشركات الكبرى التي يمنحها حجم إنتاجها الكبيرة و إمتداد خبرتها وتنوع صلاتها من فرض نوع من الإحتكار على السوق وأسعاره.

• **البنية التنظيمية المتبعة :** تتباين اختيارات المؤسسات للهياكل والآليات التنظيمية التي تنتهجها من أجل التنسيق بين وحداتها وتحديد مراكز اتخاذ القرار و كذا توزيع المهام والمسؤوليات حسب طبيعة القطاع الذي تنشط فيه، ما يؤدي بالنتيجة إلى تباين في القدرة التنافسية والسرعة في إدارة المشروعات واتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

تتكيف هذه المعايير المتعددة، بالضرورة، مع المؤشرات الإقتصادية وخصوصيات الحياة الإجتماعية السائدة في البلدان وتعكس الطبيعة الاقتصادية والاستراتيجيات التي تنتهجها حكومة البلدان في سبيل تحقيق التنمية والنهوض بالإقتصاد.

### ثانيا : تباين تعريف المؤسسات ص و م بين الدول

نجد تعريفات متعددة لهذا المفهوم ترتكز أساسا على عدة عناصر ، فكل بلد تقوم بتعريف المصطلح استنادا لتوجهها الإقتصادي و كذا نسبة تنميتها الإقتصادية ، كما نجد دولا أخرى تضع تعريفات قانونية على غرار اليابان والولايات الأمريكية المتحدة ، بينما تعتمد دول غيرها تعريفات إدارية كما هو الشأن بالنسبة لهولندا.

<sup>1</sup>شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات ص و م بولاية سطيف، 2010.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

وضحنا فيما سبق المعايير التي أدت إلى وجود هذه الفجوة في تحديد طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين مختلف الهيئات والمنظمات ، ومن أجل ذلك، سنعمد فيما يلي إلى استعراض بعض التعريفات المختلفة في البلدان من أجل تقريب المفهوم بشكل أكبر.

### 1. تعريف المؤسسات ص.و.م في الولايات المتحدة الأمريكية

عرف القانون الأمريكي المؤسسات ص.و.م الصادر عام 1953 و المحدد لكيفية إدارة هذه المؤسسات بأنها " مؤسسات صغيرة يتم امتلاكها و تتمتع بالإستقلالية في التسيير بحيث لا تسيطر على مجال العمل الناشطة ضمن نطاقه" كما حدد هذا القانون مفهومها بشكل مفصل استنادا إلى معياري حجم المبيعات السنوية وعدد العاملين إذ رسم حدودا قصوى للمؤسسات الصغيرة بالشكل التالي :

- مؤسسات الخدمات و التجارة بالتجزئة من 1 إلى 5 مليون دولار كمبيعات سنوية.
- مؤسسات التجارة بالجملة من 5 إلى 15 مليون دولار كمبيعات سنوية.
- المؤسسات الصناعية التي تضم 250 عاملا أو أقل<sup>1</sup>.

### 2. تعريف الإتحاد الأوروبي

نتيجة لتبيان المعايير المتبعة في تعريف المؤسسات ص.و.م ، قامت دول الإتحاد الأوروبي بتأسيس مجمع خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1992 والذي أعلن بدوره عن عدم إمكانية تحديد تعريف دقيق يشمل خصوصيات الأنظمة الإقتصادية لمختلف الدول الأوروبية ورغم ذلك فإن هذا المجمع حاول تعريف المؤسسات ص.و.م حسب معيار عدد العاملين كما هو موضح في الجدول التالي :

<sup>1</sup> رايح خوني ، ترقية اساليب وصيغ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، فرع اقتصاد التنمية، 11ص، 2003،

الجدول 06 : تصنيف المؤسسات ص و م وفق الإتحاد الأوروبي

عدد العمال	المعيار الصف
من 1 إلى 09	مؤسسة مصغرة
من 10 إلى 49	مؤسسة صغيرة
من 50 إلى 499	مؤسسة متوسطة

ولما كان معيار عدد العمال غير كاف لتحديد ماهية المؤسسات ، أعاد المجمع الأوروبي تعريف هذه الشركات سنة 1996 ، آخذا بعين الإعتبار معايير أخرى، فعرّفها في ثلاث نقاط رئيسية :

- أن يكون عدد العمال المشغلين أقل من 250 عاملا
- ألا يتجاوز رقم أعمالها 40 مليون أورو
- أن تتمتع بالإستقلالية بشكل لا يسمح للمؤسسات التي تضمها بالتحكم في رأس مالها بنسبة تفوق 25 %<sup>1</sup>.

3. تعريف الهند للمؤسسات ص.و.م

إن المعيار الأساسي المستخدم في الهند لتحديد مفهوم المؤسسات ص و م ليس عدد العمال وإنما حجم رأس المال المستثمر، فوجد المشرع الهندي قد قام بتحديد قيمة رأس المال عام 1978 للمؤسسات

<sup>1</sup> رابح خوني ، المرجع السابق.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

الصغيرة والمتوسطة ب 750.000.00 روبية بالإضافة إلى اعتبار جميع المؤسسات الباطنية ذات رأس مال يقل عن 1 مليون روبية مؤسسة صغيرة متوسطة<sup>1</sup>.

### 4. تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات ص.و.م :

اعتمدت الجزائر ، بشكل غير مباشر، التعريف الذي وضعه لإتحاد الأروبي، خاصة في ظل انضمامها للمشروع الأرومتوسطي ، و سعيا في الانسجام مع الأعراف الدولية في تعريف هذا النوع من المؤسسات، إذ عرفها، بغض النظر عن طبيعتها القانونية، من خلال القانون التوجيهي<sup>2</sup> لترقية المؤسسات ص.و.م رقم 01 / 18 بأنها كل مؤسسة منتجة للسلع و/ أو الخدمات:

- تشغل من 1 إلى 250 شخصا
- رقم أعمالها السنوي أقل من 2 مليار دح وإيراداتها السنوية أقل من 500 مليون دج.
- مستقلة ماليا بحيث لا يمتلك رأس مالها، بمقدار يساوي أو يزيد عن 25 %، من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى .

كما قامت المواد 5، 6، و 7، من ذات القانون التوجيهي بتتفصيل تعريفات كل مؤسسة على حدى ، وفق معايير عدد العمال ، رقم الأعمال السنوية والإيرادات السنوية كما يلي :

### المؤسسة المصغرة :

عدد العمال : من 01 إلى 9 ، رقم الأعمال السنوي: أقل من 20 مليون دج ، الإيرادات السنوية : أقل من 10 مليون دج

<sup>1</sup> Ammar SELLAMI, petite moyenne industrie et développement économique, Entreprise national du livre, 1985.P36

<sup>2</sup> المادة 04 من القانون رقم /01 18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 هـ الموافق ل 12 ديسمبر 2001 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



### المؤسسة الصغيرة :

عدد العمال : من 10 إلى 49 ، رقم الأعمال السنوي: أقل من 200 مليون دج ، الإيرادات السنوية : أقل من 100 مليون دج.

### المؤسسة المتوسطة:

عدد العمال : من 50 إلى 250 ، رقم الأعمال السنوي: من 200 إلى 2000 مليون دج ، الإيرادات السنوية : من 100 إلى 500 مليون دج 1.

نرى وفقا لكل هذه التعريفات السابقة وجود تباين في المعايير المنتقاة لأجل ضبط مفهوم هذا النوع من المؤسسات، ولعل ذلك راجع إلى عدة عوامل مرتبطة بطبيعة الإقتصاد المختلفة في كل بلد وخصائصه وهو ما يصعب من إمكانية وضع مفهوم موحد وواضح، وهذا بالضرورة لا ينفى ضرورة التنسيق لتسهيل التعامل مع هذه المؤسسات على صعيد التجارة والأعمال العالميين.

### 5. العوامل المصعبة من عملية توحيد المفهوم

نجد إذن ضرورة في التعرّيج على بعض العوامل التي تصعب من توحيد مفهوم المؤسسات ص.و.م بين مختلف الدول والمنظمات والتي نجد من ضمنها عوامل تقنية وأخرى إقتصادية:

• **عدم تكافؤ القوى الإقتصادية :** وينعكس في اختلاف مستويات النمو بين الدول ، و تباين

الطاقات الإنتاجية وأساليب التنمية المحلية ، فعلى سبيل المثال ، مؤسسة صغيرة أو متوسطة

في دولة صناعية كألمانيا أو الولايات المتحدة الأمريكية أو اليابان تعد مؤسسة كبيرة بحسب

معايير البلدان النامية كالجزائر وغيرها...

<sup>1</sup> المواد 05، 06، 07 من نفس القانون.

• **تنوع الأنشطة والتوجهات الاقتصادية :** إن الاختلاف في تصنيفات المؤسسات وأنشطتها يستدعي بالضرورة الإختلاف في احجام المؤسسات و حجم التمويل ، فالمؤسسات الناشطة في المجال الصناعي تتطلب رؤوس أموال كبيرة مقارنة بمؤسسات تجارية أو ناشطة في قطاع آخر، بينما تحتاج المؤسسات الناشطة في قطاع الخدمات يدا عاملة أكبر .

كما ينتج عن هذا الإختلاف تعدد البنيات التنظيمية ، حيث أن المؤسسات الصناعية تعتمد هياكل تنظيمية لتوزيع المهام وتحديد المستويات أكثر تعقيدا، في الوقت التي تتسم فيه الهياكل التنظيمية للمؤسسات التجارية بالبساطة وتوحد مركز القرار .

• **المعايير التقنية وتفرع النشاط الإقتصادي :** ذلك أن نشاط بعض المؤسسات يمكن ان يتوزع على مستوى عدة فروع مختلفة كما يمكن أن يتركز النشاط الإنتاجي والإداري في مؤسسة واحدة .

كما يجب الأخذ بالإعتبار إمتدادات النشاط الإقتصادي إلى السوق الخارجية أو اقتصره على المحلية ، وكذا تعدد فروع الصناعات فتعداد اليد العاملة المطلوبة في وحدات الصناعة النسيجية على سبيل المثال غير التعداد المطلوب في صناعة السيارات .

### 6. تعريف مستجد وإتجاه جديد :

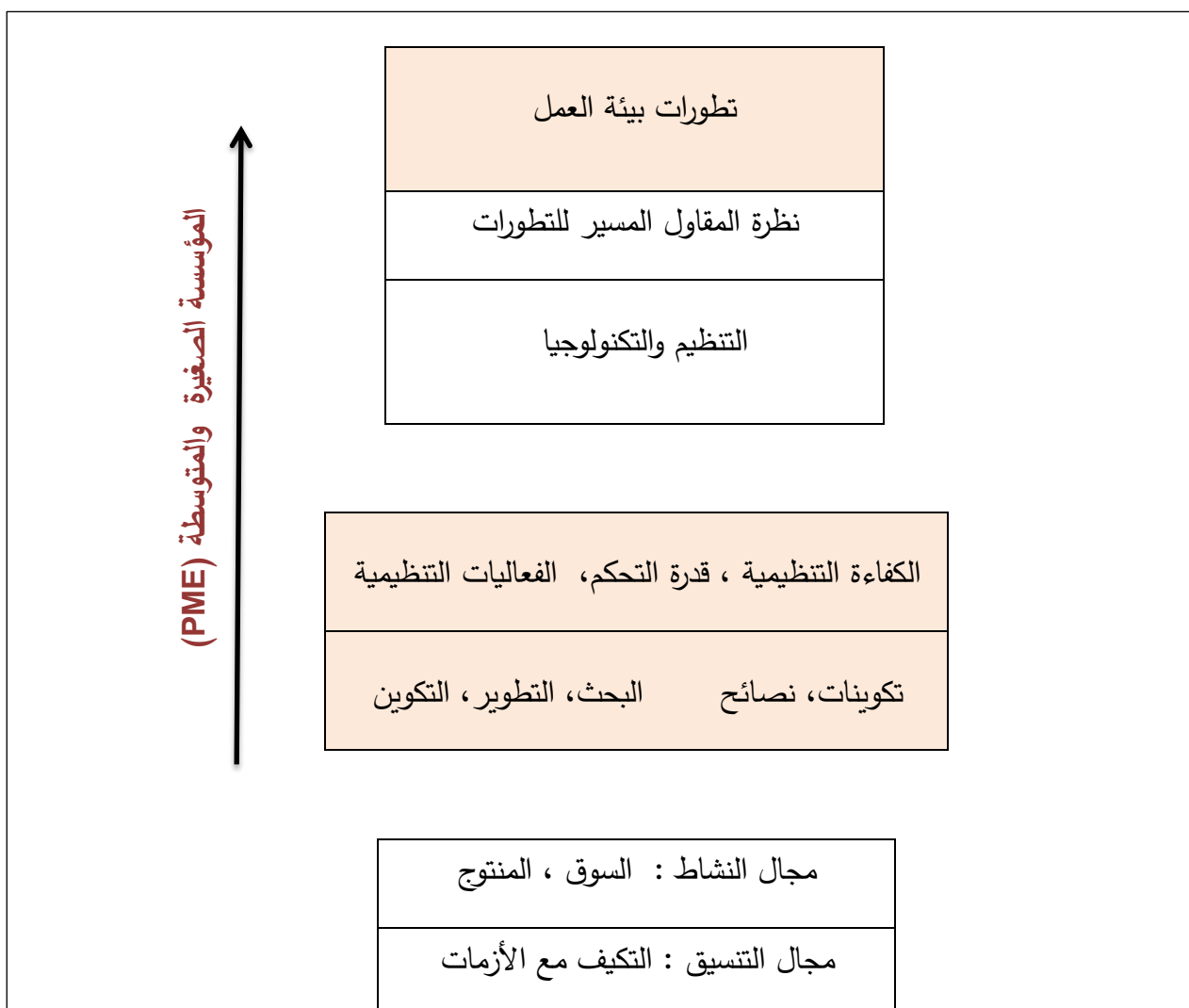
ظهر لمفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منحى جديد غير مرتبط بالمعايير الكمية والنوعية الكلاسيكية المتعارف عليها ، حيث أخذ هذا الاتجاه الحديث بعين الإعتبار معيارا حديثا يسمى القدرة على التحكم (la contrôlabilité)، ويقصد بها قدرة المقاول أو مدير المشروع على ضمان إستمرارية المؤسسة عن طريق التحكم في العمل وتطوير موارده الكمية والنوعية بشكل مستمر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> GUILHON A, vers une nouvelle définition de la PME à partir de concept de contrôlabilité, dans« PME de nouvelle approches» éd. economica, paris, 1998, p : 60

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

وتدور فكرة هذا المفهوم على بناء علاقة تكاملية بين مؤهلات المقاول وخصائصه الشخصية والمؤهلات المدمجة في إطار المؤسسة ، ما يعني وجود هيكل تنظيمي مراقب من طرف المسير أو المقاول ، وهو في النتيجة عبارة عن تقييم للمؤهلات الجماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف المسير شخصيا وكذا تسهيل معاينة الترابط بين الأهداف والنتائج المتوقعة من طرف المقاول ومدى نمو المؤسسة على الصعيدين المالي والتنظيمي.

الشكل 08 : مقارنة القدرة على التحكم كمعيار لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر : من إعداد الباحث إستنادا إلى المرجع السابق

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

مما سبق، نلاحظ أن التعريف الأكثر شيوعا قد تضمن ثلاث معايير أساسية متفق عليها بين أغلب الهيئات والدول لتعريف المؤسسات ص و م وهي عدد العمال و رقم الأعمال السنوي بالإضافة للحصيلة السنوية، وإن كانت هذه المعايير تخضع لاحقا لمسألة التمويل و حجم المساعدات و المرافقة المقدمة من طرف مؤسسات الدولة لها.

### المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

شهد القطاع الخاص ولاسيما المشاريع المقاولاتية المجسدة على هيئة مؤسسات صغيرة ومتوسطة ، إهتماما دوليا ووطنيا واسعا ، ساعد على تطور وزيادة تعددها وتنوع نشاطاتها لتشمل كل القطاعات، فالمؤسسة الصغيرة او المتوسطة بكونها مشروعا مقاولاتيا مبتكرا يتميز بتحقيق عوائد إقتصادية هامة وتتمية مستدامة عبر الإستغلال المثالي للموارد المحلية وتسخيرها في زيادة الإنتاج الوطني.

لا يخفى كذلك على أحد، الدور المحوري الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بناء إقتصاد متوازن ومتنوع ومنفتح على الأسواق العالمية فهي وسيلة فعالة في خلق الثروة الفردية والقيم الإجتماعية والإقتصادية المضافة.

تمثل المؤسسات ص و م مشروع ونواة مؤسسة كبرى في حال نجاحها وتطور نشاطها وتوسعه في السوق العالمي على المدى الطويل وبالتالي قد تتحول إلى مؤسسة عالمية مستقطبة لرؤوس الأموال وداعمة للإقتصاد الوطني، هذا عدا عن مساهمتها في توفير مناصب عمل والقضاء على البطالة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مصطفى رديف، إسماعيل مراد، مرجع سابق ، ص 198

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

توفر هذه المؤسسات فرصة لتنمية المناطق الأقل حظا في التنمية والتي تقتصر إلى وجود المركبات الصناعية والمؤسسات الكبرى معوضة هذا الشغور ومانحة للمناطق التي تعاني من انخفاض الدخل بسبب تدني المستوى التعليمي والمهني فرص عمل لكون العمل ضمن هذه المؤسسات لا يتطلب تكويننا احترافيا ولا مستوى تعليميا عاليا.

تعد المؤسسات ص و م بيئة خصبة لتجسيد وتطوير الأفكار المبتكرة والجديدة ما يفتح الباب واسعا أما المنافسة على الأسواق وكسر إحتكار المؤسسات الكبيرة للأسعار، وهو ما يعود بالنفع في نهاية المطاف على المستهلك و القدرة الشرائية.

### 1. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كعامل فعال في الإقتصاد :

عرفت مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ارتفاعا ملحوظا في نسيج الدول الإقتصادي ، ويعزى ذلك إلى مجموعة من العوامل منها التطور التكنولوجي السريع و استحداث خدمات حديثة تتماشى ومتطلبات العصر.

كما تعد الأزمات العالمية على إختلافها عاملا أساسيا في توسع هذا النمط من المشاريع المقاولاتية والأعمال الحرة على هيئة مؤسسات صغيرة ومصغرة ومتوسطة ، على غرار جائحة كورونا التي تسببت بركود اقتصادي عالمي كبير وفقدان العديدين لمناصب عملهم، ثم تلتها أزمة الطاقة التي نتجت عن الحرب الروسية - الأوكرانية و أدت إلى ارتفاع معدلات التضخم وانهيار القدرة الشرائية حتى في الدول القوية إقتصاديا.<sup>1</sup>

كل هذه الأسباب، فتحت الباب واسعا أما ظهور الأعمال الحرة و توسع المقاولاتية وانتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وهذا راجع إلى كون هذه المؤسسات عاملا مقاوما في حال الازمات المتكررة التي

<sup>1</sup>شاوي صباح ، مرجع سابق.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

تؤدي إلى إفلاس عدد كبير من المؤسسات الكبيرة ، ذلك أنها تساهم في خلق فرص عمل عن طريق ديناميكيته المرنة في التصدي للركود الإقتصادي.

كما انها أثبتت نجاحها على أرض الواقع ، خاصة في الدول النامية ، حيث أن أغلب إقتصاديات هذه الدول التي تركز على الصناعات الكبرى قد انتهى بها المطاف بإعادة هيكلة مؤسساتها من خلال الإصلاحات للتوجه نحو إقتصاد حر يركز على القطاع الخاص ولاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا ما حدث في الجزائر على سبيل المثال.

ولعل ما دفع الدول التي اعتمدت التحولات الإقتصادية و التعديلات الهيكلية هو حتمية تطوير ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل معالجة نتائج التخلي عن بعض النشاطات الإقتصادية المصاحبة للتحول وكذا إمتصاص البطالة الناتجة عن تسريح العمال من المؤسسات المعاد هيكلتها.

### 2. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن ما جعل للمؤسسات ص و م هذه الأهمية لا ينحصر فقط فيما تقدمه وتحقق للإقتصاد من تنمية شاملة وفعالة ، بل يتعلق أيضا بطبيعتها التي تميزها عن المشاريع الإستثمارية الأخرى ، حيث تتمتع بجملة من الخصائص ، نوجزها في النقاط التالية:

**سهولة الإنشاء :** ترجع هذا الميزة في الأساس للقيمة المنخفضة لقيمة رأس المال الضروري من أجل التأسيس، وكذا التكاليف المنخفضة المتعلقة بإجراءات الإنشاء مقارنة مع المؤسسات والمشاريع الكبيرة.

**الإستقلال الإداري :** تتمتع أغلب المؤسسات ص و م بالملكية الفردية حيث يكون المسير هو نفسه مالك المؤسسة ما يخلق نوعا من المركزية في إتخاذ القرارات وبالتالي تسهيل القيادة ، أين نجد أ أغلب هؤلاء المقاولين المسيرين الملاك للمؤسسات ص و م متعودين على التكفل بمختلف الأعمال والوظائف داخل

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

المؤسسة بأنفسهم ، فبالموازاة مع دوره كمسير نجده يقوم بالتفاوض مع الموردين ، ونجده مشرفا على الإجراءات المصرفية والتسيرية وفي بعض الأحيان قد يتكفل بإصلاح اعطاب العتاد شخصيا وغيرها من الأعمال.

وبهذا تصبح قدرة المؤسسة على النجاح و تحقيق الأهداف المرجوة مرتبطة بكفاءة وقدرة المسير على التحكم وتسير أعمال المؤسسة.

**بساطة التنظيم :** إن حجم المؤسسة الصغير يعني صغر المستويات التنظيمية وقلتها ، ففي المؤسسات ص و م يكون المسير في اتصال مباشر مع العمال والمستخدمين وبالتالي إمكانية توجيههم ومراقبة سير عملهم عن قرب بالإضافة الى خلق قنوات حوار فعالة معهم لمعرفة آرائهم واقتراحاتهم بخصوص العمل وتبني خاصة تلك الأفكار المبتكرة التي تزيد من فعالية ونتاجية المؤسسة.

**التنافسية :** لا تلجأ المؤسسات ص و م والاعمال المقاولاتية إلى إحتكار السوق، بل إن توجهاتها نحو المنافسة، إذ أن هذه الأخيرة تدفعها بشكل مستمر ومتواصل نحو تطوير خدماتها ومنتجاتها وإستحداث أساليب جديدة ، كما أن رأس مالها الصغير يجعلها توجه إنتاجها نحو الأسواق المحلية الضيقة.

### 3. أسباب إنتشار الفكر المقاولاتي الحر والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

لقد فرضت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفسها في ساحة الإقتصاد العالمي بما قدمته من مساهمة فعالة في التنمية وتوفير حلول للمشاكل الاقتصادية العويصة، يمكننا إذن تلخيص هذه الأسباب التي رسخت التوجه المقاولاتي عبر إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عدة نقاط رئيسية :

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

- أثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرتها على تحقيق معدلات نمو عالية رغم ضيق ومحدودية اتساع أسواقها ، مقارنة بالمؤسسات الكبيرة<sup>1</sup> ، وتمكن عدد كبير من الدول الصناعية من تحقيق نوع من الإستقرار في سوق العمل نتيجة لتطور نشاطات الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى المحلي.

- إن توفر محيط وبيئة مؤسسية تستجيب للشروط القاعدية و المنظومة القانونية التي حرصت أغلب الدول ومن بينها الجزائر على تطويرها لتلائم العمل المقاولاتي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد دفع بالأفراد خاصة البطالين المتخرجين من الجامعات إلى التوجه نحو الفعل المقاولاتي وإنشاء مؤسساتهم الشخصية.

- تتمتع المؤسسات صغيرة والمتوسطة بمرونة تمكنها من تغيير إستراتيجياتها، بشكل سريع عبر القيام بتعديل منتج أو خدمة أو ابتكار شيء جديد دون الحاجة إلى استثمارات مالية كبيرة ، وهذا عامل رئيسي لكونه يجعلها قادرة على التأقلم مع متغيرات السوق وبيئة العمل وكذا المنافسة الشديدة.

- إن تركيز نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات كما أستعرضنا في الإحصائيات التي اوردناها في الفصل الأول ليس مصادفة ، بل هو نتيجة لتنامي قطاع الخدمات في السنوات الأخيرة توازيا مع الثورة المعلوماتية والتكنولوجية التي جعلت المؤسسات والمنظمات تتنافس فيما بينها لإبتكار خدمات مميزة ومنفردة لتسهيل حياة المواطنين.

- تسبب النمو الديموغرافي المتزايد في عجز الدولة عن توفير جميع متطلبات سوق العمل ، حيث أن التعداد السكاني أدى إلى إرتفاع الطلب في سوق العمل ما ولد ندرة في مناصب العمل الحكومية بشكل

<sup>1</sup>فايز النجار و عبد الستار علي، مرجع سابق.



خاص وصعب من الحصول عليها، وهو ما دفع كثيرا من الأفراد إلى المبادرة في تجسيد مشروعاتهم الشخصية و انشاء مؤسساتهم.

### المبحث الثاني : المنظومة القانونية الخاصة بدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن عجز القطاع العام بمفرده عن تحقيق التنمية الإقتصادية الوطنية المرجوة ، كان من أهم الأسباب التي دفعت بالمشروع الجزائري إلى تبني تطوير القطاع الخاص ولاسيما قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأعمال المقاولاتية الحرة الذي أثبت فعاليته ونجاعته الإقتصادية.

وقد عمد المشروع الجزائري إثر ذلك إلى تكريس التوجه نحو اقتصاد السوق من خلال المخططات الوطنية الرامية إلى إصدار جملة من التشريعات والقواعد القانونية المنظمة والداعمة لهذه المؤسسات بشكل مباشر و غير مباشر.

### المطلب الأول : الأطر التشريعية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد تم فتح المجال أمام المساهمة في إطار ترقية القطاع الخاص وتطويره، وذلك بسن ترسانة من القواعد القانونية والإجراءات التنظيمية التي تعنى بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدورها الحيوي ومساهمتها في استقطاب رؤوس الأموال.

### أولا : الدعم القانوني غير المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

منذ مطلع الثمانينيات ، اعتمدت الجزائر اتجاها اقتصاديا جديدا عبر استحداث اصلاحات هيكلية مست الإقتصاد الوطني بهدف التخفيف من شدة الأزمات الإقتصادية المتنامية، وقد تجسدت أولى مراحل

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

الإصلاح في الخماسيين 1980-1984 ثم الخماسي الثاني 1985-1989 مع الإستمرار في التوجه الإشتراكي، بصدور مجموعة من القوانين التي تدعم بشكل غير مباشر هذه المؤسسات :

- القانون رقم 82-11 المؤرخ في 21 أوت 1982 المتضمن أحكام الاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني، والمنشور بالجريدة الرسمية عدد 34، يعتبر أول قانون منظم لعمليات الإستثمار وقد صدر لتلبية الحاجة التشريعية في مجال الإستثمارات الوطنية الخاصة، وقد تميز هذا القانون بإستثناء الإستثمارات الحكومية والأجنبية من أحكامه<sup>1</sup>.

- القانون رقم 88-25 المؤرخ في 12 جويلية 1988 الموضح لكيفيات توجيه الاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية، والذي تلتته مجموعة من القوانين التي تعنى بالمؤسسات العمومية الاقتصادية وخصوصتها وفتح الباب للقطاع الخاص من أجل المساهمة في رأسمالها.

ويمكننا القول أن عملية إدماج القطاع الصناعي الخاص في المنظومة الاقتصادية قد تمت ابتداء من الخماسي الأول 1980-1984، وبدأت معالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الظهور عدم وضوحها، إذ لم يصدر قانون موجه خاص بدعمها بصفة مباشرة في تلك الفترة .

- قانون رقم 90-10 المؤرخ في 14 ابريل 1990 المتضمن أحكام النقد والقرض<sup>2</sup>، كان أيضا من جملة القوانين التي أصدرت من أجل تهيئة الإطار العام لتحفيز القطاع الخاص و خصوصة المؤسسات العمومية، وقد شمل هذا القانون جوانب مختلفة وعديدة من الإصلاحات المالية التسييرية والقروض والإستثمارات.

<sup>1</sup> المادة 1 من القانون رقم 82-11 المؤرخ في 21 أوت 1982 المتضمن أحكام الاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني، ج.ر العدد 34، ص 16.

<sup>2</sup> قانون رقم 90-10 المؤرخ في 19 رمضان 1990، الموافق ل 14 أبريل 1990، يتعلق بالنقد والقرض، ج.ر العدد 16.

ومن أجل إستكمال المشروع الإصلاحي ، قام المشرع بتدعيم قانون النقد والقرض بجملة من التشريعات التنظيمية والقوانين والتي رسمت منعرجا هاما في دعم وتحفيز قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر بشكل غير مباشر عن طريق قانون تطوير وترقية الإستثمار ثم قانون الصفقات العمومية .

### 1. قانون ترقية الإستثمار

صدر قانون الإستثمار سنة 1993 بمقتضى مرسوم تشريعي مؤرخ في 05 أكتوبر 1993، مكرسا حرية الإستثمار الكاملة والتي تعد مبدأ جديدا على الواقع الإقتصادي الجزائري آنذاك، كما أنه ساوى بين الوطنيين الخواص والأجانب ، ونص على تقليص آجال دراسة الملفات عن طريق وضع آليات جديدة لذلك وتسهيل إجراءات إنجاز العقود وتعزيز الضمانات وتسريع التحويلات<sup>1</sup>، والعديد من التحفيزات الإدارية و الجبائية والمالية من أجل استقطاب المستثمرين الأجانب بشكل مباشر أو عن طريق الشراكة. وقد أنشئت بالفعل إثر ذلك بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولو أنها أتت في فترة متأخرة بسنوات من صدوره بداية بسنة 1998 وما تلاها من السنوات ، غير أن التجسيد الفعلي لمحتوى القانون لم يتم على أرض الواقع بالشكل المطلوب للظروف الصعبة والعسيرة التي مرت بها الجزائر في تلك الفترة.

### 2. قانون تطوير الإستثمار

عاشت الجزائر طيلة التسعينيات فترة صعبة للغاية وبعد خروجها من ذلك الوضع ، حرص المشرع على تطوير الإقتصاد خاصة مع تزامنها مع ارتفاع أسعار المحروقات والمؤشرات النفطية لسنوات عديدة ما يعني إنتعاش الخزينة الوطنية.

<sup>1</sup>صالح، أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، اشكالات وأفاق التنمية، جامعة الدول العربية القاهرة، من 18 إلى 22 جانفي 2004، ص.172، 173.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

تدعمت المنظومة التشريعية لترقية الإستثمار الخاص بصدور الأمر الرئاسي 03-01 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الإستثمار، مستبدلاً مصطلح ترقية بمصطلح تطوير للدلالة على منح الحرية التامة في الأنشطة لمستثمري القطاع الخاص، وتكريس إنسحاب الدولة من حقل الإستثمارات الإقتصادية وتوجهها بدل ذلك للعب دور تحفيزي وداعم بجميع أجهزتها وضماناتها.

حيث حدد من خلال هذا الأمر، القواعد التنظيمية المطبقة على الإستثمارات الوطنية والأجنبية الخاصة بالنشاطات المنتجة للخدمات والسلع وكذا الإستثمارات المنجزة عن طريق حق الإمتياز من خلال نظامين :

- النظام العام
- النظام الإستثنائي الذي يشمل على نوعين من الإمتيازات : إمتيازات في إطار الإنجاز ، إمتيازات في إطار الإستغلال.

بناء على هذا القانون تم إنشاء هيئتين استثماريتين أساسيتين وهما :

- المجلس الوطني للإستثمار : وقد تم تأسيسه لبحث أفضل السبل لتوحيد مركز القرارات المتخذة والمتعلقة بالإستثمارات.
- الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار: وأنشأ هذا الجهاز من أجل دعم الجهاز سابق الذكر حيث أنه يعتبر من الهيئات الحكومية التي تسهر بكل طاقتها على دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلى الإستثمار<sup>1</sup>.

وجب التنويه فيما يتعلق بهاذين الجهازين ، انهما وضعا تحت الوصاية المباشرة لرئيس الحكومة وبالتالي ينتميان إلى أعلى سلم تنظيمي في السلطة التنفيذية ، ما يعكس جدية الإهتمام والمكانة الكبيرة التي

<sup>1</sup> المادة 6 من الأمر 03/01 السابق الذكر، ص. 5.

أولتها الدولة لترقية وتطوير الإستثمار عبر دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو ما ترجم لاحقا على أرض الواقع بإنشاء العديد من المؤسسات الصغيرة التي توزعت أنشطتها على مختلف القطاعات.

### ثانيا : الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن وعي المشرع بالقيمة المضافة عن طريق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد جعله يأخذ مسألة تطوير الإستثمار بشكل جدي ، عبر العناية التشريعية التي أولاها لها في إطار قوانين الإستثمار، مصدرا دفعة أخرى من القوانين التي تعزز من التوجه المقاولاتي والأعمال الحرة بشكل مباشر، من بينها:

#### 1. القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

لقد جسد إصدار القانون 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المظهر الأساسي لدعم الدولة للقطاع الخاص بشكل مباشر وفعلي و اول قانون متعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

حيث عمد المشرع الجزائري من خلاله، إلى سد الفراغ والشغور القانوني إتجاه هذه المؤسسات ، مضمنا في فحوى القانون التوجيهي مفهوما وتعريفا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحددا لتدابير ترقيتها ودعمها<sup>1</sup>. اعتبر هذا القانون نتاجا لدراسة وتحليل معمقين لواقع ومحيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ما مهد الطريق من أجل معالجة المشاكل والضغوطات التي قد تتعرض لها وتقديم أكبر قدر من المساعدة لها.

<sup>1</sup> المادة 01 من القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 12 ديسمبر 2001، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ج.ر العدد 77، ص.5.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

وبالفعل، فقد تم في ظل أحكام القانون التوجيهي الذي استمر العمل به لمدة 15 عاما ، إنشاء عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي استمر نشاط بعضها . وتوقف البعض الآخر منها، بينما لا تزال فئة منها تعاني من صعوبات خاصة في تسديد القروض البنكية.

وفي ظل المشاكل التي أعاققت تنفيذ هذا القانون بالشكل المطلوب، توجهت الدولة الجزائرية نحو إعداد مشروع جديد بتدابير وآليات جديدة تتكيف مع احتياجات هذه المؤسسات، وذلك عن طريق تطوير أجهزة وهيكل متخصصة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بينها الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات ص و م .

كما عملت على التأكد من استفادة اصحاب المؤسسات من التسهيلات اللازمة من اجل الحصول على القروض التمويلية البنكية ، وكذا مرافقة المشاريع المقاولاتية الناشئة من خلال توفير تكوينات في الأمور التسييرية و دراسة جدوى مشاريع مؤسساتهم.

ثم إن المشرع قد عمد إلى تكريس مبدأ التخلي عن المركزية الإدارية، بمنحه السلطة والصلاحيات للجماعات المحلية من بلديات و ولايات من أجل التكفل بتجسيد مشاريع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتمكينها من حق الإمتياز في الحصول على العقار الصناعي المحتكر من طرف المؤسسات الكبيرة لتواجده في مراكز النشاط بالمدن ، كما خلق هذا الوضع ديناميكية تنافسية بين الجماعات المحلية التي تستفيد عبر توسيع نطاق أنشطة هذه المؤسسات من التنمية و خلق مناصب عمل على المستوى المحلي.

### 2. المجلس الإستشاري الوطني لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رغم بدأ تكييف المنظومة القانونية في الجزائر لتتناسب وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، لم تنطلق هذه المؤسسات بالشكل الذي يعكس قدرتها الحقيقية على إحداث التنمية، وهو ما ينم عن وجود مشاكل ومعوقات، سواء في البيئة أو في المؤسسات في حد ذاتها، جاء المرسوم التنفيذي 03-08 المتضمن

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

إنشاء المجلس الوطني الإستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup> سنة 2003، في محاولة لتشخيص هذه المعوقات التي تعترض مسار المؤسسات ص و م ووضع الحلول المناسبة لها وفق ذلك.

يتمتع المجلس الوطني الإستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالشخصية المعنوية واستقلال مالي، وهو هيئة استشارية لتعزيز التنسيق والتواصل بين الهيئات المهنية والسلطات العمومية و منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن جملة مهامه :

- تشكيل همزة وصل بين السلطات العمومية من جهة و الشركاء الإجتماعيين والإقتصاديين لضمان استمرارية الحوار من أجل بناء استراتيجيات وآليات لترقية القطاع.
- تحفيز الجمعيات المهنية لأداء دورها و ترقية الجديدة منها.
- تكوين شبكة معلومات دقيقة بمساهمة منظمات أرباب العمل وكذا الجمعيات المهنية المختلفة.

### 3. قانون الصفقات العمومية

جاء المرسوم الرئاسي 12-23 المؤرخ في جانفي 2012 المعدل والمتمم للمرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 17 أكتوبر 2010 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية ، كتكملة لمساعي الهيئات الرامية لخلق بيئة استثمارية محفزة للأنشطة والمشاريع المقاولاتية، خاصة في المادة 10-55 مكرر 01 التي مكنت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الإستفادة في حدود 20 % من الطلب العام على الصفقات العمومية. شريطة ألا تتعدى عتبة الميزانيات المحددة كما يلي :

- اثنا عشر مليون دينار جزائري لخدمات أشغال الهندسة المدنية والطرق

<sup>1</sup>الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 80/03 المتضمن إنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد: 13، 2003، ص: 2

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

- سبعة ملايين دينار جزائري من أجل أشغال وخدمات البناء التقنية والثانوية
- مليون دينار جزائري من أجل خدمات الدراسات
- أربعة ملايين دينار جزائري من أجل الخدمات
- سبعة ملايين دينار جزائري من أجل خدمات اللوازم

تحين قيمة هذه المبالغ بشكل دوري بموجب قرار مشترك بين الوزير المكلف بالصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار ووزير المالية و وزير تكنولوجيا الإعلام والاتصال. وكلف كل من الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة و الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب التي تغير إسمها الآن ليصبح الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ، إضافة إلى الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار بتقديم المعلومات اللازمة للمصالح المتعاقدة من أجل تنفيذ ما جاءت به المادة من أحكام.

وزيادة على هذه التسهيلات نصت الفقرة الثانية من المادة 85 من المرسوم الرئاسي 15-247 المتعلق بالصفقات العمومية ، على أن الأولوية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، في عروض ابرام الصفقات العمومية ، سواء كانت المنافسة دولية أو وطنية ، خاصة إذا كان عرض هذه المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة جيدا فيما يتعلق بجودة الخدمة المقدمة و السعر الخاص بالخدمة إضافة إلى آجال انجاز المشاريع<sup>1</sup>.

هدفت هذه الترسانة القانونية منذ بدأ التوجه نحو إقتصاد السوق الحر إلى خلق نوع من الشراكة بين القطاع العام والخاص من أجل النهوض بالإقتصاد الوطني والتمكن من الصمود وقت الازمات في حال إنخفاض أسعار النفط التي تمثل المورد الرئيسي لخزينة الدولة.

<sup>1</sup> المرسوم رئاسي رقم 15-247. مرسوم رئاسي رقم 15-247 مؤرخ في 16 سبتمبر سنة 2015، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام، الجريدة الرسمية عدد 50، الصادرة في 20 سبتمبر 2015



### المطلب الثاني : القواعد الأساسية لإنشاء وإدارة مؤسسة صغيرة أو متوسطة

لإنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة يجب على المقاول المرور بمراحل مختلفة، والتأكد من التحكم الكلي والتام في كل مرحلة لأجل ضمان عدم فشل المؤسسة خاصة في بداياتها التي تعتبر فترة مفصلية لتأكيد إستمراريتها في الظروف الطبيعية.

#### 1. تأهيل وتكوين المقاول المسير :

لتجسيد مشروع ما أو إنشاء مؤسسة ينبغي أولاً التركيز على إستعداد المقاول المعنوي و المادي ومدى قدرته على إقامة المشروع، لأن المسير هو أحد أهم أسباب نجاح أو فشل المؤسسة، وعليه ، فإن ضمان تكوين جيد للمسير خاصة في الجوانب الإدارية، يمكن أن يجنبه الإستشارة الخارجية وعدم التأكد من موثوقيتها مستقبلاً، كما يقوم التكوين المسبق بتهيئته لمواجهة الأزمات و إيجاد الحلول للمشاكل التي تعترض مسيرة مؤسسته.

ينبغي لذلك، تحليل عقلية المسير قبل البدء في تجسيد المشروع بهدف اكتشاف مواطن الخلل وإصلاحها لتفادي تأثيرها على المؤسسة في وقت لاحق، ويمكننا ملاحظة وجود نوعيين من المقاولين المسيرين:

- المسير صاحب العقلية الحرفية ، يتميز بكفاءته التقنية العالية وانضباطه وصرامته في التعامل مع المستخدمين، لكنه يعاني ضعفا في العقلية المقاولاتية المبنية أساس على بعد النظر والمرونة في التعامل.
- المسير الذي يتمتع بعقلية مقاولاتية ومرونة نسبية مع عمال مؤسسته ، وله تجارب مهنية في عدة ميادين مختلفة، كما يتميز بقدرته على إتخاذ القرارات بشكل سريع واقتناص الفرص.

إن نقص الكفاءة التسييرية لدى المقاول لاسيما في حالة عدم وجود خبرة مسبقة في ميدان العمل قد تؤدي إلى آثار سلبية على إنطلاقة المؤسسة ، منها :

- الفوضى التنظيمية
  - افتقاد القدرة القيادية لفرض الانضباط داخل المؤسسة
  - رفض توزيع المسؤوليات
- فعلى الصعيد الشخصي، ينبغي على المقاول الذي يرغب في إنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة أن يتحلى بخصائص معينة ، أسلفنا ذكرها في الفصل الأول غير أن بعض السمات الشخصية أهم من غيرها لصلتها المباشرة بكيفية إدارة أمور المؤسسة وهي :

- القدرة على الإستشراف والتنبؤ.
- القدرات التحليلية لأوضاع السوق ، تنسيق المعلومات ودراستها بشكل سريع ومعتمق في نفس الوقت.
- القدرة على خلق بيئة علاقات جيدة داخل المؤسسة والثقة والإنصات للآراء.
- القدرات المتعلقة بالجانب التقني والفني والإلمام بطبيعة نشاط المؤسسة ومنتجاته أو خدماته.

### 2. تحويل الفكرة إلى فرصة

إن تولد الأفكار الإبداعية المبتكرة في ذهن المقاول هي أساس توجهه نحو السلوك المقاولاتي ، سعيا منه في تجسيدها على هيئة مشروع أو مؤسسة صغيرة أو متوسطة، لذا قبل تبني أي فكرة ، على المقاول دراسة واقعيتها وجمع أكبر قدر من المعطيات والمعلومات حول نشاط المؤسسة التي يعتزم انشائها ومدى قابلية نجاحها في محيطه، وينبغي أن يتجنب التصور العشوائي لعملية إنشاء المؤسسة بوضع خطة منظمة لمراحل الإنشاء والإجراءات المطلوبة.

### 3. وضع خطة تمويلية

إن أهم خطوة في تجسيد المؤسسة هو توفير مصادر مالية لتمويل أنشطتها، فالخيار الأفضل هو استعمال الأموال الشخصية وإلا فهناك خيار الحصول على قروض رغم صعوبته، لأن أغلب المؤسسات المالية والبنوك التجارية لا تحبذ تمويل المؤسسات الصغيرة حديثة النشأة بل تفضل المؤسسات الكبيرة المستقرة التي اكتسبت سمعة جيدة في السوق.

يجب على المقاول، للزيادة فرصه في الحصول على قرض تمويلي، تقديم ملف لتوقعات وتقدير الأرباح المستقبلية مع ضمانات واقعية تتناسب مع قيمة الإستثمار المقدم من طرف البنك.

توجد صيغ تمويلية أخرى على المقاول الجديد محاولة الحصول عليها، ذلك أن الدولة قد استحدثت عدة أجهزة تقدم هذه الصيغ الداعمة ، بل وإنها خصصت صندوقا خاصا لرؤوس الأموال المخاطرة من أجل تمويل المشاريع الناشئة والمؤسسات المقاولاتية المبتكرة.

### 4. الإجراءات الإدارية والقانونية

قبل الشروع في أية إجراءات ، على المقاول تحديد الطبيعة القانونية للمؤسسة التي يرغب في إنشائها استنادا إلى نوعية وطبيعة أنشطتها والفكرة التي بنيت عليها:

- **تقييد النشاط كشخص طبيعي** : يمكن للمقاول أن يؤسس مؤسسته الصغيرة في شكل فردي من طرف شخص طبيعي يمارس نشاطا متعلقا بمقاوله معينة أي أن يقوم بتقييد نشاطه كشخص طبيعي لممارسته بعد الحصول على السجل التجاري من المصالح المختصة ، مخضعا مشروعه بذلك لأحكام نص المادة 2 من القانون التجاري الموضحة والمحددة للأنشطة والأعمال التجارية.

• إنشاء مؤسسة صغيرة ذات طابع حرفي : يمكن للمقاول ممارسة أنشطته في إطار مؤسسة صغيرة حرفية ، ما يعني عدم إكتسابه لصفة التاجر كما ذكر في الحالة الأولى، وإنما يحصل على صفة حرفي ويتم تقييد نشاطه في غرفة الحرف و الصناعات التقليدية، ويحصل بموجب ذلك على بطاقة حرفي.

تجدر الإشارة إلى أن كثيرا من المؤسسات الصغيرة تنشأ على هذا الشكل، لما تمتلكه من مميزات وتسهيلات مالية وتنظيمية و جبائية، حيث تحرص الدولة على تقديم دعم خاص لهذه المؤسسات سعيا منها في الحفاظ على الحرف التقليدية والأنشطة المشابهة من الإندثار لكونها تعد موروثا ثقافيا للبلد.

• إنشاء مؤسسة صغيرة ذات طابع تجاري : وهو الشكل المنتشر والغالب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أي تقييد النشاط على هيئة شركة ذات مسؤولية محدودة، فردية كانت أم جماعية، إذ يوجد من يرغب في انشاء مؤسسته بشكل فردي، مختارين بذلك صنف المؤسسة ذات الشخص الوحيد او ذات المسؤولية المحدودة لبساطة إجراءات تأسيسها إضافة إلى تمتع صاحب المشروع بحرية إدارة مؤسسته كيفما يريد ووفقا لإمكانياته.

يضاف كذلك إلى هذين الشكلين من المؤسسات ، شركات التضامن ، وهي المؤسسات العائلية المصغرة ، لأن هذه الاخيرة تتمتع بعنصر الثقة التي تبنى عليه شركة التضامن خاصة فيما يتعلق بالديون المترتبة عن المشروع.

لا يمكن للمؤسسة الصغيرة الناشئة طبقا ل ذلك أن تكون على شكل شركة مساهمة، لأن عدد أعضائها يجب ان يكون أكثر من سبعة أفراد، علاوة على رأس المال الذي يجب أن يكون معتبرا وهو مالا يتوافق مع انطلاقة المؤسسة ، ويمكن بعد ذلك في حال نجاح المؤسسة الصغيرة وتوسع نشاطها أن يعدل في قانونها الأساسي لتصبح شركة مساهمة.

إن بلوغ هذه المرحلة يعني نجاح نمط تسيير المؤسسة و نجاعة نظام المرافقة ما ينتج عنه تطور رأسمالها بشكل كبير وتحولها في نهاية المطاف إلى شركة مساهمة.

بعد التمييز بين طبيعة المؤسسات المصغرة وأصنافها، يتوجب أن يقوم المقاول بالانتهاء من الإيداع القانوني للمؤسسة باستخراج السجل التجاري ثم استكمال دفع الملف المطلوب على مستوى الأجهزة المختصة بطبيعة نشاط مؤسسته والتي يمكننا اختصارها بالشكل التالي :

- **تحرير وإمضاء العقد التأسيسي عن طريق الموثق:** حيث يقوم المقاول بتسجيل العقد التأسيسي أو القانون الأساسي لمؤسسته بالإستعانة بالموثق ، ويتم ذلك عن طريق تقديم ملف إلى هذا الأخير ، يتضمن : نسخة من بطاقة التعريف الوطنية لجميع الأفراد والاطراف، نسخة من شهادة الميلاد، شهادة تسمية المؤسسة، شهادة السوابق العدلية لجميع الاطراف
- **عملية القيد في السجل التجاري**
- **إيداع ملف الإنشاء لدى الهيئات المختصة ( مصلحة الضرائب، الغرفة التجارية والصناعية .. )**
- **إيداع الملف المطلوب لدى فروع الوكالة الوطنية لتنمية ودعم المقاولات**
- **إيداع الملف المطلوب لدى البنك لإستلام الموافقة البنكية.**

بالتوازي مع تحديد الشكل القانوني للمؤسسة ، يجب على المقاول المسير إختيار إسم تجاري لمؤسسته ، إذ يتم ذلك عن طريق شهادة رسمية مستخرجة من السجلات التجارية لإثبات أصلية الإسم وأنه غير مستعمل من قبل مؤسسة أخرى.

كما يستلزم أن يكون الإسم ملفتا، جاذبا لنظر العملاء أو الزبائن ومثيرا لفضولهم للتعرف على نشاطات المؤسسة وصاحبها ، فهو يعتبر جزءا من الإشهار للمشروع ، بالإضافة إلى ضرورة تحديد المقر الإجتماعي وعنوانه.

### 5. ضبط الإلتزامات المحاسبية القانونية

إن تسيير مؤسسة صغيرة أو متوسطة ، يتطلب بالضرورة ، إدارة الأعمال المحاسبية لتجنب تبيد رأس المال والتعرض لإفلاس خزينتها ، إضافة إلى وجوب استيفاء التزاماتها القانونية المالية كدفع الضرائب مثلا .

وعليه ، يلجأ مسيرو المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة إلى الإستعانة بمحاسب لضبط هذه الأمور المالية، بينما يفضل آخرون التكفل بالإدارة المالية بأنفسهم ، لتجنب تكاليف توظيف محاسب خاصة في بداية تأسيس النشاط أين يفتقر الكثيرون لمصادر التمويل، وهنا تبرز أهمية تكوين وتأهيل المسير في مختلف الجوانب الإدارية بما فيها المحاسبة.

فالتكوين يجعله قادرا على إعداد الكشوف المالية وتسجيل الأعمال التجارية وتقسيم ميزانيات التسويق والإنتاج بشكل فعال لا يؤثر على نشاط المؤسسة. كما تمكنه من تحديد الوضعية الحقيقية للمؤسسة ونسب الخسائر والأرباح.

### 1.5 الوثائق التبريرية (les pièces justificatives)

تستعمل أعمال المحاسبة أيضا، من ناحية قانونية، كوسيلة إثبات لتبرير نشاطات المؤسسة التسييرية ومداخيلها ومخرجاتها تماشيا مع النصوص القانونية، لذا كان لزاما على المقاول المسير ضبط هذه الأمور الإدارية المالية للمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة عن طريق :

- تجميع كافة الوثائق المتعلقة بالعمليات التجارية التي قامت بها المؤسسة والإحتفاظ بها لكونها تعكس مصداقية الأعمال المحاسبية لاسيما لدى مصلحة الضرائب أو في حالة نزاع قضائي ، وهو ما يعرف بالوثائق التبريرية (les pièces justificatives) وهي وثائق متنوعة ذات أهمية بالغة، تشمل الفواتير

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

الخاصة بعقود البيع والشراء، محاضر الجمعية العامة للمؤسسة لأنها وثيقة تثبت القرارات المتخذة من طرف المؤسسة ك تخصيص الأرباح السنوية مثلا.. الخ

ترتب هذه الوثائق التبريرية وفقا لتصنيفها ثم تواريخها عند بداية التسجيل المحاسبي وذلك من أجل حفظها و إستعمالها لاحقا، ثم ينقل محتواها من طرف إدارة المؤسسة في دفاتر يومية تبرز جميع العمليات التجارية اليومية ، ويعتمد الدفتر اليومي على تقسيم العمليات التجارية حسب تصنيفها إلى قروض أو سداد ديون أو بيوع وهو دفتر إلزامي على المؤسسات

وقد ألزم المشرع التجاري في المادة 09 من القانون التجاري الجزائري المؤسسات بوجود دفتر يومي حسب النص التالي " كل شخص طبيعي ومعنوي له صفة التاجر ملزم بمسك دفتر لليومية توضح وضعه المالي ، أي سجلات يقيد فيه يوما بيوم عمليات المقاوله من ايرادات والتزامات ومصروفات أو يراجع على الأقل هذه العمليات شهريا شريطة أن يحتفظ في هذه الحالة بكافة الوثائق التي تمكن من مراجعة تلك العمليات "

### 2.5 الكشوف المالية (Les états financiers)

بعد إنتهاء إدارة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من أعمال المحاسبية القاعدية المتمثلة في جمع الوثائق التبريرية وحفظها، تقوم بإعداد وثائق الكشوف المالية التي تعد أكثر اهمية من سابقتها.

تشكل هذه الوثائق العنصر الأساسي التي تبنى عليه حوصلة نشاطات المؤسسة ومعاملاتها لكونها وثائق سنوية شاملة ، وهي حسب النظام المحاسبي المالي الجديد أربع وثائق على صيغة كشوف إضافة إلى ملحق تتمثل في : الميزانية، بيان حساب النتائج، جدول سيولة الخزينة ، جدول تغير الاموال الخاصة و ملحق الكشوف المالية.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

**جدول تغير الأموال الخاصة :** يمثل جدول تغير الأموال الخاصة عملية تحليلية لجميع تشكيلات رؤوس الأموال وحركاتها خلال كل فصل للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة على امتداد السنة المالية<sup>1</sup>، وعلى الجدول أن يتضمن معلومات محددة هي:

- المحصلة الصافية للسنة المالية.
- عمليات الزيادة ، التخفيض ، التسديد أو ما يعرف بعمليات الرسمة .
- التأثيرات المباشرة على رؤوس الأموال نتيجة تصحيح الأخطاء و تغيير الطريقة المحاسبية.
- الأعباء المختلفة ، المنتجات التي تسجل ضمن رؤوس الأموال الخاصة في إطار تصحيحي.

**الميزانية :** تشمل على العناصر الضرورية لتقييم الوضعية المالية للمؤسسة ، حيث تظهر ما يعرف بذمة المؤسسة Le patrimoine de l'entreprise في فترة معينة، وتتضمن معلومات السنة المالية الجارية اضافة إلى السنة السابقة كما يتوجب أن تضم عناصر الأصول والخصوم.

- **الأصول :** ممثلة في المساهمات، المخزونات، الزبائن، التثبيات المعنوية ، أصول الضريبة ، التثبيات المعنوية ، الأعباء المثبتة مسبقا وخزينة الأموال الإيجابية.
- **الخصوم :** النتيجة الصافية للسنة المالية ، الموردين، خصوم الضريبة، الدائنون ، رؤوس الأموال الخاصة قبل التوزيع، الإحتياطات، خزينة الأموال السلبية<sup>2</sup>.. إلخ

<sup>1</sup>الجريدة الرسمية رقم 19، الصادرة في 25/03/2009، المتضمنة القرار المؤرخ في 26/07/2008، يحدد قواعد التقييم و المحاسبة و محتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات و قواعد سيرها، ص ص 07-20.

<sup>2</sup>أنظر الملحق رقم 01



## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

**حساب النتائج :** وهو تقرير لتقييم أداء المؤسسة من خلال بيان المنتجات المنجزة والأعباء الخاصة بالمؤسسة خلال السنة المالية ، مبرزا المحصلة الصافية للسنة المالية ، ربحا كانت أم خسارة. ويتضمن هذا التقرير :

- الأعباء والمنتجات المالية
- منتجات الأنشطة
- الضرائب والرسوم
- الفائض الإجمالي عن الإستغلال ، الهامش الإجمالي ، القيمة المضافة
- المخصصات للإهلاكات ولخسائر القيمة

**جدول سيولة الخزينة :** وهي قائمة توضح المدفوعات والمقبوضات النقدية مصنفة حسب طبيعة الأنشطة ، سواء كانت تشغيلية أم تمويلية أم استثمارية، ويقدم هذا الجدول أيضا معلومات ومعطيات حول المركز النقدي للمؤسسة المنشأة في فترة زمنية معينة ، ما يمكن من فهم أسباب التغير في رصيد النقد خلال تلك الفترة المالية.

**ملحق الكشوف المالية :** يعتبر جزءا من القوائم المالية وقد عرف في النظام المحاسبي الجديد بكونه مستندا يقدم التفسيرات اللازمة والمعلومات المهمة لمستخدم الكشوف المالية<sup>1</sup>، كما يجب أن يتكون الملحق من 4 عناصر رئيسية وهي :

- قواعد إعداد القوائم والكشوف المالية

<sup>1</sup> القرار المؤرخ في 23 رجب عام 1429 الموافق ل 26 جويلية 2008، المحدد لقواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها ، ، الجريدة الرسمية ، عدد 19 ، الصادرة 25 مارس 2009

- معلومات إضافية بخصوص الميزانية و قائمة سيولة الخزينة وتغير الأموال الخاصة وكذا جدول حساب النتائج

- المعلومات والبيانات الخاصة بالمعاملات بين المؤسسة الأم وبقية الوحدات
- المعلومات التي تتعلق بالعمليات الخاصة.

### 6. استيفاء الإلتزامات الجبائية

تمثل الضرائب عنصرا أساسيا ومهما في الحياة الإقتصادية لأي بلد لما لها من تأثيرات مباشرة على الأنشطة الإقتصادية وكون الدولة تستعملها كأداة بما يتناسب وسياساتها، حيث تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منتفعة من النظام الضريبي، لإستفادتها من عديد الحوافز والإعفاءات الضريبية التي أفرتها لها الدولة من خلال الأجهزة والوكالات المختصة في تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ذلك أن هذه المؤسسات تبقى ملزمة بدفع الضرائب العامة، غير أن الدولة من جهة أخرى تخصصها بإميازات واعفاءات لضمان تطورها ونموها واستمراريتها.

إن معرفة المقاول المسير لمدى الإخضاع الضريبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الإعفاءات الممنوحة لها هو أمر ضروري ، قد يجنبه الكثير من الحسابات و اضاءة الوقت في القلق حول أمر الضرائب التي يعدها أغلب مسيري المؤسسات فزاعة.

### 1.6 الإخضاع الضريبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتم تقدير الوعاء الضريبي حسب النظام الضريبي الجزائري وفق ثلاثة أشكال : النظام المبسط ، نظام الربح الحقيقي ، نظام الضريبة الجزافية الوحيدة، ويحدد القانون مجال تطبيقها إضافة إلى خضوع الشخص لكل نظام وفق معيارين اثنين، هما بالترتيب : الشكل القانوني ، مبلغ رقم الأعمال.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

نظام الربح الحقيقي : يخص هذا النظام الأشخاص المعنويين الخاضعين للضريبة على أرباح مؤسساتهم بغض النظر عن رقم أعمالهم المحقق، إضافة إلى الأشخاص الطبيعيين كشركات الأشخاص أو المؤسسات الفردية الخاضعين للضريبة على دخلهم الإجمالي في فئة المداخل التجارية والصناعية حين يكون رقم أعمالهم أكثر من عشرة ملايين دينار جزائري (10.000.000 دج).

كما أن الربح الحقيقي يتم تحديده استنادا إلى مسك السجلات والدفاتر المحاسبية وفق القانون والنظام المعمول بها و طبقا لأحكام المادة 152 و 153 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة.

نظام الضريبة الجزافية الوحيدة : أقر قانون المالية لسنة 2007 في مادته الثانية ضريبة جزافية وحيدة بدل النظام الجزافي للضريبة على الدخل مع تعويض الضريبة على الدخل الكلي والرسم على القيمة المضافة وذلك لمدة سنتين قابلة للتجديد.

وقد عدلت المادة 282 مكرر 2 في قانون المالية لـ 2020 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة الأحكام المتعلقة بسقف الضريبة الجزافية الوحيدة وذلك بتحديدته ب 10 % بدلا عن المعدل الكامل 19 % أي 15.000.00 دج بدلا من 30.000.000 دج مع إستثناء الأشخاص المعنويين<sup>1</sup>.

وقد نص هذا القانون على أحكام مهمة نذكر منها :

- الأشخاص الطبيعيون من يقومون بالتجارة بشكل رئيسي في بيع المنتجات و البضائع حين لا يتجاوز رقم أعمالهم السنوي 3 ملايين دينار جزائري .
- الأشخاص الطبيعيين الممارسين لنشاطات أخرى كتتنفيذ الخدمات ضمن الأرباح التجارية والصناعية، حين لا يتجاوز رقم أعمالهم السنوي 3 ملايين دينار جزائري.

<sup>1</sup>المادة 282 مكرر 2 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، المتعلقة بسقف الضريبة الجزافية الوحيدة، قانون المالية الجزائري لسنة 2020.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

- لا يخضع الأشخاص الطبيعيون الممارسون لعدة نشاطات ضمن الفئتين السابقتين للضريبة الجزافية فقط في حالة لم يتخطى 5 ملايين دينار جزائري.

**النظام المبسط :** يخص هذا النظام صغار دافعي الضرائب ما يسهل لهم عملية تسوية وضعيتهم الضريبية مقارنة مع الآخرين ، حيث يخضع المكلفون بالضريبة ممن لا يتعدى رقم أعمالهم عشرة ملايين دينار جزائري وغير تابعين للضريبة الجزافية الوحيدة ، لهذا النظام المبسط، ما يلزمهم باكتتاب تصريح يتضمن مبلغ الربح الخاضع للضريبة الخاص بالسنة الجارية أو السنة السابقة قبل تاريخ 30 أفريل من كل عام ، كما عليهم تقديم الوثائق التالية :

- تلخيص للميزانية
- حساب مبسطة يوضح الربح الإجمالي، المصاريف والأعباء
- جدول الإهتاكات
- جدول تغيرات المخازين والمؤونات<sup>1</sup>.

### 2.6 الإعفاءات الضريبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن أحد مميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، هو إستفادتها من إمتيازات جبائية بهدف تشجيعها ودعمها ، متمثلة أساسا في الإعفاءات الضريبية ويقصد بهذه الأخيرة ، إسقاط حق الدولة في مبلغ الضرائب المستحقة عن المؤسسات شريطة الالتزام والحفاظ على أنشطة اقتصادية محددة.

<sup>1</sup> جغلوب ثلجة نوال ، المعاملة الضريبية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، عرض و تحليل على ضوء التشريع الضريبي الجزائري ،ملتقى وطني حول استراتيجيات تنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة ورقلة ، 2012/04/19

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

كما يعرف كذلك بأنه عدم فرض الضريبة على مداخل معينة ، سواء بصفة مؤقتة أو دائمة في إطار ما يسمح به القانون ، وهي طريقة معروفة ومتبعة من طرف العديد من الدول كوسيلة دعم للمشاريع المقاولاتية النامية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تجدر الإشارة إلى عدم استعمال النظام الجبائي لتعبير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بل يتخذ من رقم الأعمال معياراً لتحديد الضرائب، واستناداً إلى التعريفين المقدمين يمكننا القول أن الإعفاء الضريبي يأتي في شكلين وهما :

**الإعفاء الدائم :** ويقصد به عدم دفع ضريبة أو رسوم أو مجموعة ضرائب من طرف المكلف طيلة فترة إقامة المشروع وهو إعفاء ممنوح لفئات معينة وأنشطة محدودة أو موجهة لمناطق معينة قصد تنميتها.

**الإعفاء المؤقت :** ويتمثل في عدم دفع ضريبة أو رسوم معينة فترة معينة من حياة المؤسسة أو المشروع، وتتباين هذه المدة الزمنية حسب الأنظمة الضريبية للبلدان وكذا القوانين التي تحكم الإستثمار ، ويكون الهدف الأساسي من هذا الإعفاء المساهمة في تشجيع المؤسسات والمشروعات المقاولاتية الناشئة ودعمها في إنطلاقها كنوع من التحفيز.<sup>1</sup>

وجب التنويه أن إستفادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من هذه الإمتيازات والإعفاءات الضريبية والجبائية مرهونة بتبعيتها لأحد الأجهزة التالية التي تم تخصيصها من طرف الدولة لدعم وتنمية المقاولات والمشاريع الناشئة :

• الوكالة الوطنية لدعم الإستثمار ( ANDI )

• الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ( ANAD )

<sup>1</sup> جغلوب نوال، المرجع السابق.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

---

- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)
- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)

## الفصل الثاني آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

إن الفكر المقاولاتي المتجسد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عدا عن كونه قطاعا حيويا ومهما في التنمية الإقتصادية الشاملة والمتوازنة، وتحسينه للمستوى المعيشي للأفراد، هو قطاع تكويني ومدرسة تخلق نخبة من المهيئين لإدارة المشاريع الإقتصادية الكبرى والمهمة في المستقبل.

لذلك تستمر الجزائر، كغيرها من الدول في السعي إلى تحسين ظروف التي تأمن تطوير القطاع وزيادة الإقبال على إنشاء هذا النوع من المؤسسات وضمان استمراريته ، عبر تخصيص أجهزة دعم تعنى بمرافقة المشروعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ورغم الجهود الحثيثة التي بذلتها الحكومة الجزائرية في سبيل ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، إلا أن هذا القطاع لم يحقق الأهداف المنشودة بالشكل المنتظر منه، ولم يرق بعد إلى المستوى المطلوب ، ويعود هذا إلى جملة من العراقيل والمشاكل التي تسببت في محدودة فاعليته على المستوى الإقتصادي.

وجب إثر هذا ، المبادرة إلى تفعيل الخبرة من أجل متابعة النقائص وتشخيص مختلف المعوقات التي تحول دون قيام المشاريع المقاولاتية بالدور المنوط بها واستحداث إجراءات جديدة من شأنها تأطير وضبط نشاط هذه المؤسسات دون تثبيطها ، إضافة إلى تحديث اللوائح القانونية والتنظيمية التي أثبتت فشلها واستبدالها بأخرى أكثر فاعلية إستنادا إلى الخبرة المكتسبة طيلة هذه السنوات في التعامل مع المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمؤسسات المجسدة لها .

### المبحث الأول : المؤسسات الريادية الصغيرة والمتوسطة في مواجهة التحديات

إن فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و نجاحها مرهون بشكل وثيق بمدى استقرار الأوضاع الاقتصادية و الإجتماعية والسياسية في البلاد، ولملائمة الظروف وحب على الدولة الجزائرية إستغلال الوضع المستقر من أجل تشخيص مختلف التحديات التي تواجه هذه المؤسسات ووضع الحلول الأنسب لمشاكلها مع التركيز على إستراتيجيات الدعم ومواصلتها.

### المطلب الأول : المعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن قطاع المؤسسات المقاولاتية يعاني من مشاكل جمة، داخلية وخارجية ، مثلت الحائل دون تنميته ، ما يدفعنا، في بحثنا المتواضع هذا، إلى محاولة تسليط الضوء على هذه المعوقات والتحديات إستنادا إلى واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، و ما يترتب عن ذلك من نتائج على مستوى كفاءة وأهلية هذه المؤسسات.

تتعد الصعوبات التي تواجهها المؤسسات ص و م خاصة في إنطلاقها، فهناك ما هو متعلق بالجوانب الإدارية وهناك ما يتعلق بالطرق التمويل والحصول على الإستثمارات، إضافة إلى مشاكل داخلية كعدم كفاءة المسير... الخ

#### 1. الصعوبات المالية

إن المشاكل المتعلقة بالتمويل هي أهم العقبات التي تجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفسها في مواجهتها ، كون مصادر التمويل الأساسية التي يعتمد عليها المقاولون الجدد هي في العادة مدخرات وأموال فردية وشخصية ، أو قروض من العائلة والأصدقاء، والذي قد لا يكون كافيا من أجل تغطية مصاريف إنطلاق المؤسسة في بدايتها أو ما يعرف برأس المال الإبتدائي.



حيث أن الحصول على قرض تمويلي يظل هاجسا يأرق المقاولين ، فالبنوك الأجنبية والخارجية تعتمد على تجنب المخاطر من خلال التعامل حصرا مع المؤسسات الكبرى، اما البنوك الوطنية فهي تترخ تحت تأثير التسيير منذ العهد الإشتراكي، رغم كونها الممول الأساسي لمختلف الأعمال التجارية بالجزائر، عدا عن عدم شفافية قواعد الإقراض المحكومة بها والتي لا تحترم المنطق الإقتصادي والإجتماعي للبلد. إن معدل الدخل الفردي المنخفض في البلدان النامية على غرار الجزائر، يضاعف من صعوبة توفير الأموال اللازمة لممارسة الأنشطة المقاولاتية وتأسيسها، فحسب بيان للبنك العالمي ، 80 من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم إنشاؤها من خلال الموارد الذاتية و الأموال الفردية الخاصة<sup>1</sup>.

### 1.1 صعوبة الحصول على القروض البنكية

تبرر المؤسسات المالية شروط الإقتراض الصعبة ، بحاجتها إلى ضمانات فعلية أي عينية ذات قيمة ، وهو ما لا يتوفر لدى أغلب المقاولين الجدد، كما أن البنوك وغيرها من المؤسسات المالية تفضل الإستثمار في مشروعات مضمونة أو على الأقل غير مبنية على عنصر المخاطرة، يضاف إليها غياب آليات تغطية المخاطرة التي تمنح للمؤسسات كسعر الصرف أو التغير في أسعار الفائدة وغيرها... وهو ما يترجم مدى تضيق البنوك والمؤسسات المالية وصعوبة الحصول على مبالغ تمويلية او إستثمارات عن طريقها.

تتعرض إشكالية التمويل، بسبب حالة عدم الثقة والبيروقراطية التي تطبع علاقات البنوك بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إنطلاقها وصمودها في السوق، كونها تلجأ للإستدانة قصيرة الأجل وهو ما يجعلها غير قابلة للنمو ويحرمها من فرص التطور والتوسع على المدى المتوسط وأحيانا البعيد.

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلوناس، مشكلات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واساليب تطوير قدرتها التنافسية، الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الاغواط، الجزائر، 8-9 افريل، 2002، ص4.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

رغم الإصلاحات التي عرفها النظام المصرفي والقطاع المالي بالجزائر منذ صدور قانون النقض والقروض في بداية التسعينيات ، والذي كان يهدف في الأساس إلى تنشيط وتسهيل عملية منح القروض من طرف المؤسسات المالية، تماشيا مع متطلبات التحول الكلي إلى إقتصاد السوق الحر ، إلا أن المنظومة المالية والمصرفية الوطنية مازالت تعاني من عجز في التسيير، ومركزية شديدة في ما يتعلق بالقروض، يتجلى في عدم كفاءتها في عملية تقدير الأخطار وما ينتج عنه من عدم أهلية في التعامل مع مثل هذه المؤسسات.

كما أن لتعسر الحصول على البيانات اللازمة من طرف البنوك وعدم شفافية المعلومات التي يقدمها أصحاب المشاريع والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن مشاريعهم والتلاعبات التي ترفع من درجة المخاطرة ، دور أساسي في تجنب وإحجام البنوك عن الإستثمار وتقديم القروض للمقاولين الجدد ، وهو العامل الرئيسي الذي يدفع بالبنوك إلى تغطية مخاطر عدم السداد عبر رفع أسعار الفائدة ورفع سقف ومستوى الضمانات المطلوبة وكذا تكاليف دراسة ملفات الإئتمان.

نلاحظ أيضا نسبة كبيرة من العزوف عن أخذ القروض البنكية، لما فيها من شبهة وفوائد ربوية وهو ما يتعارض مع طبيعة تعاليم الدين الإسلامي، فالفرد الجزائري حتى وإن لم يكن من النوع الملتزم ، فإنه يتوقف عند حد من حدود الله ، إذعانا لقوله تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَذَرُوا مَا بَقِيَ مِنَ الرِّبَا إِن كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴿٢٧٨﴾ فَإِن لَّمْ تَفْعَلُوا فَأْذَنُوا بِحَرْبٍ مِّنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَإِن تُبْتُمْ فَلَكُمْ رُءُوسُ أَمْوَالِكُمْ لَا تَظْلِمُونَ وَلَا تُظْلَمُونَ ﴿٢٧٩﴾ البقرة ٢٧٨-٢٧٩ .

### 1.2 الصعوبات الجمركية والضريبية

تتسم العلاقة الأزلية بين أعوان الضرائب و أصحاب المؤسسات بالتوتر والإنفعالات، ويرجع هذا إلى غياب الثقافة الضريبية لدى المستثمرين الجدد معتقدين ان مبالغ الضرائب تأثر على أرباحهم، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى نجد سوء المعاملة التي يتعرض لها المستثمرون من طرف أعوان الإدارات الضريبية وانتشار ظاهرة الرشوة وتعقيدات الإجراءات البيروقراطية.

وتعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشكلة تعطيل العمل بحبس السلع المستوردة في الموانئ و الحاويات لشهور عديدة و بطء عمليات الفرز والرقابة وهو ما يؤثر سلبا على مردودية المؤسسة لاسيما التي تعتمد على منتجات خارجية غير موجودة بالسوق المحلية.<sup>1</sup>

يضاف إلى ذلك الضغط الجبائي و تعقد إجراءات الإعفاء الضريبي واستغراقها لمدة طويلة، وإقتطاعات الرسوم والضريبة الواقعة على هذه المؤسسات بينما لا تزال في طور الإستغلالي وهو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى توقف المشاريع الإنتاجية عن النشاط، وتنامي ظاهرة النشاطات الموازية والتهرب الضريبي.

ولا يتعلق ظهور التهرب الضريبي بنسبة الضرائب أو معدلاتها فهي ، مقارنة مع دول مجاورة ، منخفضة و أكثر تساهلا، بل تعود هذه الظاهرة أساسا إلى ضبابية القوانين و النصوص الجبائية وعدم وضوحها، ما يفتح مجالا لبعض موظفي مصالح الضرائب بتفسير النصوص وتأويلها بطريقة لا تخدم مصالح المؤسسات ص و م ، وفي المقابل يشجع هذا التصرف أصحاب المشاريع على عدم دفع الضريبة و عدم الشفافية في المعلومات المقدمة إضافة إلى زيادة الأنشطة الموازية .

<sup>1</sup> طاهر الغالبي، ادارة و استراتيجيات منظمات الاعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 183.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

يمكن إذن إبراز الصعوبات التمويلية والمعوقات المالية التي تتعرض لها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عدة نقاط أساسية هي :

- ضعف تحديث وتكييف المنظومة المالية والمصرفية مع متطلبات ومتغيرات بيئة الأعمال الإقتصادية الحديثة، ونعني بذلك عدم تنوع المؤسسات والصيغ التمويلية المرافقة للمشاريع طيلة مدة نشاطها، كالقروض الصغيرة مثلا و رؤوس الأموال الاستثمارية وعدم توفر الأسواق المالية والبورصات الخاصة بالمؤسسات ص و م ما يجعل التمويل المصرفي الخيار العام لها.

- غياب الثقافة المالية لدى المقاولين وأصحاب المشاريع والمؤسسات المقاولاتية ، ما يجعلها تعتمد نماذج تسيرية تقليدية بموارد مالية ضعيفة للغاية.

- الطبيعة المتكلفة للضمانات التي تطلبها البنوك الوطنية من أجل منح القروض والإئتمان المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي يتوجب إعادة النظر فيها، زيادة على النمط المصرفي الذي لا يناسب إلا المؤسسات الكبيرة وإهمال طلبات التمويل والإقراض الخاصة بالمشروعات المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة.

- إرتفاع الأعباء الضريبية و التأمينية للعمال المؤثر سلبا على نشاطات المؤسسة في انطلاقتها، وهو ما يدفعها إلى الأنشطة الموازية وتنامي العمل غير الرسمي دون سجل تجاري.

- عدم توفر قروض أو صيغ تمويلية خالية تماما من الفوائد الربوية، ما يعني عدم وجود بدائل تمويلية كالبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، وتنوع الصيغ التمويلية كالمضاربة ، المرابحة ، الاستصناع، المشاركة والسلم أو صيغ المشاركة المنتهية بالتملك، من خلال دفع المصرف المنتفع من الأصول

الإستثمارية جزءا من أقساط الأرباح المحققة إلى أن يتم دفع الأصل كاملا وتنتقل بذلك ملكيتها إلى المؤسسة المستفيدة.

### 2. الصعوبات الإدارية والتسيرية

يمكننا التمييز بين شقين عندما يتعلق الأمر بالصعوبات الإدارية والقانونية، فهناك ما هو راجع إلى الهيكل التنظيمي أو النمط المتبع في العمل داخل المؤسسة في حد ذاتها أو المتعلق بعدم أهلية المقاول المسير وضعف تكوينه، وهناك ما يتعلق بالبيئة القانونية المأثرة لنشاط هذه المؤسسات.

#### 2.1 عدم دقة دراسة الجدوى

وتتجلى هذه الصعوبة بشكل أساسي، عندما يفتقد صاحب المؤسسة إلى الكفاءة الضرورية من أجل إعداد دراسة جدوى لمشروعه، أو ان يستعين بمكتب دراسات غير ملم بكافة خصائص بيئة العمل المزعم إنشاء المؤسسة أو المشروع بها، فينتج عن ذلك دراسة جدوى ضعيفة وغير شاملة تهمل نقاط الضعف و بعض المخاطر المحتملة ، كما ينتج عن هذا الإغفال ضياع العديد من فرص النجاح وعدم تقييم وضعية المؤسسة في السوق بشكل كاف.

إفتقاد هذا النوع من الكفاءة لدى المسير يجعله غير مدرك للخط الواقع بين أعمال مشروعه ومؤسسته و أعماله الخاص، أي عدم الفصل بين ذمته المالية و ذمة المؤسسة المالية ما يتولد عنه محدودية الأرباح. إن أنماط التسير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية، أغلب الأوقات لا يستوفي الحد الأدنى من متطلبات الإقتصاد العالمي التنافسي ، لغياب التأهيل الجيد والكافي، وعدم إلمام المسير لجميع الجوانب الفنية والإدارية و أساليب الإنتاج والتسويق.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

وتعد نسبة فشل وإغلاق المؤسسات ص و م في بدايتها عالية جدا ، و تتضائل احتمالية الفشل بزيادة عمر المشروع حسب دراسة أجرتها مؤسسة Dun Bradstreet المتخصصة في الإحصائيات والبيانات المؤسساتية والتجارية ، ففي مجال تجارة التجزئة على سبيل المثال تفشل مؤسسة من بين كل 3 مؤسسات جديدة في عامها الأول وتغلق اثنتان من كل ثلاث مؤسسات في فترة لا تتجاوز 6 سنوات، بينما يتوقف نشاط واحدة من بين خمس مؤسسات في السنة الأولى واثنتان من بين كل خمس مؤسسات ضمن فترة زمنية لا تتعدى 9 سنوات في مجال تجارة الجملة والتصنيع<sup>1</sup>.

ويعزى هذا بالدرجة الأساس إلى عدم الكفاءة الإدارية التي تأتي في المرتبة الثانية بعد الكساد التجاري وظروف السوق المتذبذبة ، تليها بقية الأسباب، كما أن أصحاب المشاريع المقاولاتية الفاشلة لا يعترفون بعدم أهليتهم أو نقص خبرتهم بل يعززون أسباب توقف مؤسساتهم إلى ظروف خارجية كسوء الموقع و المنافسة الشديدة في السوق...إلخ

### 2.2 ضعف إستراتيجيات التنافس

إن ما يعرف بالقدرة التنافسية هو العنصر الأساسي للحفاظ على إستمرارية المؤسسة وحفظ وجودها من الزوال، ولتتمكن المؤسسة ص و م من دخول غمار المنافسة الدولية عليها أن تمتلك الإمكانيات التي تخولها ذلك ومنها رأس مال كاف لتغطية مصاريف التصدير والنقل المرتفعة بشكل خاص<sup>2</sup> .

أما بالنسبة للمنافسة المحلية ، فعلى المقاول المسير تجديد آليات الإنتاج والعمل المتبعة بصفة دورية للتمكن المؤسسة من مسايرة المنافسين ذوي الكفاءة والخبرة في خفض تكاليف الإنتاج والحصول على مواد الإنتاج الخام بأسعار منخفضة نتيجة لشبكة العلاقات التي تكونت لديهم طوال فترة وجودهم في السوق.

<sup>1</sup> كليفورد بوميالك، اسس ادارة الاعمال التجارية الصغيرة، ترجمة رائد السمرة، مركز الكتب الاردني، عمان الاردن 1989 ،ص39.  
<sup>2</sup> طاهر الغالبي، مرجع سابق

إن عدم استيعاب التغيرات السوقية وفهمها بشكل صحيح في البيئة المحيطة بالمؤسسة ولاسيما التركيبات الإجتماعية المتغيرة والأوضاع الإقتصادية للعملاء المستهدفين التي تستلزم مجاراتها بسرعة لتجنب الفشل أو الإفلاس المبكر.

### 2.3 تعقيدات الإدارة العمومية

تتعلق هذه الصعوبات بمستوى اداء الخدمات في الإدارات العمومية ، وهي تشمل عدة عناصر مجتمعة منها ثقل وبطء المعاملات بالإضافة إلى تعدد وكثرة الوثائق التي تتطلبها عملية إنشاء مؤسسة او تأسيس مشروع وهو ما يؤثر بشكل سلبي على المتعاملين الإقتصاديين ومصالحهم ، يضاف إلى ذلك تعقيدات الحصول على السجل التجاري وضعف التنسيق بين المصالح المختصة وتعدد ما يخلق نوعا من الإرتباك لدى صاحب المشروع.

### 3. المشاكل المتعلقة بالنصوص القانونية

إن الصعوبات المرتبطة بالنصوص التشريعية والقانونية المنظمة لنشاط المؤسسات ص و م لا ينبع من غيابها أو قلتها وإنما من تعددها وتعدد تأويلاتها وعدم وضوح البعض منها، كما أن لتغيرها المستمر وعدم ثباتها تأثيرا كذلك ، حيث يجب على المقاول المسير ان يبقا مطلعاً بكل مستجدات القوانين التي تخص تأطير نشاط المؤسسات ص و م.

إن عدم استقرار القواعد القانونية يحد من قدرة المؤسسة على إستمرارية العمل بشكل منهجي ونمط محدد ووفق خطة مدروسة، حيث أن هذه التغيرات قد تدفع المسير إلى تحويل مسار نشاط المؤسسة بشكل كلي أو جزئي أو إجراء تعديلات هيكلية لم تكن في الحسبان في فترة إعداد دراسة الجدوى الخاصة بالمشروع وبالتالي زيادة المخاطر غير المتوقعة، فمن ناحية يستلزم نشاط المؤسسة مواكبة عوامل المنافسة والتغيرات السريعة، ومن ناحية أخرى ترهق المقاول تغير الوضعيات القانونية التي عليه مسايرتها.

كما أنه من الملاحظ غياب محاكم متخصصة في القضايا المتعلقة بالطابعين التجاري والإقتصادي، وعدم إلمام القضاة بالمسائل المالية والمشاكل المتعلقة بها ما يجعل معالجة هذا النوع من القضايا يستغرق وقتا طويلا وهو ما يضر مصالح المؤسسات كون نشاطها متعلق بالديناميكية المستمرة للسوق.

#### 4. الصعوبات المرتبطة بالتسويق

تأثر الإستراتيجيات التسويقية المنتهجة من طرف المؤسسات ص و م بشكل واضح على مؤشرات المداخل و عدد العملاء وكذا ترسيخ سمعة جيدة للمؤسسة في السوق، ورغم ذلك يجد مسيرو المشاريع المقاولاتية أمام تحديات الإشهار والتسويق في ظل جهلهم عدم معرفتهم بالطرق الحديثة والمتنوعة المرتكزة على التكنولوجيا ومواقع التواصل الإجتماعي بالإضافة إلى خدمات التصميم والإشهار الإبداعية، للوصول إلى أكبر شريحة مستهدفة، حيث أن المؤسسات الكبرى توظف خبراء تسويق فقط من أجلها لما لها من أهمية بالغة وهنا تبرز أيضا ضرورة تكوين المسير و توسيع معارفه بخصوص الآليات الترويجية لأنشطة أو منتجات المؤسسة.

المؤسسات ص و م في الجزائر لا تزال تمارس الأنشطة التسويقية بصفة تقليدية، ولا تقوم بعمليات البحوث و جمع المعلومات المتعلقة بالعملاء المستهدفين ورغباتهم وقياس مدى رضاهم بخصوص ما تعرضه المؤسسة، فالتوجه التسويقي مبني بالدرجة الأولى على بيانات العملاء التي تعتبر سلعة تشتري وتباع في عصر الرقمنة لكونها أساس الدراسات التسويقية.

يعتقد الكثيرون من أصحاب المشاريع أن العملية التسويقية محصورة في الإعلانات عن المنتجات فقط ، والأصح أنها تشمل سلسلة متكاملة من الآليات إبتداء من تصميم المنتجات والخدمات و ضبط التسعيرات والترويج عن طريق المسابقات و التسويق الإلكتروني والعينات المجانية ، يضاف إليها إختيار أفضل منافذ التوزيع وأسرعها.



كما يجب العمل على ضمان العلاقات الجيدة مع الوسطاء والحرص على خدمة العملاء عبر متابعتهم أثناء و ما بعد عملية البيع، وأخذ تقييماتهم واقتراحاتهم بخصوص ما تقدمه المؤسسة وهو ما يترك انطبعا جيدا لدى العملاء كدليل على العناية بهم.

### 5. المشاكل المتعلقة باليد العاملة

إن الموارد البشرية هي في الحقيقة رأسمال المؤسسات ص و م و المشاريع المقاولاتية، فهي اللبنة التي تركز عليها الصناعات الإبداعية والإبتكارات ، غير أن أصحاب المشاريع والمقاولين الجدد يواجهون بعض الصعوبات في الحفاظ على اليد العاملة لمدة طويلة، ذلك أن الأجور تكون عادة منخفضة في المراحل الأولى من المشاريع وعند انطلاقة المؤسسة، فيخسرون هذه اليد العاملة المبدعة لصالح المؤسسات الكبيرة التي توفر لهم أجورا مجزية وفرصا للترقية إضافة للعديد من المزايا التي لا يمكن لمؤسسة حديثة النشأة توفيرها.<sup>1</sup>

نتيجة لذلك، تجد المؤسسات ص و م نفسها امام حتمية توظيف عمال جدد، أقل كفاءة وخبرة بطبيعة الحال، بشكل مستمر، مضطرة إلى تحمل أعباء تكوينهم وتدريبهم وهو ما يزيد من نسبة التكاليف زيادة على التأثير السلبي الواقع على نوعية وجودة المنتجات والخدمات.

### 6. المشاكل المتعلقة بالعمار الصناعي

إن أحد أكثر التحديات التي يجد مؤسسو المشاريع المقاولاتية والمؤسسات ص و م أنفسهم في مواجهتها هي الصعوبات المتعلقة بعقار مناسب لتوطين مؤسساتهم، ففي حالة وجود سند ملكية لا تكون هناك مشكلة كبيرة ، بينما تتعقد الأمور في حالة عقد الإيجار ، بيد أن الحصول على احد هاتين الوثيقتين يعتبر أساسيا و إلزاميا للتمكن من الحصول على التراخيص الأخرى التي تعد مكملة.

<sup>1</sup>كليفورد بوميك، مرجع سابق، ص 37.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

وقد ظل سوق العقار الصناعي رهينا للتعقيدات والبطء في الإجراءات الإدارية ، لدى الهيئات الخاصة بتوزيعه كالوكالات العقارية و الوكالة الوطنية لتنمية الإستثمار ووكالة دعم وترقية الإستثمارات المحلية فعلاوة على الأجل الطويلة لدراسة الملفات ، نجد عدم الشفافية ومحدودية الأراضي المخصصة لهذا الغرض أو ما يعرف بالعقار الصناعي.

إن المناطق الصناعية في الجزائر ، قد تم تنفيذها و تهيئتها استنادا إلى احتياجات المؤسسات الكبيرة بينما تم اهمال احتياجات المؤسسات ص و م ، كما لوحظ أن أغلب هذه المباني والعقارات قد استحوذ عليها من طرف أشخاص ومنظمات تستغلها لمصالحها الشخصية ما تسبب في تعطيل وتأخير الخطط التنموية الموجهة لأصحاب المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة.

تساهم المضاربة على الأراضي و العقارات الصناعية في رفع قيمتها بشكل مبالغ فيه بالأسواق وهو ما يشكل عقبة أخرى أمام هذه المؤسسات، يضاف إلى ذلك ضعف الهيكل القانوني المنظم للعلاقات بين المستثمرين ومؤجري البنايات والعقارات الصناعية الموجهة للإستخدامات المهنية.

يمكننا القول أن الصعوبات المتعلقة بالعقار بالنسبة للمؤسسات ص و م هي في الأساس نتيجة لضعف التخطيط العمراني بالموازاة مع تردي وضعية البنى التحتية المرافقة والمتعلقة بالعقار الصناعي في حد ذاته من انسداد لقنوات الصرف الصحي و طرقات متهالكة و مشاكل تتعلق بالتزويد بالطاقة ، يضاف إليها تعقيد وبطء المعاملات المتعلقة بالحصول على العقار الصناعي والإستفادة منه وصعوبة تسوية الوثائق والعقود الخاصة بالملكية.

تجد الإشارة إلى أنه تم مؤخرا توحيد الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري مع مجمع الصناعات المحلية ديفانوس، استجابة لإقتراح وزارة الصناعة بإنشاء جهاز موحد يتكفل بالإشكاليات المتعلقة بالعقار الصناعي وضبطه وكذا تسيير مناطق النشاط.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

ويركز الإقتراح أيضا على أهمية استرجاع العقار غير المستغل أو المساء استغلاله وتوجيهه نحو مستحقيه، وذلك سعيا لإدارة أراضي الدولة الصناعية بشكل أكثر فاعلية ، وكل هذا من خلال مشروع تعديل الأمر رقم 04-08 المؤرخ في 1 سبتمبر 2008، المسير للأملاك<sup>1</sup>، وكافة النصوص القانونية والتشريعات المتعلقة به.

كما تضمن الإقتراح مشروع قرار وزاري لتحديد سلم التصنيفات ومعايير طلبات منح الإمتياز للأراضي التابعة للدولة بالتراضي وكذا الأصول الفائضة عن المؤسسات العمومية و تلك المتبقية للشركات المحلة.

### 7. صعوبات إجتماعية أخرى

إضافة لكل ما سبق من صعوبات وعراقيل ، يجد المقاولون ملاك المؤسسات ص و م أنفسهم أمام عوائق مختلفة مرتبطة بالبيئة المحيطة والجوانب الفكرية والتعليمية لأفراد المجتمع ضمن مجال عملها، ويمكننا إختصار هذه الصعوبات في النقاط التالية :

- تفضيل المستهلك والزبون الجزائري للمنتجات المستوردة من الخارج وميله لها وغم وجود العديد من المنتجات محلية الصنع ذات الجودة العالية والتي تصدر بدورها لبلدان أخرى، وهو ما يجعل هذه المؤسسات أمام تحدي المنافسة الخارجية بشكل مبالغ فيه وغير منطقي.
- غياب قنوات التواصل بين المتعاملين الإقتصاديين والسلطات المحلية لمناقشة أهم الإنشغالات ومحاولة إيجاد حلول لها.

<sup>1</sup>الأمر رقم : 04/08 المؤرخ في 01 سبتمبر 2008 يحدد شروط و كفيات منح الإمتياز على الأراضي التابعة للأملاك الخاصة للدولة والموجهة لإنجاز مشاريع استثمارية، الجريدة الرسمية، العدد 49.

- نقص في الموارد البشرية ذات الكفاءة و لاسيما المتخصصة منها ، وتفضيلها العمل لدى مؤسسات كبيرة في حال وجودها او توظيفها في غير محلها ، وتقدر نسبة المؤسسات ص و م التي تجد هذه الصعوبة ب18.28%.
- بداية المشاريع و المؤسسات ص و م بفكرة مقاولاتية مبتكرة ثم وقوعها في فخ تقليد المنتجات والخدمات و عدم التجديد والتحديث لتغدو مؤسسة نمطية عادية ، إضافة إلى تركيز أصحاب المشاريع على نشاطات معينة وعدم محاولة التوسع أو التطوير فيها.

### المطلب الثاني : ترسيخ الفكر المقاولاتي كآلية لتهيئة بيئة داعمة

بات من المسلمات، لأي مجتمع في عصرنا، أن المقاولاتية بشكل عام وإنشاء المؤسسات ص و م بشكل خاص، أمر حيوي ومهم و لابد من إدراجه ضمن أولويات التنمية الإقتصادية والإجتماعية.

وفي الدول النامية تواجه المشاريع المقاولاتية صعوبات جمة ، لاسيما أن توسع الثقافة المقاولاتية وانتشارها حديث عهد بالجزائر ولأن أي توجه جديد ينبغي أن يكون ضمن بيئة داعمة أو على الأقل غير مثبطة، فإن ترسيخ الثقافة المقاولاتية هي أولى الخطوات التي يجب على الدولة الإهتمام بها، فعندما تكون الظروف المحيطة ملائمة يجد المقاول فرصة لتطوير أفكاره ومشاركتها، ما ينتج عنه بيئة تشاركية للخبرات والأفكار والدعم المتبادل.

#### 1. الثقافة المقاولاتية

تعرف الثقافة المقاولاتية، حسب العالم Gibb بأنها مجموعة من المواقف والإعتقادات والقيم المشتركة والمنتشرة بشكل شائع في مجتمع ما لتصبح أسلوب حياة مرغوب وتعزز السعي نحو أهدافها من طرف

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

المجموعات، ذلك أن المقاولاتية هي نتيجة لتشبع الفرد أو الأفراد بنمط تفكير ابتكاري وطموح لتحقيق أهداف تخدم الشخص في حد ذاته والمجتمع بصفة عامة.

تقوم الثقافة المقاولاتية على تحويل صفات وخصائص المقاول من متلازمة فردية إلى متلازمة إجتماعية وهي قائمة على :

- تقدير نشاطات الأعمال؛
- تقدير المبادرة الفردية والجماعية؛
- تشجيع المثابرة والعزيمة؛
- إستحسان الرغبة في المخاطرة؛
- إعتياد التآرجح بين الاستقرار والتغير؛

### 1.1 تقدير نشاطات الأعمال

إن جوهر الفكر المقاولاتي يرتكز على تامين نشاطات الأعمال ومنحها مكانة مهمة ، فيما يعرف بمفهوم تدرج القيم في المؤسسة، فعلى سبيل المثال ، تمنح المؤسسة التي تقدر وتثمن المقاول ، مكانة هامة لإنشاء المؤسسات، تحقيق الأرباح، الأعمال من بين كل القيم الأولية في هذه المؤسسة، وبالتالي تكون السلوكيات التي تخدم الأعمال مقدمة كنموذج إجتماعي مرغوب.

### 1.2 تشجيع المبادرات الفردية والجماعية

إن السمة الغالبة في المجتمعات هي صعوبة العمل المقاولاتي، لكونه يتطلب خصائص معينة في شخصية المقاول منها تحليله السريع و إكتشافه للفرص التي لا يراها غيره ، فالمبادرة ما هي إلا فرصة يقوم المقاول باقتناصها واستغلالها أولاً.

وتكون مبادرة فردية إذا كانت صادرة من شخص واحد وجماعية إذا كان مصدرها مجموعة من الأفراد الذين يعملون كفريق ، وهذه المبادرة بطبيعتها الحال تفتح المجال للآخرين بتأسيس أعمال ومشروعات أخرى وتفتح عيونهم على نطاق كان الغموض يكتفه بالنسبة للبعض، فيصبح هؤلاء المبادرون محل تشجيع واستحسان من طرف باقي المجموعات.

### 1.3 تثمين المثابرة و الإجتهد

تأكد جل الدراسات على أن المقاولين هم أشخاص ، مواظبون ومثابرون باستمرار، كما يتميزون بإستثمار اغلب أوقاتهم، مجهوداتهم والموارد المتاحة في العمل على تحقيق الأهداف التي قاموا بتسطيرها لأنفسهم. وتكون المشاريع الناجحة في أغلب الأحيان مسيرة من قبل مقاولين أكفاء إداريا، مروجين و تجار محترفين بأساليب الإقناع ، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على حجم الإجتهد والعمل الدؤوب الذي بذله المقاول في سبيل تكويل نفسه ووصوله لهذا المستوى.

لذا فإن الثقافة المقاولاتية لا تمنح الفرد المقاول فرصة لتجسيد المشروع الذي يؤمن به فقط، بل إنها تحفزه للمثابرة و الإستمرار في بذل المجهودات من خلال خصوصيات بيئة العمل التي تدفعه تلقائيا إلى هذا النوع من السلوكيات.

### 1.4 التوازن بين المخاطرة والأمان

إن إنشاء مؤسسة أو مشروع مقاولاتي ، هو عمل قائم على بعض المغامرة والمخاطرة، كون المشروع في حد ذاته مبني على إحتمالية النجاح وفقا لمجموعة من المعلومات والمعطيات المتوفرة، لذا فإن النتائج متوقعة بشكل جزئي، وأن درجة المخاطرة مقبولة نوعا ما ، وتسيير هذه المخاطر وتوقعها ينتج حالة من الأمان لدى المقاول.

إن هذا التوازن بين المخاطرة والأمان الناتج عن ثقة المقاول بتوقعاته وإمكانياته، يولد لدى المحيطين به ، والمجتمع بشكل عام إنطبعا بالإعجاب لدوره الريادي ، و هو ما قد يؤوله الآخرون إلى قدرته على استشراق المخاطر وبعد نظره في المسائل المهمة ، فيكتسب بذلك ثقة الأفراد الآخرين في بيئته.

### 2. نشر الثقافة المقاولاتية في الأوساط الجامعية

عمدت الدولة الجزائرية في إطار تشجيعها للفكر المقاولاتي إلى ترسيخه لدى الفئات الشابة وخاصة طلبة الجامعات ، وذلك عن طريق دار المقاولاتية التي تقدم المساعدة و الإستشارة اللازمة للطلبة الطموحين الراغبين في إنشاء مؤسساتهم أو مشروعاتهم الشخصية، إضافة إلى إدراج مقياس مشترك لتعريف بأساسيات المقاولاتية في الأطوار النهائية من التكوين الجامعي.

يعرف Alain Fayolle التعليم المقاولاتي بأنه جميع الآليات والأنشطة والأفعال الرامية لتعزيز وتنمية التفكير، المهارات، السلوكيات المقاولاتية ،وتقوم هذه العملية التعليمية بتغطية جوانب عديدة كالحس الإبداعي، الأفكار و النمو.

كما أن تعريفا آخر للتعليم المقاولاتي يذكر أن جملة من أساليب وسياسات التعليم النظامي القائم على إعلام، تكوين وتدريب الأفراد الراغبين بالمشاركة في التنمية الإقتصادية عن طريق مشروع يرمي لتكثيف الوعي المقاولاتي و تأسيس او تطوير مشاريع الأعمال المقاولاتية الصغيرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>محمد علي الجودي، (،)نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2014-2015 بسكرة، ص 143

### 2.1 دار المقاولاتية لتعزيز التوجه المقاولاتي للطلبة في المستقبل

تعتبر الجامعة بيئة خصبة ومهدا للمشاريع المقاولاتية الواعدة ، نظرا للعناصر المختلفة والمؤهلات التي يتمتع بها الطلبة، وهنا برزت ضرورة السعي من أجل تشجيع الطلبة المقبلين على التخرج لتأسيس مشروعاتهم ومؤسساتهم وتوفير هيئة دعم قريبة من الوسط الجامعي لتقديم الإستشارة والإرشاد لهم.

لقد تم إنشاء دار المقاولاتية ، في كل جامعة من جامعات الوطن تقريبا بمحصلة تقدر ب 58 دار مقاولاتية على مستوى التراب الوطني، بموجب اتفاقية أبرمت بين وزارة التعليم العالي و الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب التي استبدل إسمها بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ، كجزء من إستراتيجية تهدف إلى التوفيق والتكامل بين التكوين والتأهيل الأكاديمي والتوظيف والإنتفاع على الحياة الإقتصادية وأسواق العمل بالنسبة للطلبة.

#### 2.1.1 مهام دار المقاولاتية :

- غرس ثقافة إنشاء وتنظيم المشاريع عن طريق التوعية والتحسيس : تهدف عملية التوعية والتحسيس كبدائية، إلى التعرف على الرغبات والمويل المقاولاتية المستقبلية لدى الطلاب والباحثين لاسيما بعد تخرجهم، أو حتى بعد إكتسابهم للخبرة المهنية.
- ذلك أن أثر عملية التوعية وتحفيز المويل المقاولاتية تظهر بعد مرور فترة زمنية قصيرة ، معارضة بذلك الفكرة الشائعة بأن إنشاء المشاريع الخاصة يستلزم خبرة مهنية سابقة، ونجد كثيرا من أصحاب المشاريع والمقاولين الناجحين هو حديثو عهد بالتخرج، كما أن الضرورة الإقتصادية للوضع العالمي ، يدفع الطلاب إلى العمل من أجل ضمان مستقبلهم المهني.



• **تدريب الطلاب على مهارات ريادة الأعمال :** إن الغرض من إدماج مقياس المقاولاتية في المناهج التعليمية الجامعية لجميع التخصصات، ليس الغرض منه فقط إكتشاف الميول المقاولاتية وتحفيزها لدى الطلبة ، بل يهدف أيضا إلى تزويد الطلبة بالمعارف الأساسية لهذا المجال وتدريبهم على المهارات اللازمة وتعزيز قدراتهم الريادية.

• **المرافقة و تقديم الإستشارة للطلبة ذوي المشاريع :** تقوم دار المقاولاتية الجامعية بمرافقة واستقبال الأفكار وارشاد الطالب المقاول لجميع الإجراءات الإدارية، مصادر التمويل وصيغته المختلفة ، المعارف التقنية المتعلقة بالنشاط، وكل ما يمكن أن يقدم للطلاب لتحويل فكرته إلى مشروع.

بالإضافة إلى أن دار المقاولاتية هي الهيكل القادر على تبني الأفكار الإبداعية والمساهمة بصفة مباشرة في تحويلها إلى مشاريع عن طريق تأمين شبكة تواصل وعلاقات لصاحب المشروع مع مختلف هياكل الدعم والمستثمرين ووضعه في المسار الصحيح لبناء مشروعه أو إنشاء مؤسسته.

### 2.1.2 نشاطات دار المقاولاتية

ترتكز أعمال ونشاطات دار المقاولاتية إلى خطة عمل مدروسة تشتمل على:

- ملتقيات، أيام دراسية و تحسيسية حول المقاولاتية.
- دورات تدريبية وورشات حول إنشاء المؤسسات بتنشيط من شركاء ANAD.
- المسابقات المتنوعة لإختيار أفضل فكرة و أفضل مشروع وخطة عمل.
- الحرص على تعليم أحدث برامج المقاولاتية كمنهجية منظمة العمل الدولية Trie Cree، جيل نماذج الأعمال (BMG).

### المبحث الثاني : آليات دعم المشاريع والمؤسسات المقاولاتية

إستحدثت الجزائر في إطار تعزيز نشاط المؤسسات ص و م والقطاع المقاولاتي ، جملة من الإصلاحات المتخصصة وآليات المرافقة والدعم ، من أجل تهيئة بيئة ملائمة لنجاح الأنشطة والأعمال المقاولاتية والمؤسسات ص و م ، والتي نجحت نسبيا في توسيع النسيج المؤسسي وتحقيق تنمية محلية معتبرة و خلق مناصب عمل للبطالين.

ومن هذا المنطلق عملت على ترسيخ ونشر الثقافة المقاولاتية على مختلف المستويات وخاصة الشباب الجامعي، ضمن استراتيجية مدروسة تهدف إلى تحضير أرضية مجتمعية داعمة، مساهمة ومشاركة في النشاط المقاولاتي وتهيئة الظروف الملائمة للمقاولين لدخول بيئة الأعمال من خلال مشاريع ومؤسسات مبتكرة وناجحة.

علاوة على ذلك، قامت الجزائر عبر مجموعة من الوسائل والأساليب بمحاولة إزالة وتذليل الصعوبات التي تعترض المقاولين ومؤسساتهم بعد تشخيص أغلب هذه العقبات وتقديم أفضل الحلول الممكنة لها.

### المطلب الأول : الآليات الإجرائية لترقية العمل المقاولاتي

منذ تبني الجزائر لتوجه إقتصاد السوق وسياسات دعم المشاريع والأعمال المقاولاتية الحرة ، تنوعت استراتيجياتها وتغيرت حسب التحولات الإقتصادية الكبرى التي شهدتها الإقتصاد الوطني على مدار سنوات طويلة، إكتسبت خلالها خبرة لأبأس بها في التعامل مع المشاكل التي تعترض المؤسسات ص و م ، فتنوع آليات الدعم وتغير النصوص القانونية والإجراءات الإدارية المؤطرة لنشاط هذه المؤسسات بشكل مستمر، قد ساهم بتكشاف وظهور مختلف العوائق إلى السطح ، وبالتالي إمكانية إيجاد الحلول الأنسب بعد تحليل المشاكل ووضع خطة مدروسة لتفادي الأخطاء السابقة.

من بين جملة العوائق التي تسببت في فشل المؤسسات المقاولاتية ص و م ، كانت تلك المتعلقة بالأمور المالية والجبائية والضريبية في الطليعة ، وهو ما دفع الدولة إلى التفكير في حلول فعلية لمساعدة هذه المؤسسات على الإنطلاق الجيد في نشاطاتها.

### 1. الإعفاءات و التحفيزات الجبائية

تعرف بكونها مجموعة من التسهيلات و الإجراءات المحفزة التي تقرها وتقوم بها الدولة لفائدة فئة من الأعوان الإقتصاديين، بهدف توجيه وتركيز نشاطهم في مناطق وقطاعات معينة من أجل تشجيع التنمية بها وفقا للاستراتيجية المنتهجة من طرف الدولة.

ويقصد بها كذلك استعمال الضرائب كوسيلة لتشجيع الأفراد والمقاولين على اتباع سلوكيات محددة أو القيام بأنشطة معينة للمساهمة في تحقيق أهداف الدولة وخططها التنموية ، من خلال منح إعفاءات ضريبية مؤقتة أو دائمة<sup>1</sup>.

ويذهب آخرون أنها عملية تنازل الدولة عن الإيرادات الضريبية أي جزء من حقوقها، لبعض الأعوان الإقتصاديين بغية حثهم على سلوك معين ونشاط محدد بهدف تحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية.

#### 1.1 أشكال التحفيز الضريبي

تتنوع أشكال التحفيزات الضريبية و الجبائية وتتعدد، عبر مختلف النصوص التشريعية التي تم نصها من أجل هذا الغرض فنجد منها:

- نظام الإعفاءات الضريبية : وهو عبارة عن تخلي الدولة عن حقها في مال المكلف في بداية نشاطه ، ضمن اطار خطة تتبعها الدولة لدعم بعض النشاطات المحددة لأهميتها كالنشاطات

<sup>1</sup>محمد علي الجودي، المرجع السابق

التي تصنف كميراث ثقافي أو الموجهة لمناطق محددة بهدف تنمية هذه الأخيرة التي تكون إما مناطق ريفية أو معزولة أو منعدمة التنمية.

- **التخفيضات الضريبية :** ويقصد بها أن يخضع المكلف بالضريبة أو العون الإقتصادي المعني لمعدلات ضريبية منخفضة بالمقارنة مع المعدلات السائدة ، مقابل أن يلتزم المعني ببعض الشروط التي تحددها الدولة.

تلجأ الدول إلى سن مثل هذه التشريعات الضريبية بهدف تخفيف العبء الضريبي وبالتالي التأثير على قرارات الأفراد الإستثمارية وتوجيهها لتلائم مع سياسة الدولة وتكون إما بتخفيض الوعاء الضريبي أو معدلات الضريبة المفروضة حسب المتغيرات الإقتصادية والسياسية للبلد مستعملة في ذلك آلية التشريع الضريبي.

### 1.2 الإعفاءات الضريبية الممنوحة للمؤسسات الناشئة

- إعفاء المؤسسات الحاملة لعلامة وشارة " مؤسسة ناشئة " من الرسوم على النشاطات المهنية والضريبة على الدخل الإجمالي أو الضريبة على الشركة طوال 4 سنوات ابتداء من تاريخ الوسم والحصول على علامة المؤسسة الناشئة، وتمدد سنة إضافية في حال التجديد، كما يتم اعفائها من الرسم على القيمة المضافة علاوة على خضوع التجهيزات المقتناة من طرف المؤسسة الحاملة لنفس العلامة لحقوق جمركية بنسبة 5 % فقط وفقا لنص المادة 86 من قانون المالية لسنة 2021 المعدلة لنص المادة 33 من قانون المالية التكميلي لسنة 2020<sup>1</sup>.
- **الإعفاء من الرسم على النشاط المهني TAP :** وهو رسم يطبق على رقم الأعمال الشهري المحقق بنسب تقدر ب 1% لنشاط الإنتاج و 2 % للأنشطة الأخرى لمدة أربع سنوات وسنة واحدة إضافية في حالة التجديد.

<sup>1</sup>المادة 86 من القانون رقم 20-16 مؤرخ في 16 جمادى الأولى عام 1442 الموافق 31 ديسمبر سنة 2020، يتضمن قانون المالية لسنة 2021.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة TVA: وهو إعفاء يشمل الرسم على القيمة المضافة للتجهيزات والمعدات المقتناة من طرف المؤسسات الناشئة، وفي حالة استيرادها من الخارج يطبق معدل 5% فقط على الحقوق الجمركية.

- الإعفاء من الضريبة على الدخل الإجمالي IRG: تفرض هذه الضريبة على الأرباح المحققة من طرف الأشخاص الطبيعيين في ختام كل سنة مالية، أي أنه إعفاء موجه للمؤسسات المسجلة على الشكل القانوني كشخص طبيعي وتقدر استنادا لحسابات تصاعدية وفق جدول IRG وذلك لمدة أربع سنوات هي الأخرى وسنة واحدة إضافية في حال التجديد.

- الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات IBS: وهي ضريبة مفروضة على الأرباح المحققة من طرف المؤسسات أو الشركات المسجلة وفق الشكل القانوني كشخص معنوي في آخر كل سنة مالية وقد تم تحديد مدة الإعفاء بأربع سنوات إضافة إلى سنة واحدة إضافية بعد التجديد كسابقاتها.

كما نصت المادة 87 من قانون المالية 2021 أيضا على إمتيازات واعفاءات تخص حاضنات الأعمال لدورها المحوري في تطوير المؤسسات الصغيرة والناشئة وتعزيز العمل الريادي في المجتمع لكونها منظومة متكاملة توفر الإمكانيات الضرورية لإطلاق المشاريع من مكان وتجهيزات وشبكة علاقات وارتباطات، رافعة لنسبة نجاح المؤسسات الناشئة الملتحقة بها<sup>1</sup>، حيث تتضمن المادة الأحكام التالية :

- إعفاء المؤسسات الحاملة لوسم " حاضنة " من الرسم على النشاط المهني، إضافة إلى الضريبة على الدخل الكلي أو الضريبة على أرباح المؤسسات لمدة عامين ابتداء من تاريخ حصول المؤسسة على علامة "حاضنة".

<sup>1</sup>المادة 87 من القانون رقم 20-16 مؤرخ في 16 جمادى الأولى عام 1442 الموافق 31 ديسمبر سنة 2020، يتضمن قانون المالية لسنة 2021.

كما يشمل الإعفاء ، الرسم على القيمة المضافة للمعدات التي اقتنتها المؤسسة الحاملة لوسم "حاضنة" والمستعملة مباشرة في تنفيذ مشاريعها و أنشطتها الإستثمارية.

- إعفاء من الرسم على القيمة المضافة للعتاد والمعدات المقتناة من طرف المؤسسة.
- إعفاء لمدة سنتين من الضريبة على الدخل الكلي IRG هو محصور بالحاضنات المسجلة بشكل قانوني على هيئة شخص طبيعي.
- إعفاء لمدة سنتين من الرسم على النشاط المهني.
- إعفاء لمدة سنتين من الضريبة على الدخل الإجمالي IBS، ويخص هذا الإعفاء الحاضنات على شكل شخص معنوي.

### 1.3 الشروط المطلوبة للحصول على الإمتيازات والإعفاءات الجبائية

لقد خص المشرع الجزائري فئة معينة من المؤسسات التي يرى أن دعمها يصب مباشرة في تطوير قطاع المقاولاتية ، بهذه التسهيلات الجبائية ، لذا فقد وضع عدة شروط لتمتكن المؤسسات من الحصول عليها، وهي تلك المحددة بنص المرسوم التنفيذي 170/21 المؤرخ في 06 أفريل 2021 بالشكل التالي<sup>1</sup> :

- على المؤسسة أن تكون موسومة وحاصلة على علامة مؤسسة ناشئة أو حاضنة أعمال.
- أن يقوم المجلس العلمي والتقني التابع لدى مؤسسى ترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة أو ما يعرف ب Algeria venture، بالمصادقة على قائمة الأجهزة والعتاد المراد إقتنائه من طرف المؤسسة المعنية.
- أن تعد و تحضر قائمة المعدات والأجهزة طبقا للنموذج الملحق بقرار الإستفادة من الإمتيازات الجبائية الخاصة بالمؤسسة التي تحمل علامة "" مؤسسة ناشئة " .

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي 170/21 المؤرخ في 06 أفريل 2021، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2021، ص 13 .

### 2. التمويل الإسلامي عن طريق صندوق الزكاة كبديل للقروض البنكية

إن إحصاء عدد كبير من المقاولين الجدد أصحاب المشاريع المقاولاتية عن التمويل عبر القروض البنكية لما فيها من شبهة للتعاملات الربوية قد دفع الدولة إلى حتمية التفكير في خلق مصادر تمويلية متنوعة تناسب جميع فئات المجتمع وخلفياتهم الإجتماعية.

ولأنه من الصعوبة بمكان إجراء تحول جذري بمدة زمنية قصيرة في المنظومة المصرفية والبنكية في الجزائر حيث أن التعاملات بها خاضعة لقواعد الإقتصاد العالمي، ما يجعل خيار الصيرفة الإسلامية تحدياً أمامها ، إعتدت الدول الجزائرية كحل أولي لتقديم التسهيلات للبنوك الخاصة من أجل تقديم قروض و عروض تمويل إسلامية بالإضافة إلى اللجوء نحو صناديق الزكاة وما يعرف بالقرض الحسن كخيار عملي سريع وبديل.

تعد صناديق الزكاة أداة تمويلية إسلامية واعدة وهذا راجع إلى كونها مورداً حقيقياً قادراً على توفير صيغ تمويلية مستقرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهنا يبرز التساؤل عن كيفية مساهمة صناديق الزكاة في تمويل المشاريع المقاولاتية الواعدة؟

#### 2.1 صندوق الزكاة كآلية تمويلية

أنشأ صندوق السنة استجابة لإقتراح وزارة الشؤون الدينية والأوقاف عام 2002، وقد أشرفت على هذه الفكرة هيئة مختصة لبحث أفضل طرق تنظيم الزكاة في الجزائر، فصندوق الزكاة هو عبارة عن مؤسسة إجتماعية دينية تشرف عليها مباشرة وزارة الشؤون الدينية والأوقاف، ما يجعله خاضعاً للقانون التنظيمي لمؤسسة المسجد. يتكون صندوق الزكاة من ثلاث مستويات تنظيمية :

• **اللجنة القاعدية** : توجد على مستوى الدوائر وتتمثل مهمتها في تحديد واحصاء مستحقي الزكاة في كل دائرة، تتكون من لجنة هي رئيس الهيئة، ممثلي لجان الأحياء، ممثلي الأعيان، ممثلين عن المزكين رؤساء لجان المساجد.

• **اللجنة الولائية** : تهتم بدراسة ملفات الزكاة على مستوى الولاية، بناء على الملفات المقدمة من اللجنة القاعدية، وتتكون لجنتها من : رئيس الهيئة الولائية، رئيس المجلس العلمي للولاية، ممثلي الفيدرالية الولائية للجان المساجد، إمامين الأعلى درجة في الولاية، كبار المزكين، محاسب، اقتصادي، رؤساء الهيئات القاعدية ومساعد اجتماعي.

• **اللجنة الوطنية** : هي المشكلة للمجلس الأعلى لصندوق الزكاة، مكونة من رئيس المجلس، رؤساء اللجان الولائية، ممثل المجلس الإسلامي الأعلى ، أعضاء الهيئة الشرعية، ممثلين عن الوزارات المرتبطة بالصندوق، لجان رقابية ، كبار المزكين ويمثل هذا المجلس الهيئة المنظمة الفعلية لكل ماله علاقة بصندوق الزكاة.

إن خصائص الزكاة والأهداف منها تعتبر ملائمة ومتماشية مع أهداف المشروعات المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة، ذلك أن كليهما يسعيان لتأمين حياة كريمة للأفراد وهذا بالضبط ما تركز عليه رسالة فعل الزكاة ، فالزكاة تعتبر إعادة توزيع للثروات بشكل عادل ، و تسعى لخفض معدلات الفقر والبطالة، ثم إن توجيه الأموال نحو الإستثمارات التي تخلق قيما فردية ومجتمعية وتتمي طاقات الفرد وتحسن من مستوى معيشة الناس يتوافق كليا مع ما تسعى إليه المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

وقد كان شعار " لا نعطيه ليقى فقيرا إنما ليصبح مزكيا " انطلاقة صندوق الزكاة في تخصيص جزء من أمواله لتقديمها كقروض اسلامية خالية من الفوائد لتمويل المشاريع الإستثمارية و المقاولاتية الشبابية وهو ما سمي " القرض الحسن " .



## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

القرض الحسن : و يقصد به " اعارة المال من شخص إلى آخر شريطة أن يعيده بدون فائدة ولا زيادة " أما بالنسبة للبنوك الإسلامية فيعرف القرض الحسن بأنه " عملية تقديم البنك لمبلغ معين لأحد العملاء ، شريطة أن يضمن سداد القرض ، دون مطالبته بأي زيادات أو عمولات أو أعباء .

قام صندوق الزكاة الجزائري منذ نشأته بتقديم قروض حسنة بالتعاون مع بنك البركة الجزائري بصفته وكيلًا تقنيًا لاستثمار أموال صندوق الزكاة في عملية تمويلية تضمنت :

- تمويل مشاريع دعم وتنمية المقاولاتية ( دعم وتشغيل الشباب سابقا).
- تمويل مشاريع الصندوق الوطني للتأمين على البطالة.
- تمويل مشاريع مقاولاتية ناشئة ومصغرة.
- تمويل صيغ القروض للمشاريع المضمونة لدى صندوق ضمان القروض التابع لوزارة المؤسسات ص و م المستحدثة.
- دعم المؤسسات الغارمة التي يمكنها استعادة نشاطها.
- إنشاء شركات استثمارية مصغرة بالتعاون مع بنك البركة الجزائري.

نظرا لمحدودية القدرة التمويلية لصندوق الزكاة، فإن القائمين عليه قاموا بمنح الأولوية لتمويل بعض المشاريع على حساب أخرى، مستندة على تصنيف هذه المشاريع كما يوضح الجدول التالي :

### الجدول 03 : المشاريع ذات الأولوية للحصول على القرض الحسن

المشاريع	مميزات المشروع	أمثلة عن المشروع
	العلاج بكلفة أقل، ضمان مناصب شغل	المراقد المخصصة للمرضى المتقلبين بين

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

الولايات للعلاج	دائمة، تقديم خدمات جيدة، وتدفعات نقدية مستمرة	المشاريع الطبية وشبه الطبية
النقش على الخشب ، النقش على النحاس، صناعة الفخار التقليدي	ضمان استمرارية الحرف، دوام واستقرار في مناصب الشغل، تكاليف تمويلها معتدلة وتدفعات مستمرة	المشاريع الحرفية
خدمات الهاتف، فضاء الإنترنت، دور الحضانة، الخياطة، الحلاقة، والنقل...	تستجيب لحاجيات السوق، تكاليف تمويلها بسيطة ( حاسوب، ناسخة.. ) مناصب شغل مستمرة، تدفعات نقدية جيدة	المشاريع الخدماتية
نسج الألبسة، الأغذية، الأثاث، مواد البناء...	توظيف أكبر، تكاليف مرتفعة نوعا ما ، تدفعات نقدية هامة تعكس أهمية المشروع	المشاريع الإنتاجية
تربية النحل، تربية الدواجن، تربية الماشية	توظيف أكبر، تكاليف شبه ثابتة ومتوسطة، تدفعات نقدية معتبرة تعكس تطور المردودية	المشاريع الفلاحية

المصدر : منصور، الزين، نقماري، سفيان. (2013) دور التمويل الإسلامي غير الربحي (الزكاة والوقف) في تحقيق التنمية المستدامة، صندوق الزكاة الجزائري ودوره في التنمية الاقتصادية، دراسة حالة ولاية البليلة، جامعة البليلة، الجزائر.

### 3. المرافقة كوسيلة دعم للمشاريع المقاولاتية:

أثبتت العديد من الدراسات والإحصائيات ، أن 46 % فقط من المؤسسات ص و م لا تتوقف عن النشاط بعد مرور 5 سنوات، بينما تستمر المؤسسات المنشئة بمساعدة هيئات الدعم والمرافقة إلى أكثر من 5 سنوات بنسبة 70% ، وهو ما يترجم أهمية أجهزة المرافقة بالنسبة للمشاريع المقاولاتية الجديدة، لكونها تمهد الطريق لها وتمدها بالخبرة اللازمة من أجل معالجة المشاكل والعقبات التي تتعرض لها.

### 3.1 مفهوم المرافقة :

تعرف المرافقة بأنها "عملية ديناميكية تهدف لتطوير مشاريع الأعمال الصغيرة و المتوسطة ، في طور التأسيس و الإنشاء، أو بداية النشاط ، لمساعدتها على الصمود والنمو خاصة في المراحل الأولى لنشاطها ، وذلك بتقديم الدعم المالي ، المساعدات الفنية و الإستشارات الإدارية والتقنية".

يرى الباحث Andre Letouski أن عملية مرافقة المشاريع المقاولاتية ما هي إلا تجنيد لمختلف البنيات والهيئات والإتصالات بهدف مجابهة المتعددة التي تجد المؤسسة نفسها عرضة لها و تكيفها مع نمط تفكير و شخصية المقاول المنشئ للمشروع، بمعنى أن فعل المرافقة يستوجب الضرورة إتباع ثلاث مراحل هي : إستقبال الراغبين في إنشاء المؤسسات، تقديم المساعدة والخدمات، المرافقة بعد الإنشاء أي المتابعة والإشراف على أنشطة المؤسسة بعد ذلك .

وهي كذلك إجراء يتضمن نقل شخص أو مؤسسة ما من وضع إلى آخر أفضل، بالتأثير عليه وتوجيهه نحو قرارات معينة من أجل تعليم المقاول منشئ العمل كيف يكون مستقلا في اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطات مؤسسته، أي مرافقة مؤسسة أو فريق مقاولاتي يسعى لتجسيد فكرة إستثمارية ، وقيادته عبر التوجيهات من أجل إنشاء مشروع قابل للإستمرار<sup>1</sup>.

وحسب Bruyat فإن عملية المرافقة تتضمن الإعلام والتوعية ، الإستقبال، تقديم الإستشارة، الدعم اللوجستيكي، التمويل، المتابعة للمؤسسات الناشئة حديثا، ويضيف Bares أن أجهزة الدعم والمرافقة تمتلك القدرة على تنمية الكفاءات الخاصة من أجل تجسيد مشروع معين وذلك يعني قدرتها على

<sup>1</sup> Catherine leger-jarniou, quel accompagnement pour les créateurs qui ne souhaitent pas se faire se aider? Réflexions sur une paradoxe et proposition, communication au 4eme congre pour l'académie de l'entrepreneuriat, paris, 24-25 novembre 2005.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

مساعدة ودعم المقاولين في كامل تفاصيل المشروع أي الجوانب القانونية ، الإدارية، المالية ، الإجتماعية علاوة على استمرار متابعة تطورها بعد مرحلة التأسيس.

### 3.2 أساليب مرافقة المؤسسات والمشاريع

إن المرافقة بكونها لا تقتصر على التلقين والتعليم وحسب بل بالدعم المادي وتوفير منافذ التمويل و شبكة العلاقات اللازمة مع المستثمرين وبالتالي فأساليب المرافقة تتعدد حسب إحتياجات المؤسسة المعنية بالمرافقة فنجد :

**المرافقة عبر التكوين والتدريب :** وتعتمد أساسا على تشخيص الإحتياجات المهنية للشخص صاحب المشروع ثم تنمية معارفه ومهاراته في المجالات التي يظهر نقصا فيها ، وهذا النوع من المرافقة يكون عادة في مرحلة إنطلاق المؤسسة و تهدف إلى تطوير مهارات الإدارة لدى المسير المبتدى، وتدريبه على طرق مواجهة الأزمات المحتملة في بيئة العمل ، وتغطي في أغلب الأحيان مجال دراسة السوق، الدراسات التقنية المتعلقة بالمؤسسة، وغيرها.

**المرافقة عبر التوجيه وتقديم الإستشارة :** يركز هذا النوع من المرافقة على تمرير الخبرة الفكرية المكثفة من أجل تلبية إحتياجات أو تطوير جوانب داخل المؤسسة كالرغبة في طرح منتج جديد أو تحسين الإيرادات والمردودية ، كما يقدم الخبراء للمقاولين الجدد إستشارات متعلقة بإتخاذ القرارات المناسبة حسب تخصص الخبير.

### 3.3 حاضنات الأعمال لمرافقة المؤسسات و المشاريع ص و م

تعتبر المشاتل أو ما يسمى بحاضنات الأعمال الوسيلة الأمثل لمرافقة المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسط منذ الإنطلاق وحتى ضمان استمرارية المشروع بشكل مستقل.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

تعرفها الجمعية الوطنية الأمريكية لحاضنات الأعمال بأنها " هيئات و أجهزة تسعى لمد يد المساعدة للمؤسسات الناشئة غير النمطية والمبدعة إضافة لرجال الأعمال والمقاولين الجدد، عبر توفير جملة من الوسائل الداعمة من خبرات ، تمويل مالي، أماكن وعلاقات ..، لتمكن هذه المؤسسات ص و م من تخطي العقبات التأسيسية ، كما تساهم في عملية إشهار وترويج منتجات وخدمات هذه المؤسسات "

ويمكن القول بأنها بيئة متكاملة ، تحتوي على تجهيزات وخدمات وتسهيلات، إضافة إلى مختلف آليات المساندة التنظيمية والإستشارية ، من أجل دعم المقاولين ورواد الأعمال في إنشاء وتسيير وتنمية المنشآت الإقتصادية الجديدة والمبتكرة، لمدة محدودة لا تتجاوز الثلاث سنوات على الأكثر.

مما يقلل من نسبة المخاطر والصعوبات التي تتعرض لها هذه المؤسسات الناشئة ، ويمكنها من الإنتفاع من خبرة حاضنة الأعمال في مواجهة التحديات بشكل مستقل في المستقبل.

أما بالنسبة للشق التشريعي والقانوني ، فقد عرف المشرع الجزائري هذه الحاضنات بمسمى آخر وهو "مشاتل المؤسسات " استنادا إلى القانون رقم 01-18 المؤرخ في 2001 في مادته 12 بكونها كيانات تتكفل بدعم ومساندة المؤسسات ص و م<sup>1</sup>، إضافة إلى صدور المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003 والمتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات.

### 3.4 نماذج لمسرعات وحاضنات أعمال جزائرية

#### 3.4.1 الوكالة الوطنية لتعزيز وتطوير المجمعات التكنولوجية ANPT

هي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي ، يقع مقرها الرئيسي في الجزائر العاصمة وبشكل أكثر تحديدا في المدينة الجديدة بسيدي عبد الله أو كما تعرف بـ Cyberpark ، تم إنشائها بموجب

<sup>1</sup>المادة 12 من القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 م، الجريدة الرسمية الجزائرية، 2003، ص 14.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

المرسوم التنفيذي رقم 04-91 المؤرخ في 24 مارس 2004، وتم في عام 2020 وضعها تحت وصاية وزير المؤسسات الصغيرة و الناشئة واقتصاد المعرفة.<sup>1</sup>

تعمل حاضنة الأعمال الوطنية على تعميم المهارات و الآليات وكذا توفير الأدوات الضرورية من أجل تطوير وتنمية بيئة وطنية تساهم في التوسع الصناعات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تتمثل الخدمات الأساسية المقدمة من طرف هذه الحاضنة في:

- توفير أماكن تستجيب لشروط بيئة العمل ، مجهزة بما يحتاجه أصحاب المشاريع فضاءات مكيفة للاجتماع، وحواسيب وغيرها،
- تقديم التكوينات والورشات المتخصصة من أجل تأهيل و زيادة كفاءة أصحاب المشاريع،
- مرافقة أصحاب المشاريع ، بتقديم الإستشارة والتوجيه .

وتماشيا مع تطور قطاع التكنولوجيا الرقمية ، وكذا الظروف الإستثنائية التي فرضت أثناء إنتشار جائحة كورونا العالمية، فقد أطلقت حاضنة ANPT برنامجا نموذجيا خاصا VIR يسمى ببرنامج الحضانة الافتراضية ( Incubation virtuelle ) حيث سيمكن البرنامج من حضانة المشاريع المبتكرة بغض النظر عن الموقع الجغرافي ، مما سيقرب خدمات المرافقة من المقاولين الجدد حاملي وأصحاب المشاريع المبدعة وذلك بتوفير ورش عمل تدريبية عبر الأنترنت ، ومتابعة الفعاليات عن بعد ، بالإضافة إلى جلسات الدعم عن بعد والتي يشرف عليها خبراء ومختصون محليون ودوليون.

<sup>1</sup>المرسوم التنفيذي رقم 04-91 المؤرخ في 24 مارس 2004 والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتحديد تنظيمها وسيرها المعدل والمتمم ب المرسوم رقم 20-77 المؤرخ في 28 مارس 2020.

الجدول 05: الحصيلة العددية والنوعية للحاضنة التكنولوجية في فترة 2010-2018

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	
406	15	30	42	40	40	42	77	65	55	المشاريع المسجلة
219	7	11	33	28	25	33	32	30	20	المشاريع المقبولة
97	10	13	10	6		17	17	12	15	المشاريع المحتضنة
39	8	9	4	4	3	5	3	3	12	المشاريع المستحدثة

المصدر : بيانات إحصائية خاصة بالحاضنة التكنولوجية ANPT

لا يفوتنا ان نشير إلا أن هذه الحاضنة موجهة بصفة خاصة لحاملي الأفكار وأصحاب المشاريع المتعلقة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ، حيث أن أغلب المؤسسات المستحدثة من خلال هذه الحاضنة تنشط في مجال الإعلام الآلي، إستغلال الطاقة الشمسية ، تصميم البرمجيات ...إلخ

### 3.4.2 حاضنة ومسرعة الأعمال Algeria Venture

تسمى كذلك بمؤسسة ترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة وهي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري صناعي أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي 20-356 المؤرخ في 30 نوفمبر 2020 والمحدد لإنشاء وكيفية سيرها وتنظيمها.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

وهي حسب ما جاء المادة الأولى منه بأنها " أداة و وسيلة للسلطات العمومية من أجل تطبيق الإستراتيجية الوطنية لترقية و إدارة هياكل دعم المؤسسات الناشئة، خصوصا حاضنات المؤسسات الناشئة والمسرعات"<sup>1</sup>، حيث توكل لهذه المسرعة، حسب المشرع، عدة مهام وأهداف هي :

- العمل على تطبيق الخطة الوطنية الرامية لتنمية وإدارة هياكل دعم المؤسسات الناشئة بصورة فعالة،
- تقييم ومتابعة المؤسسات الموسومة بعلامة " مؤسسة ناشئة " إلى جانب المشاريع المقاولاتية المبتكرة حاملة العلامة " مشروع مبتكر " من خلال تطبيق مناهج التسريع وتشخيص إحتياجاتها،
- المشاركة في توسيع دائرة هياكل الدعم بإنشاء وحدات جديدة من أجل تعزيز المرافقة الموجهة للمشاريع المبتكرة،
- المساعدة في إثراء النسيج المؤسسي عبر تسهيل وتقريب مؤسسات الدعم من حاملي الأفكار والمقاولين.

تتمتع مسرعة Algeria Venture ، بمقتضى القانون، بميزانية خاصة بها ومستقلة عن ميزانية الدولة أي أنها تمتلك ذمة مالية مستقلة ، حيث يمكنها ذلك من الإحتفاظ بالفائض الناتج عن عمليات التطبيق ، إذ ان مصادرها التمويلية تعتمد أساسا على مبلغ تخصيصي أولى تحدد قيمته بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة و وزير المالية.

فهي بذلك تعتمد على مساهمات الدولة المتعلقة بتبعات الخدمة العمومية ، إلى جانب العائدات والأرباح الخاصة بأنشطتها والقروض المتعاقد عليها ، يضاف إلى ذلك الهبات والوصايا.

### 3.5 خدمات وأهداف مشاتل المؤسسات في الجزائر

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 20-356، المؤرخ في 30 نوفمبر 2020، المتضمن إنشاء مؤسسة ترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة و تحديد مهامها وسيرها وتنظيمها، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 73.



## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

تقدم حاضنات الأعمال جملة من الخدمات الأساسية المتكاملة والنوعية حسب طلب المؤسسات منها :

- تتولى المشاتل تقديم الإستشارات القانونية و تلك الخاصة بالإجراءات الإدارية لا سيما فيما يتعلق بإجراءات إنشاء المؤسسة، الخدمات المحاسبية، تأجير الأجهزة والمعدات ...إلخ
- الخدمات المكتبية و السكرتارية متضمنة تصوير المستندات ، معالجة النصوص ، حفظ الملفات، الفاكس، تنظيم المراسلات الورقية والتليفونية.
- الخدمات المالية والتمويلية وذلك عن طريق مساعدة المؤسسات ص و م في الحصول على قروض تمويلية أو استثمارية من البرامج الحكومية المخصصة لتمويل المشاريع المقاولاتية أو شركات التمويل الخاصة التي تتعامل معها حاضنة الأعمال.
- الخدمات العامة حيث تتضع حاضنات الأعمال تجهيزاتها في خدمة المؤسسات ص و م من حواسيب وأماكن للتدريب وعقد الإجتماعات ومكتبات وغيرها.
- تتكفل الحاضنات أيضا بعمليات متابعة أنشطة هذه المؤسسات والتدخل بتقديم النصح والتوجيه المباشر واستراتيجيات تجاوز المخاطر في حال تعرض هذه الأخيرة إلى صعوبات وعقبات.

### 3.6 مراكز التسهيل

إن مراكز التسهيل ما هي إلا مؤسسات عمومية ذات طبيعة إدارية، تتمتع بإستقلال ذمتها المالية والشخصية المعنوية، وهي تشبه إلى حد قريب حاضنات الأعمال فيما تقدمه للمؤسسات ص و م، فهي أحد هياكل المرافقة التي تعنى بدعم وتطوير المشاريع المقاولاتية.

وقد حدد المشرع الجزائري الإطار القانوني<sup>1</sup> لهذه المراكز من خلال المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25 فيفري 2003 والذي تضمن أهدافها و مهامها ، حيث تركز مراكز التسهيل على مهمة دراسة

انظر : <sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فبراير 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، والرسوم التنفيذية 03-79 المؤرخ في 25 فبراير 2003 المتضمن القانون الأساسي لمراكز التسهيل

الملفات المقدمة من طرف أصحاب المشاريع المقاولاتية و توجيههم بما يتناسب مع بيئة العمل المحيطة و تكوينهم المهني و ميولاتهم.

لذا يمكننا اعتبار مراكز التسهيل هيئات استقبال، مرافقة و توجيه بالدرجة الأولى ، حيث تحتوى على مراكز استشارية و مكاتب دراسات بالإضافة إلى شبكة المعلومات المشتملة على المستثمرين، الأقطاب المالية والصناعية .

### 4. التفويض كأداة دعم للمؤسسات المقاولاتية

إن ما يعرف بتقنية أو إتفاقية التفويض ، هي آلية مستحدثة للتسيير، إتمدت كحل لمعالجة أزمة التمويل العمومي ، عبر تقديم فرصة عملية للمؤسسات ص و م والأشخاص المفوض لهم، من أجل إنعاش مؤسساتهم وتنميتها.

#### 4.1 مفهوم التفويض

تعتبر تقنية التفويض أكثر الآليات الداعمة فاعلية لدعم المؤسسات ص و م ، حيث يعرف في الفقه بكونه " العقد المعهود به إلى المفوض للقيام بإنشاء المرفق العام وإستغلاله"، و أيضا بأنه " نقل بعض من المسؤوليات و الإختصاصات التي تتحملها الدولة للقطاع الخاص من أجل تسيير و إستغلال مرفق عام لمدة معينة بهدف تحقيق مصلحة عامة"<sup>1</sup>.

أما المشرع الجزائري فلم يقدم مفهوما أو نصا صريحا لتعريفه، وإنما إكتفى بالنص على عقد الإمتياز مشيرا ومضمنا فيه إتفاقية التفويض، حيث أن أحكام المادة 101-102 من القانون رقم 05-12 المتعلق بالمياه تنص على " يمكن للدولة أن تقوم بمنح إمتياز إدارة وتسيير الخدمات العمومية للمياه ، لأشخاص

<sup>1</sup>وليد حيدر جابر، التفويض في إدارة واستثمار المرافق العامة، دراسة مقارنة، ط 1، منشورات الحمبي الحقوقية، لبنان، 2009، ص

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

خاضعين للقانون العام، على أساس دفتر الشروط ونظام الخدمة ، التي يتم المصادقة عليهما من خلال التنظيم كما يمكن تفويض تسيير هذه الخدمات، بشكل كلي أو جزئي، لأشخاص معنويين خاضعين للقانون العام والخاص بموجب إتفاقية<sup>1</sup>، إذ استعملت تقنية التفويض لأول مرة في قطاع المياه.

ثم تم تحديد كفاءات وشروط أحكام التفويض الخاص بتفويضات المرافق العامة للجماعات الإقليمية دون المركزية في نص المرسوم التنفيذي رقم 18-199 تطبيقا لأحكام المادتين 207 و 210 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام ضمن مادته الثانية.

كما جاء فيها " يقصد بتفويض المرفق العام بأنه عملية تحويلية لبعض المهام غير السيادية التابعة للسلطات العمومية ، لفترة معينة ، إلى المفوض له المذكور في المادة 04 ، شخصا معنويا عاما كان أو خاصا، بهدف الصالح العام"<sup>2</sup>.

استخدمت تقنية التفويض ضمن سلسلة الآليات الداعمة للمؤسسات ص و م حيث ي تحظى بالأولية في تفويضات إدارة المرافق العمومية الإدارية، طبقا لإجراءات إتفاقية التفويض المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي 18-199 السابق ذكره. إذ جاء، بشكل صريح، في نص المادة 23 منه أن " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حال تمكنها من إنجاز وتنفيذ موضوع من مواضيع تفويضات المرافق العامة، فيجب على السلطة المفوضة والتي تمثلها الجماعات الإقليمية والمؤسسات ذات الطابع الإداري، أن تمنحها الأولوية في التفويض "

<sup>1</sup> قانون رقم 05-12، مؤرخ في 4 أوت 2005، المتعلق بالمياه، ج ر ج ج عدد 60 صادر في 4 سبتمبر 2005، معدل ومتمم بقانون رقم 08-03، مؤرخ في 23 جانفي 2008، ج ر ج ج عدد 4 صادر بتاريخ 27 جانفي 2008 معدل ومتمم بالأمر رقم 09-02، مؤرخ في 22 جويلية 2009، ج ر ج ج عدد 44 صادر بتاريخ 22 جويلية 2009.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 18 / 199 المؤرخ في 2 أوت 2018 يتعلق بتفويض المرفق العام ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 48 (2018).

### 4.2 أساليب وصيغ التفويض

تدرج تحت بند عقود تفويض المرافق العامة مجموعة من العقود والصيغ القانونية، وبالنسبة للمشرع الجزائري فقد تم حصرها في أربع صيغ هي :

#### 4.2.1 عقد الإمتياز

هو الصيغة الأكثر إنتشارا وشيوعا في عمليات تفويض المرفق العام بالجزائر ، إذ يمنح فرصة لأفراد القانون الخاص للمساهمة في التنمية الإقتصادية الوطنية، من خلال تقديم خدمات تلبي الحاجيات العامة للمواطنين، حيث يتم بمقتضاه توكيل مهمة الإدارة والتسيير من الشخص العام إلى الشخص الخاص. ويقوم المفوض له إثر ذلك باستغلال المرفق العام على مسؤوليته ، تحت رقابة السلطة المفوضة بطبيعة الحال، كما يتقاضى المفوض له مكافئات و أتاوى تحدد حسب النتائج المالية القادمة من الإنتفاع بالمرفق العام.

#### 4.2.2 عقد التسيير

وهو صيغة أخرى تدرج تحت تقنية التفويض، ورغم عدم تقنيته وغياب النصوص الخاصة به في التشريعات المقارنة ( عدم وجود نصوص خاصة به في دول مختلفة كفرنسا، المغرب، انجلترا، تونس ..) لا ينفي ذلك حقيقة وجود قواعد عامة تحكم تعاملات المتعاقدين .

أما المشرع الجزائري فقد قام بذكره ونظمه في القانون رقم 89-01 في مادته الأولى حيث جاء فيها " أنه عقد التسيير يلزم متعاملا، يدعى مسيرا، يتمتع بسمعة معروفة ومعترف بها، بتسيير وإدارة جزء أو جميع الأملاك التابعة لمؤسسة عمومية اقتصادية أو شركة مختلطة الإقتصاد، بإسمها ولحسابها مقابل فوائد مالية، مضفيا عليها طابعه وعلامته وفق المعايير الخاصة به، كما يمكنها من الإنتفاع بشبكاته الخاصة للعلاقات والبيع والترويج".

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

استنادا إلى هذا التعريف، يمكننا القول أن عقد التسيير يهدف بالأساس إلى تقديم خدمات لفائدة الجماعة المحلية، حيث تتحمل هذه الأخيرة مخاطر التسيير المالية والتقنية، ويتلقى المسير مقابل عمله أجرا جزافيا يتم تحديده مسبقا في بنود العقد.

### 4.2.3 عقد الإيجار

يعتبر كذلك ضمن عقود واتفاقيات التفويض، وقد تم تعريفه وفق المادة 54 من المرسوم التنفيذي 18-199 بأنه " الصيغة التي تتعهد السلطة المفوضة من خلالها، للمفوض له بإدارة وصيانة المرفق العام، والتصرف فيه على حسابه متحملا المخاطر الناتجة مقابل إتاة سنوية، و تحت رقابة و اشراف جزئي من السلطة المفوضة"<sup>1</sup>.

يختلف عقد ايجار المرفق العام عن عقد الإمتياز بكون الشخص العام في عقد الإجار لا يتحمل أية نفقات تخص إقامة المنشآت الرئيسية للمرفق العام، بل إنه يقوم بدفع مقابل لإستغلال منشآت المرفق من المال المتحصل عليه نتيجة نشاطات المرفق، للشخص المانح للتفويض.

ويختلف عن عقد الإمتياز كذلك في مدته، إذ يحتاج صاحب التفويض إلى مدة كافية من أجل تغطية نفقات الإستثمار ومن ثم تحقيق الأرباح بينما تمثل الإستثمارات الموضوعة من طرف صاحب الإمتياز، العنصر الأساسي في تحديد مدة العقد.

ويتميز عقد الإيجار بعدة خصائص، نوجزها في النقاط التالية :

**مدة العقد :** إن عقد الإيجار هو عقد محدد بفترة زمنية وبالتالي من العقود متوسطة المدى، حيث أن قصر مدة العقد تمنح المؤجر فرصة التغيير والتجديد مع متعاملين آخرين، هذا لا ينفي وجود عقود ايجار طويلة المدى لاسيما في الحالات التي تتطلب ذلك.

<sup>1</sup>لمادة 54 من المرسوم التنفيذي 18-199، مرجع سابق.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

نفقات الإنشاء والصيانة : تقع أعباء ومصاريف إقامة المنشأة على عاتق المؤجر، أما نفقات الصيانة والإصلاح فيتكفل بها المستأجر وذلك بهدف تحسين سير عمل المرفق العام.

مسؤولية المستأجر : حيث تدخل ضمن مسؤوليته تحمل الاخطار والأعطاب التي يمكن ان تحدث طيلة فترة إستغلال المرفق العام.

أجرة المستأجر : وهي مبلغ معين يدفع على شكل إتاوة ، محصلة من خلال استغلال المرفق العام في الأنشطة ، بحيث لا يحتفظ بالربح كاملا لوحده ، و إنما يقوم بدفع جزء من المال للمؤجر مقابل استغلاله للمرفق.

### 4.2.4 عقد مشاركة الإستغلال

يسمى كذلك بالوكالة المحفزة، وهو طريقة لتسيير المرافق العامة من خلال عقد مبرم من طرف السلطات الحكومية مع شخص طبيعي أو معنوي من القطاع الخاص، حيث تعرفه المادة 55 من المرسوم 18-199 بأن " الوكالة المحفزة هي شكل تعهد بمقتضاه السلطة المفوضة للمفوض له بإدارة المرفق العام و صيانتة حيث تقوم بتمويل المرفق العام بنفسها وتحتفظ بتسييره والرقابة عليه بصورة كلية"<sup>1</sup>.

وتمتع الوكالة المحفزة، هي الأخرى بجملة من الخصائص تتضمن ما يلي :

- يكون الإستغلال لفائدة الهيئة المفوضة.
- تتكلف الهيئة العمومية بجميع أعمال الإنشاء والصيانة والتجهيز الضروري للمرفق العام.
- يتمتع المسير باستقلالية محدودة بينما تكون صلاحياته الإدارية واسعة.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 18-199 ،مرجع سابق.

- يرتبط المردود المالي المحصل عليه من إستغلال المرفق بنسبة مئوية من رقم الأعمال، العلوات الإنتاجية وبالتالي فهو مرتبط بالخسائر والأرباح الناتجة عن تسيير المرفق.

### 5. نظام المناولة ( المقاوله الباطنية )

تسعى الدولة الجزائرية أيضا إلى تنشيط قطاع المناولة الصناعية كآلية دعم وإشراك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصفقات العمومية مانحة إياها فرصة حصول على صفقات أو جزء منها فليس بالضرورة أن تكون متعاملا أصليا بل يمكنها المشاركة في إطار شركة حاصلة على الصفقة من خلال نظام المناولة.

تدخل آلية المناولة ضمن الصفقات العمومية أي انها مرتبطة بشكل وثيق بالمرافق العامة، وعليه فإن من الآثار التي ترتب عنها هي الإلتزامات الملقاة على عاتق المتعاقدين بتنفيذ الصفقة، ذلك أن إختيار المتعاقد من اجل الصفقة يمر بالعديد من الإجراءات التي تراعي فيها المصلحة المتعاقدة عناصر مهمة خاصة تلك المتعلقة بإمكانياته المادية و سمعته في السوق ودرجة كفاءته في تسليم العمل في الأجال محددة.

يدل كل هذا على كون شخصية المتعامل المتعاقد محل إعتبار في موضوع الصفقات العمومية ، لذا فإن القاعدة القانونية تقضي بمنع غير المتعامل المتعاقد الأصلي من تنفيذ الصفقة أو جزء منها في محل المتعاقد الأصلي إلا في حال موافقة الإدارة بشكل مسبق، غير أن المشرع يتيح للمتعاقد الأصلي إمكانية التنازل عن جزء من الصفقة من خلال آلية المناولة الصناعية أو ما يعرف بالمقاوله الباطنية.

استعمل مصطلح المناولة لدى المشرع الجزائري لأول مرة في المرسوم الرئاسي 15-247 وقد حدد من خلال المادة 140 إلى 144 ضوابط وشروط عديدة لإبرام عقد المناولة.

### 5.1 شروط آلية المناولة في الصفقات العمومية

#### أولاً: المتعلقة بالعقد

إبرام العقد : نص المرسوم 15-247 على إلزامية وجود عقد مناولة ، وأكد المشروع على ضرورة وجود العقد في المرسوم الرئاسي 10-236 في مادته 107 التي نصت على وجوب وجود " التزام تعاقدي مباشر " بين المتعامل المتعاقد والمناول، وتعرز الفقرة الخامسة من المادة 143 على هذا بوجوب تسليم نسخة من عقد المناولة من طرف المتعامل المتعاقد إلى المصلحة المتعاقدة<sup>1</sup>.

وتضمنت المادة 144 البيانات التي يستلزم أن يحتويها عقد المناولة ن وكل ذلك من أجل أن تكون المصلحة المتعاقدة على علم بشكل دقيق بمضمون العقد وهوية المتعاقد من الباطن الكاملة ما يندرج ضمن شفافية العقد والعملية برمتها .

مضمون العقد : رغم إتاحة خيار المناولة الباطنية وتقنيته إلا أن المشرع قد حدد مجالاتها بالشكل التالي

- يجب ألا يتعدى جزء المناولة من الصفقة حدود 40 % من المبلغ الكلي للصفقة العمومية.
- على الأعمال التي يقوم بتنفيذها المناول ألا تتجاوز تلك المنصوص عليها في دفتر الشروط و الصفقة ، كون مجال تدخل المناول في الصفقة و المهام الأساسية التي ينبغي عليه تأديتها محددة بدقة في الدفتر.
- و يعد شرطاً ألا تكون المناولة في صفقات تضم لوازم ومنتجات عادية موجودة في السوق وغير مصنعة وفقاً للمواصفات والمعايير التقنية الخاصة التي طلبتها المصلحة المتعاقدة.

<sup>1</sup> المادة 107 من المرسوم الرئاسي رقم 10-236 مؤرخ في 7 أكتوبر سنة 2010، المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية، الجريدة الرسمية رقم 58 المؤرخة في 07 أكتوبر سنة 2010.



### ثانيا : المتعلقة بالمناول

إن أهم شرط يتعلق بالمناول هو ضرورة حصوله على موافقة كتابية بشكل مسبق من المصلحة المتعاقدة، حيث لا يتمتع المتعامل المتعاقد الأصلي بالحرية المطلقة في ضم واختيار المناولين ، ذلك أن الصفقات العمومية في حد ذاتها عبارة عن عقود مرتبطة بآجال محددة و لا تحتمل البطء أو سوء التنفيذ لذا فإن شخصية المناول هي محل اعتبار بالنسبة للمصلحة المتعاقدة وتتطلب موافقتها عليه.

كما أن الموافقة تندرج ضمن أحكام المادة 75 من المرسوم 15-247<sup>1</sup> التي تلزم المصلحة المتعاقدة بالتأكد من أمانة واستقامة المتعامل المتعاقد كالتأكد من وضعيته الجبائية والقدرة المهنية والمالية للمناول المشارك في الصفقة .

أدى تعاظم دور القطاع الخاص لاسيما في ظل التسارع الإقتصادي العالمي ومتغيراته، إلى تحفيز المبادرات الفردية والجماعية، بإستحداث أنشطة خدمتية واقتصادية لم تكن موجودة من قبل، عدا عن إحياء أنشطة أخرى كانت مهملة ، كالمناولة الصناعية ، وفي الأشغال العمومية.

### 5.2 ترقية نظام المناولة

إن المناولة ، كما أسلفنا الذكر ، هي إحدى الممارسات الإقتصادية المعروفة في أوساط المؤسسات، حيث تعمل هذه الاخيرة على التركيز على الأنشطة الأساسية والمهمة ، مع توكيل فاعلين آخرين من أجل تنفيذ جزء من مهام محددة.

<sup>1</sup>. المادة 75 من المرسوم رئاسي رقم 15-247 مؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1436 الموافق 16 سبتمبر سنة 2015 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، الجريدة الرسمية الجزائرية، عدد 50.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

لذا تعد من أكثر المجالات التي تسمح بتطور المؤسسات ص و م ومنحها فرصة للمشاركة في الصفقات العمومية الكبرى وهو ما يولد نوعا من التنافسية وبالتالي ترقية وتطوير هذه المؤسسات واكتسابها للخبرة العملية.

وقد أوكلت الدولة الجزائرية لبعض الأجهزة مهمة تطوير نظام المناولة والعمل على ترقيته كوكالة تطوير المؤسسات ص و م على سبيل المثال حيث تحرص على تجسيد إستراتيجيات الدولة لتعزيز تنافسية الإقتصاد الوطني من خلال نظام المناولة عبر :

- تمثيل الوساطة بين المتعاملين الأصليين ( الأمرين ) والمتعاملين الفرعيين المتعاقد معهم (المتلقين للأوامر).
- جمع وتقييم العرض والطلب الوطني في مجال المناولة.
- السعي من خلال برامج متخصصة إلى تحسين أداء المؤسسات ص و م الناشطة في مجال المناولة وتثمين إمكانياتها.
- ترقية آليات المناولة وتحفيزها عن طريق دعم بورصات المناولة.
- إعداد دليل قانوني خاص بقواعد المناولة وكيفية تطبيقها.
- إعداد العقود النموذجية المتعلقة بالمناولة والوساطة في حل النزاعات بين المؤسسات المقاولات الكبرى والمقاولين من الباطن.

### 6. تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يقصد بعملية التأهيل القيام بمجموعة من الإجراءات الزامية إلى تطوير وتحسين أداء المؤسسة لتكون قادرة على مسايرة بيئة العمل التنافسية والتكيف مع متغيرات السوق الإقتصادية بتحقيق الإندماج الكلي فيها .

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

وحسب التعريف الذي قدمته منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية فهي عبارة عن برامج موضوعة بشكل خاص في الدول التي تمر بمرحلة إنتقالية من أجل تكيفها مع متطلبات الإقتصاد الدولي الجديد وتطبيق آليات حديثة كعولمة المنافسة ، تجديد المنتجات وتطويرها ، تنويع وتوسيع الأسواق وتطبيق التقنيات التكنولوجية الحديثة.<sup>1</sup>

تعرف عملية التأهيل أيضا بكونها مجموعة من التدابير المتبعة من طرف السلطات بغية ترقية مكانة المؤسسة ضمن المناخ الإقتصادي التنافسي أي أن يصبح لها ، على المستوى الدولي طموح اقتصادي ومالي في إطار عولمة وتوسيع المبادلات وترابط الأسواق والعلاقات الإقتصادية الدولية.

إذ لا يمكن تحقيق المراد من عملية التأهيل بتطوير المؤسسة وتطبيق الإصلاحات التسييرية والإنتاجية الداخلية فقط ، بل يشترط تهيئة وترقية بيئة مؤسساتية داعمة تحيط بها وتتعامل معها. إن عملية التأهيل ، إذن، عملية إنتقالية للمؤسسات إلى مستوى أكثر فاعلية وكفاءة في التكيف مع المتغيرات السوقية و تحسين القدرة التنافسية لهذه المؤسسات من خلال التخطيط الإستراتيجي والعمل بمعايير النوعية وكذا التحديث المستمر للمستجدات التقنية والتكنولوجية.

وجدت الجزائر نفسها أمام حتمية اتباع آلية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحضيرا لتحول سياساتها الإقتصادية نحو إقتصاد السوق و تهيئة للنسيج المؤسساتي من أجل إدماجه في الإقتصاد الدولي والعمل على تنميته وتطويره، إذ تم تجسيد برامج تأهيل عدة من أجل ترقية المؤسسات الجزائرية منذ نهاية التسعينات نذكر أهمها فيما يلي:

### • برنامج الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ( 2002 )

<sup>1</sup>كمال رزيق، التصحيح الهيكلي وآثاره على المؤسسة الإقتصادية في الجزائر، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة سطيف ، 2009 ، ص 07.

- برنامج وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة ( 2006 )
- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( 2010 )
- برنامج دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( 2007 )
- برنامج دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم في تكنولوجيا الإعلام والاتصال ( 2012 )
- البرنامج التأهيلي الوطني الخاص ب 2000 مؤسسة ( 2014 ).

كان لزاما على الجزائر استدراك تأخرها في مجال المؤسسات الخاصة وتطويرها لذا حرصت على إستمرارية تكييف منظومتها الإقتصادية بما يتناسب مع السوق الدولية بإطلاقها لبرنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي كان خطوة كبيرة نحو تنمية قطاع المؤسسات الخاصة .

### 6.1 البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بدأت الجزائر في عملية تأهيل المؤسسات ص و م تنفيذاً لأحكام القانون 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات ص و م في أحكام مادته 18، التي تنص على قيام الوزارة المكلفة بالمؤسسات ص و م بوضع برامج التأهيل الضرورية والمناسبة بهدف تحسين تنافسية المؤسسات في إطار تأهيل المؤسسات ص و م، بغية تحسين المنتوجات الوطنية وترقيتها لتوافق المعايير والشروط الدولية.

وقد حظي هذا البرنامج التأهيلي بموافقة مجلس الحكومة سنة 2003 ومجلس الوزراء سنة 2004 ، وتم الشروع في تنفيذه بصفة رسمية في 25 فيفري 2007 ، أين تم تمويله من طرف الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات ص و م بمحظة مالية قدرها 01 مليار سنويا وعلى مدار ست سنوات كاملة.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

وتمثلت الإجراءات الأساسية لعملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في :

- تحليل الوضعية العامة للنسيج المؤسساتي وتشخيصه من أجل إعداد خطة تأهيل مدروسة وإستراتيجية تمويل فعالة.
- تكليف الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات ص و م بتبني برنامج التأهيل والعمل عليه.
- تطبيق، تقييم ومتابعة تنفيذ خطة التأهيل.
- تقديم التسهيلات والإعانات المالية.

خصصت في إطار هذا البرنامج ، مساعدات مالية موجهة لتحقيق هذه الأهداف بالشكل التالي :  
نسبة 100% من تكلفة التشخيص الكلي في حدود 600000 دج إضافة إلى تغطية 100% من أعباء الإستثمارات غير المادية ، و 20 % من تكلفة الإستثمارات المادية، وبلغ الحد الأقصى من المبلغ الموجه لتمويل برنامج التأهيل حدود 5 مليون دينار جزائري شاملة الإستثمارات المادية وغير المادية.

عمدت الوزارة إلى بعض التدابير والإجراءات الخاصة والمحددة لفائدة بعض المؤسسات وذلك عن طريق تحمل أعباء أجر عامل متخصص لمدة عامين بهدف تطوير وترقية تنافسية المؤسسة وبالتالي الموافقة للحصول على شهادة ISO، بتكلفة قدرت ب 1.2 مليون لكل مؤسسة.

لقد أثبت البرنامج التأهيلي نجاحه الذي إنعكس في النتائج المعتبرة التي تم تحقيقها منذ بدء نشاطه وحتى إنتهائه في 2010، بحصيلة تمثلت في 1700 مؤسسة ص و م أعلنت إهتمامها وأبدت رغبتها بالإنضمام ، وتقدمت 529 منها بطلب الإنضمام، ومن بين هذا العدد كانت 206 مؤسسة مستجيبة للشروط ذات ملفات قابلة للدراسة ، في حين أن 351 مؤسسة قد شرعت فعليا في إجراءات وتدبير التأهيل، في حين أن 279 مؤسسة من بين تلك التي تم دراسة ملفاتهما قد انتفعت بشكل

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

مباشر من عمليات التشخيص والتقييم القبلي والإستراتيجي ، واستفادت 32 مؤسسة من كامل مميزات وعمليات التأهيل المبرمجة.

تضمن البرنامج التأهيلي عمليات تمس مجموعة من الجوانب أهمها : تسيير وإدارة الموارد البشرية، نظام تسيير الجودة، التنظيم، تسيير الإنتاج وغيرها من المجالات التي تعنى بتكوين وتأهيل أصحاب المشاريع والمؤسسات ص و م .

### 6.2 البرنامج الوطني التأهيلي الجديد لـ20000 مؤسسة

يعد هذا البرنامج التأهيلي دفعة قوية في اتجاه تنمية قطاع المؤسسات ص و م ، حيث تم تسخير إمكانيات مالية وبشرية، هامة في سبيل إنجاحه، وهو برنامج موجه لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبيئتها المحيطة ، حيث تم اعتماده في 2010 من طرف مجلس الوزراء، و تم ايعاز مهمة تنفيذه للوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات ص و م (ANDPME).

حيث خصص له غلاف مالي يقارب 386 مليار دج، وما يفوق 1 مليار من أجل دعم سعر الفوائد على القروض التمويلية البنكية ، وتتمحور نشاطات هذا البرنامج التأهيلي على مختلف الإجراءات التشخيصية لوضعية المؤسسات ، الإستثمارات المادية وغير المادية وكذا تقديم المساعدة والمرافقة التقنية لها.

يمثل هذا البرنامج التأهيلي وسيلة وضعتها الدولة الجزائرية لتتيج لنسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النمو بشكل فعال وتحقيق الأهداف المنتظرة منها لتنمية الوطنية، فهو إستجابة لإحتياج رؤساء المؤسسات والمشاريع للدعم العمومي من أجل الصمود أمام الأزمات والتغيرات الإقتصادية السريعة وكذا إمتصاص العجز المالي المتعلق بالتسيير والإدارة وكذا توفير المرافق لهذه المؤسسات.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

تمركزت الأهداف الرئيسية لهذا البرنامج التأهيلي في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية ما يتيح لها من مسايرة المعايير والمقاييس الدولية خاصة فيما يتعلق بالإدارة والتنظيم ، وهذا لتكون قادرة على مواجهة تحديات العولمة الإقتصادية والتغيرات التكنولوجية السريعة، من خلال العمل على تطوير إجراءات التشخيص والتقييم ثم تحسين آليات المرافقة والدعم.

أما فيما يخص حصيلة البرنامج، فقد كانت هي الأخرى جيدة ولو أنها لا ترقى للتوقعات المنتظرة منها نتيجة بعض الصعوبات الداخلية التي تعاني منها المؤسسات في حد ذاتها، فقد سجل إشتراك 4783 مؤسسة في النصف الأول من 2016 للخضوع للبرنامج التأهيلي، وتم وفق ذلك تأهيل 2602 ، بينما لم يتم تأهيل 1551 ملف وتأجيل 616 ، يضاف إلى ذلك عدد تقارير التأهيل التي بلغت 2626 تقريرا .

### 6.3 برنامج التأهيل MEDA

إن نجاعة عملية التأهيل المؤسساتي لا تتأتى فقط من خلال الإصلاحات التي تستهدف المؤسسة داخليا وتطويرها ، بل تتوسع لتشمل البيئة المحيطة لها والشبكة المؤسساتية المرتبطة بها ، فهي تحتاج، بطبيعة الحال، إلى الشراكة الخارجية عبر إبرام اتفاقيات التعاون في سبيل الإستفادة من الخبرات الدولية في هذا المجال.

في هذا الإطار جاءت الشراكة الأوروبية الجزائرية من خلال برنامج ميديا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي دخل حيز التنفيذ سنة 2005، ، وقد رصد له غلاف مالي يقدر ب 62.9 مليون أورو بمساهمة من المفوضية الأوروبية ب 57 مليون دولار ، و 3.4 مليون أورو من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى 2.5 مليون أورو كمساهمة من المؤسسات ص و م المعنية بدفع ما يعادل 20 % من التكلفة الإجمالية لتمويل نشاطات التأهيل.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

حددت المدة المستغرقة للبرنامج ب 7 سنوات إبتداءا من 2000 واستهدف البرنامج المؤسسات ص و م الخاصة ولاسيما الناشطة في المجال الصناعي البالغ عددها حينذاك 2150 مؤسسة صناعية خاصة ، و كذا المؤسسات الخدمتية التي لها علاقة بنشاط المؤسسات ص و م . شريطة استيفائها للمعايير والضوابط التالية :

- أن تكون ناشطة لمدة 3 سنوات على الأقل
- أن يكون عدد مناصب العمل الدائمة بها 20 منصبا على الأقل
- أن تكون مستوفية للشروط التنظيمية الجبائية ووضعية صندوق الضمان الإجتماعي
- أن يكون 60 بالمئة من رأسمالها الإجتماعي محفوظا بإسم شخص طبيعي أو معنوي، ذو جنسية جزائرية.

ويقوم بتنشيط البرنامج فريق يعمل بشكل دائم مكون من 25 مختصا وخبيرا 21 منهم جزائريون و4 أوريبيون ، بحيث يتم تسيير هذا الفريق من طرف وحدة إدارة البرنامج في العاصمة ، علاوة على وجود 5 فروع جهوية بولايات متنوعة ، كوهران، غرادية ، عنابة وسطيف ، وتتمحور أنشطته حول : تسيير الموارد البشرية، الإدارة والتنظيم المالية والمحاسبية، الرقابة الإدارية ، الترويج والتسويق ، التطور الإستراتيجي... الخ

لقد تم إخضاع 435 مؤسسة ص و م لإجراءات التأهيل ضمن البرنامج التأهيلي ميذا ، وهذا لا يعكس نسبة المجهودات و التمويل الذي خصص له من أجل تحقيق أهدافه ، لذا يمكننا القول ان برنامج ميذا التأهيلي لم يعرف النجاح المنتظر منه ، وذلك راجع إلى جملة المشاكل والعراقيل التي تعرض لها والتي تسببت في تأخر إنطلاقه لمدة سنتين.



## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

وتعزى عدم فاعليته بالشكل المطلوب إلى كونه لا يراعي خصوصيات المؤسسات ص و م وواقعها في الجزائر في تلك الفترة ، ما تولد عنه نقص في تجاوب هذه المؤسسات مع النشاطات التأهيلية واستجابتها له، كما أن هناك تباينا لدى المؤسسات ص و م حول مفهوم التنافسية ما يجعل توحيد الهدف المراد تحقيقه من البرنامج صعبا.

رغم هذا فقد كان البرنامج التأهيلي ميذا أثرا في تمهيد الطريق للإنتقال إلى الإصلاحات التي مست قطاع المؤسسات ص و م ، كما كان له الفضل في تقريب الرؤية النظرية لكيفية تسيير هذا النوع من المؤسسات، حيث أعرب أغلب مسيري المؤسسات المشاركة في البرنامج التأهيلي رغبتهم في الإستفادة مجددا من برامج شبيهة . حيث أن 75 % منهم كانوا راضين نوعا ما بنتائج البرنامج رغم عدم رقيها لتطلعات الحكومة.

### المطلب الثاني : هيئات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية في الجزائر

إن مباشرة الدولة الجزائرية للإصلاحات الإقتصادية والتي جعلت محور تركيزها على تنمية القطاع الخاص ولاسيما قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الشيء الذي جعلها تخصص كما هائلا من الإجراءات والقواعد القانونية ، إضافة للبرامج المتنوعة الموجهة لدعم وتنمية المقاولاتية يضاف إلى ذلك تخصيص آليات ووسائل بهدف الدعم المالي والإداري لهذه المشاريع علاوة على استحداث هيئات وأجهزة لأجل ذات الغرض.

وتعدد هذه الهيئات من وزارات مستحدثة ومجالس إستشارية و صناديق تمويلية و وكالات إستثمارية، نستعرضها فيما يلي :

### 1. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كان التحول في المسار الإقتصادي الذي سلكته الجزائر مطلع التسعينيات الدافع الرئيسي لإستحداث وزارة منتدبة تعنى بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقبل ذلك لم يكن يتجاوز عدد هذه المؤسسات 100 مؤسسة ، غير أن الإنفتاح على السوق العالمية والتوجه نحو إقتصاد السوق قد قلب الموازين مما جعل الدولة تنشأ هذه الوزارة سنة 1991 ثم تحولت إلى وزارة المؤسسات ص و م بمقتضى المرسوم التنفيذي 211-94 المؤرخ في 18 جويلية 1994.<sup>1</sup>

كما كلفت هذه الوزارة، بشكل أساسي، بعدة مهام نوجزها في النقاط التالية:

- الحفاظ على المؤسسات ص و م الموجودة والفاعلة والعمل على ترميمها وترقيتها.
- وضع إستراتيجية وخطة مدروسة من اجل النهوض بقطاع المؤسسات ص و م .
- تقديم تسهيلات وتحفيزات من اجل توسيع النسيج المؤسساتي من خلال التشجيع على استحداث المؤسسات ص و م.

نتيجة لإبرام اتفاقية التصحيح الهيكلي مع صندوق النقد الدولي تم ايعاز مهام أهداف جديدة لهذه الوزارة، وفق ما يقتضيه القانون 01-18 المؤرخ في 15 ديسمبر 2001<sup>2</sup> ، حيث شملت هذه الاهداف:

- تشخيص المشاكل والمعوقات والتي تعترض المؤسسات ص و م من ثم إيجاد الحلول المناسبة لها
- تطوير واستحداث منظومة تمويلية تعنى بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- إعداد الدراسات والنشريات الإحصائية من اجل متابعة تطور قطاع المؤسسات ص و م،
- تعزيز البيئة التنافسية في قطاع المؤسسات ص و م.

<sup>1</sup> كريمة دراجي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، مخبر الصناعات التقليدية، كلية الغيوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 03 المجلد، 05 العدد، 2016.

<sup>2</sup> القانون رقم 01 - 18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.( ملغى )

### 1.1 إستحداث وزارة منتدبة لإقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة المصغرة

تكميلا لجهودها المتواصلة في تنمية الإقتصاد والأعمال المقاولاتية، ومن أجل تثمين المواهب الشابة من حاملي الأفكار والمشاريع المبتكرة ، تم في بداية سنة 2020 استحداث وزارة منتدبة تعنى باقتصاد المعرفة وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة بموجب المرسوم التنفيذي 20-54 المؤرخ في 25 فبراير المحدد لصلاحيات ومهام الوزير المنتدب المكلف بها ثم تم ترقيتها إلى وزارة كاملة بعد النتائج الجيدة المحققة على الصعيد المحلي والدولي.

#### • صندوق رأسمال مخاطر لتمويل المؤسسات الناشئة

ولعل أهم ما قامت به هذه الوزارة هو إنشاء صندوق إستثماري برؤوس أموال مخاطرة مخصص لتمويل المشاريع المقاولاتية الناشئة وذلك بمقتضى قانون المالية لـ 2020 في نص مادته 131 على " إنشاء حساب تخصيص في الخزينة بعنوان صندوق دعم وتطوير المنظومة الإقتصادية للمؤسسات الناشئة برقم 150-302، وقد انطلق هذا الصندوق بما يقارب 1.2 مليار دج وهو نتاج عن تعاون بين الوزارة المعنية وست بنوك عمومية ، إذ مول في حصيلة أولية أكثر من 70 مؤسسة ناشئة بالإضافة إلى 390 مشروعا مقاولاتيا مبتكرا.

إن إعتقاد آلية رأسمال المخاطر ضمن الخطط والمقاربات الجديدة لتمويل المشاريع المقاولاتية الواعدة قد سهلت على الكثير من الشباب الراغبين في تأسيس مشروعاتهم ومؤسساتهم الخاصة بعيدا عن الصعوبات البيروقراطية والآليات المعقدة للقروض البنكية التقليدية التي تفرض عليهم تقديم ضمانات عينية كبيرة كشرط للحصول على التمويل وهذا ما يعتبر غير منطقي لكون الشاب أو المقاول الجديد لا يملك ذاك الحجم من الموارد وإلا كان قد مول بها مشروعه في الأساس ، بالإضافة أن التمويل من خلال

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

راس المال المخاطر يعني تقاسم الأرباح والخسائر في حال عدم نجاح المشروع أو المؤسسة ، وهو ما يخلق جوا من الثقة والطمأنينة لدى المقاول تمكنه من العمل ضمن ظروف نفسية مستقرة و هو ما ينعكس على نتائج مؤسسته.

تم كذلك اصدار المرسوم التنفيذي 21-303 المتضمن كيفية تسيير نفقات وموارد الحساب والذي تمت إحالة كيفية التسيير والمتابعة إلى القرارات الوزارية المشتركة بين وزير المالية ووزير اقتصاد المعرفة وهو ما تم، حيث صدر بعد ذلك القرار الوزاري المشترك والذي تم بموجبه توجيه نفقات الصندوق إلى تغطية نفقات دراسات الجدوى الخاصة بالطابعين ، التكنولوجي والإقتصادي، علاوة على تغطية أعباء خطط العمل والمساعدات التقنية.

### 2. الوكالة الوطنية لترقية الإستثمار (ANDI)

كانت تسمى سابقا الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار ثم تم تغيير اسمها شهر سبتمبر 2022 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 22-298 الصادر في العدد 60 من الجريدة الرسمية ، لتستبدل كلمة تطوير بكلمة ترقية ، كما أنها وضعت تحت وصاية الوزير الأول .

وهي مؤسسة عمومية ، تتمتع بالإستقلال المالي والشخصية المعنوية، تم تأسيسها بموجب المرسوم 01-03 المتعلق بتنمية الإستثمار والمؤرخ في 20 أوت 2001 ، على هيئة شباك وحيد موزع عبر 58 ولاية على مستوى التراب الوطني .

كلف الوكالة بمهمة دعم وترقية المشاريع الإستثمارية لكونها مخولة للقيام بكافة الإجراءات التأسيسية للمؤسسات و إعادة هيكلتها وتأهيلها، كما تتكفل بإنشغالات المستثمرين ومساعدتهم من أجل اقامة المشاريع المقاولاتية وترقية الاستثمارات عن طريق تقديمها للخدمات التالية :

- تسيير حافظة الإستثمارات المالية والعقارية،
  - تسيير صندوق دعم الاستثمارات،
  - إدارة وسائل تحفيز الإستثمار عبر منح الإمتيازات الجبائية ، الضريبية وشبه الضريبية وكذا الجمركية المتعلقة بوسائل الإنتاج والمواد الأولية،
  - تقييم المشاريع و إنجاز اتفاقية الإستثمار التي تعرض لاحقا على المجلس الوطني للإستثمار من أجل الموافقة عليها.
  - تأسيس علاقات تعاون مع الأجهزة والهيئات الأجنبية الإستثمارية وتطوير الشراكات الخارجية.
  - تزويد المستثمرين بكل المعلومات اللازمة، الوثائق الضرورية لإنجاز الإستثمارات وتنفيذها،
  - تسهيل الإجراءات الخاصة بتجسيد المشاريع عبر الشباك الواحد الشامل لكل المصالح الإدارية المتعلقة بالإستثمار.
- ويشتمل الشباك الموحد الخاص بالوكالة جميع التنظيمات والوسائل ذات العلاقة بالإستثمار والمشاريع، إضافة لقيامه بالتنسيق مع مختلف الهيئات العاملة في مجال إنشاء المؤسسات وإدارة المشاريع وتوفير القروض، إذ تتضمن الوكالة ممثلين مباشرين عن هذه الهيئات المعنية بتسيير برامج تنمية المشاريع والإستثمارات ومن بينها:

- المركز الوطني للسجل التجاري
- الوكالات العقارية
- مديريات السكن والتعمير
- مديرية الخزينة

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

- لجان دعم المشاريع المقاولاتية المحلية وتطويرها
- مديرية التشغيل مديرىات الضرائب

وهذا لغرض تخفيف و تسهيل الإجراءات التأسيسية للراغبين في إنشاء مشروعاتهم مع ضمان الشفافية واللامركزية في إنجاز وتنفيذ الإستثمارات والمشاريع على مستوى فروع الولايات التابعة لها، وتحتوي الوكالة أيضا على صندوق خاص بدعم الإستثمار، وهو المسؤول عن تقديم المساعدات المالية والتمويلية الممنوحة من طرف الدولة للمستثمرين، بعضها في شكل إمتيازات جبائية وإعفاءات جمركية مساهمة في تغطية المصاريف القاعدية لإنجاز الإستثمارات والتكاليف الأولية لإقامة المشاريع المقاولاتية إذ يمكن للمستثمرين الحصول على التسهيلات فيما يخص تخفيف الأعباء الجبائية التالية:

- تخفيض نسبة الرسوم الجمركية المفروضة على العتاد والأجهزة المستوردين من الخارج المستعملة بشكل مباشر في المشروع الإستثماري.
- الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات الداخلة بشكل مباشر في المشروع.
- الإعفاء من رسوم نقل ملكية العقارات الصناعية الضرورية لإنجاز المشروع الإستثماري.
- إعفاء كامل التجهيزات والعتاد المتعلق بالبحث والتطوير ، كانت محلية من السوق او مستوردة من الخارج، عند إنشاء مصالح تابعة للمؤسسة تعنى بالبحث والتطوير ، من جميع الحقوق والرسوم الجمركية وجميع الإخضاعات الضريبية.
- كما يتكفل صندوق ترقية الإستثمار التابع للوكالة بالنفقات الخاصة بعمليات دراسة الأسواق الخارجية ، المشاركة في المعارض الدولية والصالونات، تكاليف نقل التصدير في إطار دعم الإستثمارات المصدرة.

### 2.1 الهيكل المؤسسي للوكالة الوطنية لترقية الإستثمار

تتكون الهياكل اللامركزية التابعة للوكالة والمتواجدة على مستوى الولايات من أربع مراكز، كما هو موضح في المادة 23 من المرسوم التنفيذي السابق رقم 17-100 ، تحتوي على كافة المصالح الإدارية المؤهلة لتوفير الخدمات اللازمة من أجل إنشاء المؤسسات ، ترقيتها ودعمها بالإضافة إلى إنجاز المشاريع المقاولاتية الجديدة ، إذ تشمل هذه المراكز :

**مركز تسيير المزايا :** ويتولى هذا المركز إدارة الإمتيازات والتحفيزات المتنوعة الموجهة لصالح المشاريع الإستثمارية ، وفقا للتشريع والقواعد القانونية المعمول بها.

**مركز إستيفاء الإجراءات :** وتتحدد مهمته في تقديم مختلف الخدمات ذات الصلة بإجراءات تأسيس المشروعات وإنجازها و إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويضم بالإضافة إلى أعوان الوكالة ، ممثلين من المجلس الشعبي التابعين لمقر الشاك الوحيد اللامركزي ، على غرار المركز الوطني للسجل التجاري وتعمير البيئة.

**مركز الدعم لإنشاء المؤسسات :** يتكلف هذا المركز بتقديم المساعدة والإستشارة للراغبين في إنشاء المؤسسات الجديدة، وكذا توجيه ذوي المؤسسات من المقاولين الجدد وتقديم الدعم لهم لتطويرها، علاوة على مهام أخرى كالإعلام و توفير التكوينات اللازمة.

**مركز الترقية الإقليمية :** وترتكز مهمته على ضمان تكثيف الفرص و ترقية الإمكانيات المحلية حيث يقوم بوضع إستراتيجيات وآليات بالتعاون مع الجماعات المحلية التابعة لدائرة الإختصاص ، تهدف إلى

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

إثراء وتنمية المشاريع المقاولاتية والأنشطة الإقتصادية في الولاية مقر تواجدها ، من خلال تعبئة الموارد وتوجيه الطاقات.

إذ توضع هذه الهياكل رهن إشارة المدير الذي يتولى مساعدته رؤساء المشاريع و المكلفين المختصين بالدراسات ، كما يمارس مدير الشبك السلطة السلمية على أعوان الوكالة الخاضعين لها بينما تكون سلطته وظيفية على الأعوان الآخرين.

### 2.2 الإحصائيات المتعلقة بنشاط الوكالة

وقد صرح مدير الوكالة مصطفى زيكارة أن الوكالة الوطنية لترقية الإستثمار قد سجلت خلال سنة 2021 عددا كبيرا من المشاريع بلغ 1877 مشروعا بمحفظة مالية قدرها 526 مليار دينار جزائري أي ما يعادل 17 مليار دولار وهي رقم إستثماري كبير ، كما نشرت هذه الإحصائيات على موقع الوكالة الرسمي.<sup>1</sup>

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

تم تأسيس هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 165-05 المؤرخ في 03 ماي 2005، استكمالا لجهود السعي لترقية وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، و هي كسابقتها مؤسسة عمومية ذات طبيعة إدارية، تحظى بالشخصية المعنوية و تتمتع بالإستقلال المالي. وهي تحت وصاية وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مباشرة.

كما أنها تعنى بتطبيق الاستراتيجيات والبرامج الوطنية والإقليمية الرامية لتأهيل المؤسسات ص و م بكافة الأشكال ( مالي، إداريا، تقنيا ...) بهدف زيادة التنافسية وتطوير أنظمتها الإنتاجية بشكل فعال.

<sup>1</sup>موقع الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار (ANDI): <http://www.andi.dz> تاريخ المعاينة: 2022/08/16.



## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

عمدت الدولة من خلال هذه الوكالة إلى الإلمام بالجوانب القانونية للبرامج المطبقة في كافة مراحلها الزمنية ، مركزة على الجانب الرقابي بهدف تقديم تقييم فعلي وواقعي لمدى فاعليتها وبالتالي اصلاح النقائص والاعتلالات وتصحيح مسارها بصفة دورية على صعيد الإستراتيجيات القانونية والتنفيذية.

### 3.1 الخدمات المقدمة من طرف الوكالة

تقدم الوكالة جملة من الخدمات وتشرف على تطبيق مجموعة من البرامج الموجهة لدعم قطاع المؤسسات ص و م منها :

- تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية القطاعية لترقية ودعم المؤسسات ص و م.
- تطبيق برامج التأهيل الوطنية، تقييمها، متابعتها وضمان سيرها الجيد.
- متابعة وإحصاء التطور في عدد المؤسسات ص و م المنشئة، المتوقفة وتلك التي قامت بتحويل وتغيير نشاطها.
- إعداد دراسات بشكل دوري حول التوجهات المقاولاتية العامة للمؤسسات ص و م.
- جمع وتحليل المعلومات والإحصائيات الخاصة بمجالات النشاط المؤسساتي.

### 3.2 برنامج المساعدات المالية لتمويل المؤسسات ص و م

يرتكز برنامج المساعدات المالية المقدمة من طرف الوكالة على عمليتين رئيسيتين ، عملية التشخيص وعملية تمويل الإستثمارات ويتم هذا بالشكل التالي :

**عملية التشخيص** : تنقسم المساعدات المالية الموجهة والمخصصة لهذه العملية إلى قسمين ، تشخيص أولي و تشخيص نهائي ، يمثل الحد الأقصى لقيمة المبالغ والمساعدات الخاصة بعملية التشخيص القبلي ما قدره 500000 دج يتم توزيعها كما يلي :

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

- تساهم الدولة بقيمة 400000 دج أي ما يمثل نسبة 80 % من قيمة المساعدات والإعانات الكلية.
  - تقدم المؤسسة المعنية مساهمة قدرها 100000 دج أي ما يمثل 20% من قيمة المساعدات الكلية.
  - تستفيد المؤسسة من قرض تمويلي مدعم من طرف الخزينة بنسبة فائدة تقدر ب 6%.
- أما بخصوص عملية التشخيص النهائي، يقدر الحد الأقصى للمساعدات المالية الموجهة لعملية التشخيص النهائي مبلغا قدره 2500000 دج يتم توزيعها كما يلي :
- تقدم الدولة مساهمات تبلغ 2000000 دج اي ما يعادل 80 من إجمالي المساعدات.
  - تشترك المؤسسة المعنية بمساهمة قيمتها 500000 دج أي ما يعادل 20 من إجمالي قيمة المساعدة.
  - تستفيد المؤسسة من قرض تمويلي مدعم من طرف الخزينة بنسبة فائدة تقدر ب 6%
- عملية تمويل الإستثمار :** وفقا لنوع المساعدات الموجه للإستثمار، تقسم هذه الأخيرة إلى عدة انواع كما يلي:
- الإستثمارات اللامادية : حيث حددت القيمة المخصصة للمؤسسات ذات الاستثمار غير المادي بمبلغ قدره 3000000 دج يتم توزيعها حسب حجم رقم الأعمال للمؤسسات المعنية.
- الإستثمارات المادية الإنتاجية : تم تحديد قيمة 15000000 دج للمساعدات المخصصة للمؤسسات ذات الإستثمار المادي موزعة هي الأخرى حسب رقم أعمال المؤسسات المعنية.
- الإستثمارات المالية ذات الأولوية : حددت قيمة المبالغ والمساعدات المالية الموجهى لهذه الفئة ب 30 مليون دج.
- الإستثمارات المالية ذات الأولوية : حددت قيمة المبالغ والمساعدات المالية الموجهة لهذه الفئة ب 30 مليون دج، وتقوم المؤسسة بالمساهمة ب 100 % من قيمة البرنامج بينما تستفيد المؤسسة المعنية من قرض تمويلي ومدعم من طرف الخزينة بمعدل فائدة يقدر ب 2.5%.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

الإستثمارات التكنولوجية والمعلوماتية : حددت 15 مليون دج كقيمة المبالغ والمساعدات المالية الموجهة للمؤسسات ذات الإستثمار في مجال التكنولوجيا والمعلوماتية، حيث تقدر مساهمة المؤسسة ب 60 % من قيمة البرنامج ، أما مساهمة الدولة فهي 40% ما دعم مقدم من الخزينة قيمته 4%.

### 4. صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR

إن حالة عدم الثقة التي كانت سائدة بين المتعاملين الإقتصاديين والبنوك والمؤسسات المالية المقدمة للقروض التمويلية للمشاريع المقاولاتية بسبب عدم توفر شبكة معلومات و نقص الشفافية ، قد إستدعت ضرورة إنشاء هذا الصندوق، والذي تم تأسيسه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002، في حين بدأ نشاطه رسميا بعد سنتين أي في 2004، وهو مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، كما أنه تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات ص و م. ويتمثل الهدف الأساسي لهذا الصندوق في ضمان القروض التمويلية اللازمة للإستثمارات والمشاريع التي على المؤسسات ص و م تنفيذها.

كم أنه جزء من السياسة العمومية الرامية لتنمية الإقتصاد والاعمال المقاولاتية الحرة، ذلك أن مخصصاته هي مساهمة من الدولة، إذ يقوم بتقديم المساعدة والعمل كوسيط للمؤسسات المستوفية لشروط الأهلية الخاصة بالبنوك والتي لا تمتلك ضمانات كافية.

يتم تحديد نسبة ضمان القرض من طرف مجلس الإدارة والتي يمكن أن تبلغ 70 ، كما يتم تدقيق الدعم للمؤسسات المنخرطة فيه على أن تدفع علاوة لا تتعدى 2% من مبلغ القرض خلال مدة الاقتراض.

#### 4.1 مهام الصندوق

يتكفل الصندوق بتولي مجموعة من المهام أهمها :

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحصول على القروض التمويلية من البنوك والمؤسسات المالية عن طريق ضمانها وكفالتها، من خلال تقاسم المخاطر مع البنوك وتقديم ضمانات مالية، وكذا الحرص على توسيع أنشطة المشاريع و تجديد تجهيزاتها.

تقديم خدمة الإستشارة، المساعدة التقنية والمرافقة لفائدة المؤسسات ص و م المستفيدة من خدمات الصندوق ومرافقة المستثمرين في التركيب المالي للأنشطة قبل وبعد الإيداع لملف القرض وهو ما يمنح نوعا من المصداقية لهذه الملفات لدى البنوك ويزيد من فرص قبولها والحصول على القروض. كما يعمل الصندوق على تسيير الموارد المالية الموضوعة تحت تصرفه حسب التنظيم والتشريعات المعمول بها.

### 5. الصندوق الوطني للتأمين على البطالة ( CNAC )

تم تأسيسه بموجب المرسوم التنفيذي 94-188 المؤرخ في 6 جويلية 1994، وهو مؤسسة ذات طبيعة إدارية، تحظى بالشخصية المعنوية وكذا الإستقلال المالي، كما أنه تحت وصاية الوزير المكلف بالضمان الإجتماعي حيث يتكفل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بهيئات الدعم التي تعنى بتوسيع وتنمية المشاريع والأنشطة الموجهة للشباب البطال والذي يتراوح أعمارهم بين 30-50، إضافة إلى الأشخاص الذين فقدوا مناصب عملهم بسبب متغيرات اقتصادية في شهر واحد، على ألا يتجاوز الحد الأقصى لتكلفة المشروع 10 ملايين دينار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>المرسوم التنفيذي رقم 02-04 المؤرخ في 03 جانفي 2004، المعدل و المتمم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-158 المؤرخ في 20 جوان 2010 المحدد لمستويات و شروط منح المساعدات للبطالين ذوي المشاريع البالغين ما بن 50 و 30 سنة، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 03 الصادر بتاريخ 11 سنة جانفي، 2004 ص 6

لقد تم استحداث الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لتعزيز الحماية الإجتماعية و العمل على تسهيل إدماج الفئات ممن فقدوا مناصبهم بطريقة غير إرادية علاوة على كونه جهاز لدعم مشاريع الشباب البطالين وتمويلها.

### 5.1 مهام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

يتكفل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ، حسب الصلاحيات المخولة له من طرف السلطات العمومية ، بالنظام التعويضي عن البطالة إضافة إلى مهام جديدة أسندت إليه تتمثل في :  
إن أول مهمة أسندت لهذه الهيئة، بمجرد تأسيسها، هي دفع تعويضات عن البطالة للعمال الفاقدين مناصبهم بسبب الظروف الإقتصادية للبلد سنة 1994 ووجدوا أنفسهم دون عمل.  
تلاها بعد ذلك مهمة تسهيل وتيسير إعادة الإدماج المهني للبطالين في أسواق العمل عن طريق إنشاء مراكز البحث عن الشغل والتي تهدف إلى تعزيز وتوجيه البطالين في رحلة البحث عن عمل بالإضافة إلى التكفل بتزويدهم بالمعلومات اللازمة والمهارات الضرورية من أجل تعزيز فرصهم في العثور على مناصب عمل.

تم تكليف الصندوق كذلك بتقديم إجراءات دعم العمل الحر، حيث أن الغرض من هذه المهمة هو نفس سابقها أي مساعدة البطالين على الإدماج المهني غير أن الإختلاف يكمن في مرافقة المقاولين والبطالين الراغبين في تأسيس مشروعاتهم الخاصة ، من خلال تزويدهم بكافة المعلومات وتوجيههم و توفير التكوينات المناسبة لهم عبر مراكز المساعدة على العمل الحر.

أسند للصندوق أيضا ما يعرف بالتكوين التحويلي، و هو ما يسمح للمستفيدين من البطالين باكتساب مهارات ومؤهلات جديدة ليتمكنوا من الإدماج مرة أخرى في الحياة المهنية، حيث تنظم وتقدم لهم دورات

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

تكوينية مكثفة وقصيرة المدى في ظرف لا يتجاوز 3 أشهر على مستوى هياكل التكوين المهني وفروعه المتعاقدة مع الصندوق.

كما تم في سبيل الحفاظ على مناصب العمل الموجودة والمدفوعة وتجنب التسريحات للدوافع الإقتصادية، تكليف الصندوق بإدارة برنامج للمساعدة المؤسسات التي تعاني من مشاكل وصعوبات من خلال بعض الإجراءات من بينها :

- التأكد من جدوى المشاريع ثم تسهيل منحها قروضا بنكية تمويلية خاصة بالإستثمار.
- وضع مجموعة من الخبراء المتخصصين في مختلف المجالات التي تعنى ببيئة العمل لمساعدة وتوجيه المؤسسات نحو تبني أنماط حديثة في التسيير.
- المشاركة والمساهمة في تكوين المسيرين والمستخدمين على حد سواء.

### 5.2 شروط الإستفادة من خدمات الصندوق :

يقوم الصندوق بدعم الشباب الذي يعاني من البطالة من أجل خلق وإنشاء مشاريع ومؤسسات مصغرة، عبر جهاز إستحداث المشاريع، وذلك حسب الشروط والضوابط المحددة في المرسوم التنفيذي 58-19 المؤرخ في 2 فيفري 2019 ، المعدل للمرسوم الرئاسي 03-514 المؤرخ في 30 ديسمبر 2003، حيث تتمثل هذه الشروط في :

- أن يكون عمر المستفيد صاحب المشروع و المستوفي للشروط ما بين 30 و 55 سنة.
- أن يكون ذا جنسية جزائرية.
- أن يكون بطالا ، لا يشغل أي منصب شغل بأجرة ولا عملا لحسابه الشخصي عند ايداع لطلب الإعانات.
- أن يكون مسجلا لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل بصفته طالبا وباحثا عن الشغل.

- أن يمتلك مؤهلا مهنيا ، أو معرفيا أو علميا له علاقة مباشرة بالنشاط المراد القيام به.
- ألا يكون مستقيدا سابقا من تدابير الإعانة و القروض الخاصة بإنشاء المشاريع.

تجدر الإشارة أن جهاز استحداث المشاريع التابع للصندوق يقوم بتوجيه البطالين الراغبين في اقامة مشروعات ومؤسسات ممن لا يكملون اثباتات تدل على اكتسابهم للمؤهلات المهنية، لها صلة بالنشاط الراغبين في القيام به ، إلى الهيئات المختصة في التكوين من أجل مصادقة مكتسباتهم ومؤهلاتهم المهنية بتنظيم وتمويل من الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بنفسه.

### 5.3 مراحل إستحداث و تمويل المشروع من خلال الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

إن عملية استحداث مشروع مقاولاتي او إنشاء مؤسسة مصغرة عن طريق الصندوق يمر بإجراءات ومراحل عدة هي :

#### أولا : التسجيل الأولي عبر الأرضية الرقمية المخصصة

في إطار تبسيط المعاملات والإجراءات الإدارية وتماشيا مع متطلبات العصر من رقمنة ، خصص الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة أرضية رقمية تمكن حاملي المشاريع والراغبين في الحصول على الإعانات من التسجيل، إيداع الملفات ، وتلقي الموافقة عن بعد، علاوة على باقة من الخدمات المختلفة المتوفرة ، و يمكن الولوج إلى الأرضية الرقمية من خلال الموقع الرسمي للصندوق : [www.cnac.dz](http://www.cnac.dz).

#### ثانيا : تحضير وإعداد المشروع

تحرص مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة على تجسيد فعل المرافقة من خلال تقديم ، طيلة فترة خلق المشروع، كافة المعلومات الضرورية والتوجيهات وتوفير التكوينات اللازمة، إذ تبرمج مقابلات

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

بشكل فردي بين المستشارين و أصحاب المشاريع ، لتغطية النقص المعرفي لهم ومناقشتهم في الجوانب التالية:

- بيئة العمل والسوق بالنسبة للمشروع أو النشاط المراد إنجازه
- العناصر المالية للمشروع
- العناصر التقنية للمشروع

تعد مراجعة هذه العناصر المهمة بمثابة التأكد من دراسة الجدوى الخاصة بالمشروع فهي عبارة عن دراسة تقنية واقتصادية شاملة ، لذا يتوجب على صاحب المشروع تقديم كافة المعلومات التكميلية لإتمام تشكيل هذه الدراسة.

فور إكمال الدراسة التقنية ، يستعد صاحب المشروع لعرضه ومحاولة إقناع لجنة الإنتقاء والتمويل.

### ثالثا :تقييم المشروع ودراسته من طرف لجنة الإنتقاء

تقوم لجنة الإنتقاء والإعتماد والتمويل بدراسات الملفات المقدمة من طرف البطالين أصحاب المشاريع، طالبي الإستثمار والتمويل ، ويتم ذلك على مستوى الوكالات الولائية، بحضور البطل شخصيا لمناقشته حول مشروعه.

كما يقوم مدير الوكالة الولائية بترأس لجنة الإنتقاء التي تركز مهمتها على دراسة ملفات المقدمة بتأطير من مصالح الصندوق المختصة وتقييم نجاعته وتوافق عناصره مع متطلبات التمويل وشروطه.

### رابعا : إيداع ملف التمويل



## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

تعمل مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، من أجل الحصول على تبليغ الإقرار البنكي، على تحويل الملف المقدم من طرف صاحب المشروع إلى أحد البنوك التي تتعامل معها في إطار تمويل المشاريع، وهذا بطبيعة الحال بعد الحصول على الموافقة من لجنة الإنتقاء.

بمجرد منح الجهات المختصة لتبليغ الإقرار البنكي، على صاحب المشروع إستكمال ما تبقى من وثائق تكميلية خاصة بعملية التمويل.

يتم كعملية أخيرة ، إيداع طلب القرض من صاحب المشروع ويفضل أن يختار من بين الصيغ المعروضة عليه ، قرضا بدون فائدة يقدر المبلغ القرض التمويلي عادة ب 50000000 دج ، يتم توجيهه للتكفل بمتطلبات المشروع من كراء لمقر النشاط المراد تنفيذه.

### خامسا : تمويل المشروع

يسدد في هذه المرحلة ،في الحساب التجاري المفتوح المخصص لدى البنك محل الدفع، صاحب المشروع مبلغ مساهمته الشخصية ، ثم يقوم بتسليم الوثائق لمصالح ص و ت ب التي تقوم بدورها بتكوين ملف السلفة دون فوائد و إعداد دفتر الأعباء، إتفاقية القرض، ومقرر المنح الجبائية، التي يتم توقيعها من طرف صاحب المشروع ومدير الوكالة الولائية.

يمكننا القول إذن أن مساعي الدولة في دعم المؤسسات ص و م والمشاريع المقاولاتية عبر الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الذي يوفر المرافقة لأصحاب المشاريع إلى جانب تخفيفه لآثار تسريح العمال الأجراء الإجتماعية و الإقتصادية عبر منحهم فرصة الحصول على التمويل المالي لإقامة مشروعاتهم الشخصية.

### 6. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)

تمثل هذه الوكالة أحد الأجهزة العديدة التي سخرتها الدولة من أجل تعزيز قطاع المقاولاتية وتنميته، إذ أنها الأداة المباشرة لتمويل المشاريع والمؤسسات ص و م ، كما تعمل أيضا كجهاز مرافقة بفضل الإمتيازات التي تقدمها للمستفيدين بالتنسيق والتعاون مع مختلف الفاعلين الوطنيين من بنوك ومستثمرين ومقاولين.

إن الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر هي هيئة إدارية ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية وكذا الإستقلال المالي ، وقد جاء تأسيسها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004<sup>1</sup> ، وهي جهاز موضوع تحت وصاية وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة، حيث توضع الوكالة تحت سلطة رئيس الحكومة بينما يتولى متابعة نشاطات الوكالة الوزير المكلف بالتشغيل وفقا لما جاء في أحكام نفس المرسوم.

#### 6.1 ماهية القرض المصغر

القرض المصغر هو سلفة تمنح للمواطنين عديمي الدخل أو أصحاب الدخل الضعيف غير المنتظم، بهدف إدماج هذه الشريحة في الحياة الإقتصادية حيث يقوم المواطنون المستهدفون بخلق مشاريع وإنشاء مؤسسات ص و م منتجة للسلع أو الخدمات أو ناشطة في مختلف القطاعات التجارية بما في ذلك المشاريع المنزلية، من خلال تغطية النفقات الأساسية للمؤسسة و العتاد والمواد الأولية الضرورية لإنطلاق المشروع.

<sup>1</sup>مرسوم تنفيذي رقم 04-14 مؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1424 الموافق 22 يناير سنة 2004، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتحديد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 6، مؤرخة في 25 يناير 2004، ص 3.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

وقد ظهر القرض المصغر في الجزائر لأول مرة في نهاية التسعينيات 1999 أين تم إنشاء أكثر من 15000 مشروع في كامل القطاع غير أن صيغته السابقة آنذاك لم تعرف النجاح بسبب عدم وجود إستراتيجيات فعالة لمرافقة المشاريع ومتابعة إنجازاتها.

يعرف القرض المصغر كونه إقراضا يمنح الفرصة لأصحاب المشاريع من عديمي الدخل أو ذوي الدخل المنخفض، بشراء تجهيزات وعتاد صغير أو مواد أولية من أجل بدء نشاط معين أو تأسيس عمل أو حرفة ما، تحت إشراف من الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

### 6.2 صيغ التمويل

حيث تتوفر صيغتان للتمويل ، لكل منها خصائص ومميزات معينة تسمح بتمويل أنشطة محددة وفقا لتلك الخصائص ن كما تؤدي نوعا ما إلى تخصص في الأنشطة والمشاريع ما يجعل القرض أكثر فاعلية.

#### 6.2.1 قرض شراء العتاد و المواد الأولية

إن الصيغة الأولى عبارة عن سلفة أو قرض بدون فوائد مقدمة من الوكالة ولا ترتبط بأي شكل من الأشكال بالبنوك ، ولا تتجاوز قيمة القرض في الغالب 100000 دج بينما تصل حدود قيمتها في ولايات الجنوب إلى 250.000 كما تجدر الإشارة أن مدة تسديدها ليس بالطويلة حيث لا تتعدى 36 شهرا .

#### 6.2.2 التمويل الثلاثي

والصيغة الثانية تتمثل في قروض معتبرة في حدود من 400000 دج الى 1000000 دج والتي تستلزم تنسيقا وتعاوننا مع أحد البنوك المتعاملين مع الوكالة، بموجب المرسوم الرئاسي رقم 11-133 المعدل و المؤرخ في 22 مارس 2011، وتعرف بصيغة التمويل الثلاثي ( مقاول- بنك-وكالة) ، حيث

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

يساهم المقاول بنسبة 1 % بينما يساهم البنك أي القرض البنكي يكون بنسبة 70 % والوكالة ب 29 % في تمويل المؤسسة او المشروع.

تمتد مدة سداد هذه الصيغة من القروض إلى 8 سنوات بالإضافة إلى فترة تأجيل السداد بالنسبة للقرض البنكي بمدة تقدر ب ثلاث سنوات.

تتعامل الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر مع مجموعة من البنوك بهدف توفير التمويل المالي والإستثماري لدعم المشاريع والمؤسسات ص و م ، نذكر أهم البنوك الشريكة :

- بنك الجزائر الخارجي BEA
- بنك الجزائر الخارجي CPA
- البنك الوطني الجزائري BNA
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
- بنك التنمية المحلية BDL

### 6.3 شروط الإستفادة من القرض المصغر

- أن يكون عمر المستفيد من القرض 18 سنة فما فوق.
- أن يكون طالب القرض دون دخل أو ذو دخل ضعيف غير منتظم ولا مستقر.
- أن يمتلك طالب القرض إقامة مستقرة.
- أن يكون لديه تأهيل علمي أو عملي مثبت بوثائق و شهادات أو شهادات معادلة أو أن يثبت مؤهلاته في المجال المراد اقامة النشاط به.
- أن لا يكون مستفيدا سابقا من الإعانات المخصصة لإنشاء وإنجاز المشاريع.
- أن يكون قادرا على توفير وتجنيد 3 إلى 5 من التكلفة الكلية للمشروع حسب الحالة.

### 6.4 ضمان القروض البنكية

يتمتع الصندوق التمويلي المشترك للقروض المصغرة والذي تم إنشاؤه وفقا للمرسوم التنفيذي 16-04 المؤرخ في 22 جانفي 2004، بالشخصية المعنوية إلى جانب الإستقلال المالي، حيث يتمثل الهدف الأساسي منه في ضمان القروض المصغرة الممنوحة من طرف البنوك المنخرطة والمؤسسات المالية المتعاملة مع الوكالة لفائدة المقاولين أصحاب المشاريع ممن تلقوا إعانات وقروض من الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر<sup>1</sup>.

وبناء على طلب البنوك المعنية، يقوم الصندوق بتغطية بقية الديون المستحقة من الأصول وكذا الفوائد، ابتداء من تاريخ تصريح صاحب المشروع بالنكبة والإفلاس، وذلك بنسبة 85 %.

تمتلك أيضا هذه البنوك وكافة المؤسسات المالية الفاعلة في تمويل المشاريع التي تم إعتمادها على مستوى الوكالة ANGEM ، الحق في الإنخراط في صندوق الضمان، كما يتوجب على كافة المعنيين والعناصر الفاعلة في العملية التمويلية من أصحاب المشاريع المستفيدين و المؤسسات المالية الممولة والبنوك ، القيام بإيداع إشتراكاتهم ومساهماتهم في الصندوق وفق ما تقره أحكام المنشور التنفيذي 04-16 المؤرخ في 2004 سابق الذكر.

### 6.5 الخدمات غير المالية

<sup>1</sup>مرسوم تنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 29 ذي القعدة 1424 الموافق ل 22جانفي 2004، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر و تحديد قانونها الأساسي، المعدل بالمرسوم رئاسي رقم 08-10 المؤرخ في 19 محرم 1429 الموافق ل 27 جانفي 2008، الصادر في الجريدة الرسمية رقم 06، المؤرخة في 25 جانفي 2004.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

بالإضافة إلى القرض المصغر ، توفر الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر جملة من الخدمات في مجالات متنوعة وواسعة للمستفيدين، وذلك في إطار جهودها الرامية إلى دعم المشاريع وضمان إستمرائتها منها :

- إستقبال أصحاب المشاريع حاملي الأفكار المقاولاتية والمبتكرة في أحس الظروف
- مرافقة فردية في كامل مراحل إنشاء المؤسسة أو المشروع للمقاولين
- متابعة ، تقييم وتوجيه جدي من أجل إستدامة المشاريع المنشئة
- توفير اختبارات المصادقة على الخبرات المهنية بالتنسيق مع الهيئات المختصة والمخولة
- إقامة المعارض والصالونات من أجل بيع وعرض المنتجات و الخدمات المنجزة في إطار القرض المصغر .
- توفير موقع إلكتروني ، لتبادل الخبرات وطرح الإنشغالات وكذا إشهار وترويج وبيع المنتجات.

### 6.6 التكوين والدورات

تقديم دورات تكوينية في المواضيع المتعلقة بإنشاء ، إدارة وتسيير المؤسسات المصغرة للمقاولين الجدد من أجل تعزيز مهاراتهم المقاولاتية و ضمان تمكنهم من الإدارة الجيدة لمؤسساتهم ومشروعاتهم بعد عملية الإنشاء وتمثل هذه الدورات أساسا في :

**تكوينات التربية المالية الكلية PEFG** : يوجه هذا البرنامج التكويني إلى المقاولين وأصحاب المشاريع الذين اختاروا صيغة القرض المصغر دون فوائد ، من أجل تغطية نفقات المواد الأولية لبدء المشروع حيث تهدف تمكينهم من فهم أفضل لجميع الخيارات المالية المناسبة لمشاريعهم، ما يعني إستخدام الموارد المالية وتوجيهها بفعالية أكبر .

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

التكوين في تسيير المؤسسات الصغيرة GTPE: توجه هذه الدورات التكوينية للمقاولين أصحاب المشاريع ممن إختاروا صيغة التمويل الثلاثي للقرض المصغر لدى الوكالة، تتمحور أهدافه في مساعدة المقاول على تأسيس نشاطه أو مؤسسته على ركائز متينة، تعتمد على أحدث انماط التسيير ، والعمل على زيادة ثقته بنفسه ومشروعه ما يؤدي بطبيعة الحال إلى زيادة فرص نجاح المؤسسة.

تستمر الدورة قصيرة المدى لمدة 5 أيام أي ما يقارب 30 ساعة ، أما بخصوص المقاييس التي يتم تدريسها فهي تتمحور حول العناوين التالية : التخطيط المالي، المؤسسة والعائلة، التسويق، العمال والإنتاجية، تسيير المخازين، التمويل والتمويل... الخ

الشبكة الرقمية المقاولاتية : هي شبكة معلوماتية تم إستحداثها بالتعاون والتنسيق بين الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية و الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ، بهدف توفير شبك رقمي موحد يسهل من الإجراءات ويقرب المصالح من المواطنين، كما يوفر بيئة علاقات نوعية تجمع المقاولين والمستثمرين والبنوك ومختلف العناصر الفاعلة في التنمية المقاولاتية.

### 6.7 حصيلة المشاريع الممولة من طرف وكالة

إن مساهمة الوكالة الوطنية للقرض المصغر في تنمية المنظومة المؤسساتية وإثرائها تعكسه الأرقام الإيجابية المسجلة وأعداد المشاريع التي مولت من خلال هذا الجهاز الداعم للمشاريع والمؤسسات المقاولاتية، والتي تزايد عددها بشكل مستمر طيلة هذه السنوات .

يبرز الجدول أدناه أنه على الرغم من أن تجربة القروض المصغرة حديثة عهد بالجزائر إلا أن أعداد المشاريع التي تم تمويلها من طرف الوكالات في تزايد مستمر دون إغفال معدلات النمو المرتفعة المسجلة بها لاسيما في سنة 2012، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على نجاعة التعديلات و إعادة هيكلة الوكالة من طرف الدولة بغية تدارك النقائص.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

كما تدل على نجاح آلية التمويل اللامركزي حيث تم إعادة هيكلة الفروع و استحداث وحدات خاصة تشرف على التمويل، كما تم اعتماد نسبة 1% كمساهمة شخصية من طالب القرض وإلغاء الفوائد ونسبها فيما يخص القروض التي تساهم بها الوكالة، ما بخصوص الإنخفاض الملاحظ بعد سنة 2012 فيعود سببه إلى تشبع سوق العمل في بعض المجالات ك قطاع الخدماتية مثلا.

الجدول 04 : حصيلة تطور المشاريع الممولة من طرف وكالة ANGEM خلال الفترة 2009-2019

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	
عدد المشاريع	145614	179060	304671	451608	562310	
نسبة النمو	/	%35.33	%54.61	%48.23	%51.24	
السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد المشاريع	679853	763954	785317	827161	877525	919985
نسبة النمو	%20.90	%12.37	%2.80	%5.33	%6.09	%4.48

المصدر : ، بالإعتماد على النشريات الإحصائية المتعلقة بالمؤسسات ص و م ، والبيانات الخاصة بالفترة 2009-

2019 المنشورة على موقع الرسمي التابع لوزارة الصناعة، المديرية العامة للرقابة الاستراتيجية للدراسات ونظم المعلومات

<http://www.mdipi.gov.dz>



## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

توضح بيانات الجدول أدناه، أن الوكالة قد مولت 963017 مشروعا منذ إنشائها في 2005، في مختلف القطاعات الإقتصادية ، حيث استعاد 866809 من طالبي القروض من خدمة التمويل الثنائي بدون الفوائد بنسبة بلغت 90 % بينما لا تتجاوز نسبة الإقبال على التمويل الثلاثي 10% ، وهو ما يمكن تفسيره بكون هذه الصيغة الأخيرة أكثر تعقيدا وبطئا من ناحية الإجراءات المطلوبة.

كما يلعب الدور الإجتماعي والخلفية الثقافية الإسلامية للمواطنين دورا، حيث يتقاضي أغلب المواطنين التعامل مع البنوك وخاصة القروض بفوائد ، لكونها تدخل في الربا وهو ما يتعارض مع قواعد الشريعة الإسلامية التي تحكم المجتمع الجزائري وتمثل هويته.

### الجدول 05 : المشاريع الممولة حسب صيغ التمويل منذ الإنشاء إلى سنة 2022

النسبة	القروض الممنوحة	صيغة التمويل
90%	866809	التمويل الثنائي
10%	96262	التمويل الثلاثي
100%	963017	المجموع

المصدر : الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM /<https://www.angem.dz/ar/article/prets-octroyes>

### 7. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

إن استراتيجية التشغيل في الجزائر تسير وفق برنامج مسطر من قبل الدولة ، فمن أجل تخفيض معدلات البطالة وتفاقمها خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية العالمية المتتالية، تعتمد الدول على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بغية تنشيط قطاع الأعمال المقاولاتية الحرة والتي بدورها تسهم بشكل فعال ومثبت في خلق عدد كبير من مناصب العمل، لاسيما في ظل تشبع المناصب والإدارات الحكومية.

إن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب هي مؤسسة ذات طابع خاص لتمتعها بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، حيث تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، حيث تضم 53 فرعا متوزعا على مستوى التراب الوطني، وهي موجهة في الأساس للشباب العاطل عن العمل ذوي الأعمار ما بين 19 إلى 35 سنة الراغبين في استحداث مشاريعهم أو مؤسساتهم الصغيرة الخاصة.

وقد وضعت في بداية إنشائها تحت الإشراف المباشر لرئيس الحكومة بحيث يتولى الوزير المكلف بالتشغيل متابعة أنشطتها ، ثم تم تحويلها بعد ذلك لتصبح تابعة لوزارة التشغيل والتضامن الوطني، فهي أحد الأدوات التي تراهن عليها الحكومة الجزائرية من أجل تنمية قطاع المؤسسات ص و م بالجزائر.

توكل الوكالة بمجموعة من المهام ، عدا عن كونها تقدم التمويل المالي اللازم لاستحداث المشاريع من خلال ما تقدمه من قروض بالتنسيق مع البنوك المحلية، فهي تعنى بالمصلحة الإجتماعية لتشغيل الشباب أولا وتوعز لها نشاطات ومهام أخرى هي :

- مرافقة أصحاب المشاريع المقاولاتية والمؤسسات ص و م بالدعم وتقديم الإستشارة والتوجيه اللازمين، لتجسيد مشاريعهم الإستثمارية، من خلال الإستعانة بالمستشارين ذوي الخبرة التابعين للفروع المحلية للوكالة المتخصصين في المجالات التي تعنى بإنشاء وتسيير المؤسسات والأنشطة كالمقاولاتية والإدارة و المالية وغيرها.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

- إدارة التخصيصات الموجهة لدعم تشغيل الشباب حسب مقتضى القواعد القانونية المعمول بها، في حدود الأغلفة المالية المخصصة لها من طرف الوزير المكلف بالعمل، لاسيما ما يتعلق بالإعانات وتخفيضات نسب الفائدة.
- تبليغ وإعلام الشباب والمقاولين أصحاب المشاريع، بكامل الإمتيازات التي يحصلون عليها و بمختلف صيغ الإعانات الممنوحة من طرف الوكالة.
- التأكد من إحترام ما جاء في دفاتر الشروط من بنود و المتابعة العملية للأنشطة الإستثمارية والإنجازات المحققة من طرف أصحاب المشاريع ، ومدعم بالمساعدة في حال إحتياجهم لذلك.
- التنسيق بشكل متواصل و مستمر مع المؤسسات المالية والبنوك من أجل إعداد وتنفيذ خطة التمويل، بالإضافة إلى تقييم المشاريع و أرباحها.
- تقديم وترتيب دورات تكوينية وورشات لفائدة أصحاب المشاريع تبعا للمنهجية المتعارف عليها في المكتب الدولي للعمل.

### 7.1 شروط الإستفادة من الإعانة

تقوم الوكالة بمنح الإعانات والإمتيازات لأصحاب المشاريع المستوفين للشروط والضوابط المحددة بأحكام المرسوم التنفيذي رقم 96-297 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، إذ يتم التأكد من مطابقة طالب الإعانة للخصائص التالية :

- يجب أن يتراوح عمر الشاب بين 19 و 35 سنة ، وفي بعض الإستثناءات رفع الحد الأقصى إلى 40 سنة شريطة إستحداث المشروع أو المؤسسة المزمع إنجازها ل ثلاثة مناصب عمل دائمة ؛

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

- أن يكون حائزا على مؤهل مهني أو علمي في مجال النشاط المراد تنفيذه ويكون مثبتا بشهادات أو وثائق أو يتم توجيهه من طرف الوكالة للمصالح المختصة للمصادقة على تأهيله؛
- ألا يكون شاغلا لمنصب عمل مأجور عنده تقديمه لطلب الإعانة من الوكالة؛
- كما على المستفيد من الإعانة أن ينخرط في صندوق الكفالة المشترك لضمان أخطار عدم سداد القروض.

### 7.2 الإعانات المقدمة من الوكالة

تقدم الوكالة كغيرها من أجهزة دعم المؤسسات ص و م، إعانات مالية مباشرة إلى جانب بعض الإمتيازات الجبائية.

#### 7.2.1 الإعانات المالية

حيث تتمثل الإعانات المالية في قروض بدون فائدة حسب مستويات التمويل، بصيغتين التمويل الثنائي (وكالة -مقاول) ، أو التمويل الثلاثي ( بنك - وكالة -مقاول).

حيث يتكون المالي لصيغة القرض الثنائي من مساهمة شخصية يدفعها الشباب إضافة إلى قرض بدون فوائد تمنحه الوكالة كمساهمة منها ، يوضح قيم المساهمات في الجدول التالي :

#### الجدول 06 : التركيبة المالية لصيغة الإعانة الثنائية

مبلغ الإعانة	نسبة المساهمة الشخصية	نسبة القرض دون فائدة
في حدود 5000000 دج	%71	%29
في حدود 10000000 دج	%72	%28

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، 2021 من الموقع [www.ansej.org.dz](http://www.ansej.org.dz)

أما بخصوص صيغة التمويل الثلاثي ، فيتشكل الهيكل المالي لها من قرض بدون فوائد كمساهمة من طرف الوكالة، مساهمة شخصية من طرف المقاول المستثمر، بالإضافة إلى قرض بنكي بمعدل فائدة مخفض 100% شامل لكل القطاعات وأنواع الأنشطة المختلفة، على أن يتم ضمانه من طرف صندوق الكفالة المشتركة المخصص من أجل ضمان أخطار عدم سداد القروض.

وتقدر المبالغ المشكلة للمساهمات من طرف العناصر المكونة لصيغة التمويل الثلاثي بالشكل الموضح في الجدول التالي :

### الجدول 07 : التركيبة المالية لصيغة الإعانة الثلاثية

مبلغ الإعانة	نسبة المساهمة الشخصية	نسبة مساهمة الوكالة	نسبة القرض البنكي
في حدود 5000000	%01	%29	%70
في حدود 10000000	%02	%28	%70

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، 2021 من الموقع [www.ansej.org.dz](http://www.ansej.org.dz)

إضافة لذلك، تقدم الوكالة تخفيضات على نسب الفوائد المفروضة في صيغ القروض البنكية ، أي أن المستفيد من القرض التمويلي لا يدفع سوى فارق نسبة الفائدة الصغير الغير قابل للتخفيض، بينما تتكفل الوكالة عبر الحساب التخصيصي الخاص بالصندوق الوطني التابع لها، بدفع نسبة التخفيض المخصصة، ويوجه هذا النوع من التخفيضات لصيغ التمويل الثلاثية فقط.

### 7.2.2 الإعفاءات الجبائية

تستفيد المؤسسات ص و م المشاريع المقاولاتية المنشئة من طرف المستفيدين من خدمات الوكالة ، من إعفاءات جبائية وشبه جبائية، موجهة لكلا الصيغتين التمويليتين، الثنائية والثلاثية، و تمتد مدة تقديم الإعانات على شكل إعفاءات جبائية ، طوال ثلاث سنوات بالنسبة للمؤسسات الواقعة في ضمن المناطق العادية ، بينما تمتد إلى ست سنوات بالنسبة لتلك الواقعة في المناطق الخاصة.

وتتوزع هذه الإعفاءات على مرحلتين في حياة المشروع :

**مرحلة إنشاء المشروع :** ويتم فيها إعفاء المؤسسة الصغيرة من الرسوم على القيمة المضافة من أجل إقتناء العتاد الذي يدخل مباشرة في تنفيذ المشروع، الإعفاء من حقوق تسجيل الخاصة بعقود إنشاء المؤسسات ص و م، الإعفاء من رسم نقل الملكية على الإكتسابات العقارية التي تدخل في تأسيس النشاط ، و أخيرا الإعفاء من الرسوم العقارية على مختلف البنايات.

**مرحلة إنطلاق النشاط :** تستفيد المؤسسة من الإمتيازات الجبائية لمدة ثلاث سنوات للمناطق العادية عند إنطلاق نشاطها، و ست سنوات بالنسبة لتلك التي تقع ضمن مناطق خاصة وتكون هذه الإعفاء بالشكل التالي : الإعفاء الكامل من الضريبة على أرباح المؤسسة والضريبة على الدخل الإجمالي ، إضافة للإعفاء من الدفع الجزافي والرسوم المتعلقة بالنشاط المهني.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

علاوة على ذلك تنتفع المؤسسة المعنية ب تخفيض في معدل إشتراكات مسيري العمل المتعلقة بالأجور المدفوعة لمستخدمي المؤسسة لتصبح 7 % عوض 26 % وهي القيمة التي تم تحديدها من طرف صندوق الضمان الإجتماعي ، يضاف إلى ذلك الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات.

كما نشير إلى أن الوكالة وفي إطار تسهيل وتبسيط الإجراءات وتقريبها من المواطنين، قد فتحت أرضية رقمية من خلال موقعها الإلكتروني الرسمي تمكن الشباب الراغبين من التسجيل والإستفادة من الخدمات المقدمة من طرف الوكالة وكذا متابعة ملفاتهم وكل المستجدات المتعلقة بالإمتيازات وعروض الصيغ التمويلية.

لقد عملت الوكالة منذ إنطلاق نشاطاتها في سنة 1997 على دعم وإنشاء المؤسسات صغيرة وحتى سنة 2013 كانت ال الوكالة قد مولت حوالي 270288 مشروع والتي أستحدثت بدورها ما يقارب 660935 منصب شغل بقيمة إستثمارية قدرت ب 767714372238 دج.

### 8. نجاعة سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر

إن معرفة مدى نجاعة سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر، مرتبط بشكل مباشر بقدرة السياسة الحكومية على تفعيل دور الهيئات المختصة في ترقية المقاولاتية ، من خلال التحكم في جملة من العوامل منها التشريعية و الثقافية و الإقتصادية وذلك في سبيل توفير مناخ مناسب للبروز المقاولاتي، وبدون تهيئة هذه البيئة الضرورية لا تؤثر آليات دعم المقاولاتية وأجهزتها بشكل فعال على السلوك المقاولاتي للأفراد، حسب دراسة ميدانية أجراها قوجيل محمد على عينة من 118 شخصا من مالكي المؤسسات الناشئة بكل من ورقلة، باتنة، بسكرة و غرداية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>قوجيل محمد، دراسة وتحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر، مرجع سابق .

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

هذا لا ينبغي أن سياسة دعم المقاولاتية في الجزائر قد نجحت إلى حد ما، بالنظر إلى تنامي حجم الصادرات خارج البترول في السنوات الأخير ، حيث بلغ معدل الصادرات بعيدا عن قطاع المحروقات 12.3%:

الجدول 09 : إحصائيات الصادرات خارج المحروقات للثمانية أشهر الأولى من سنة 2021

معدل الزيادة	2021	2020	القطاع
69,1%	886 مليون دولار	524 مليون دولار	الأسمدة المعدنية والكيماوية
1971%	595,78 مليون دولار	28,76 مليون دولار	الحديد و الصلب
234%	501,8 مليون دولار	150,1 مليون دولار	مواد كيميائية غير عضوية
66%	288 مليون دولار	173 مليون دولار	سكر، عسل النحل محضرات سكرية
6,54%	190,81 مليون دولار	-	مصنوعات معدنية

المصدر : الموقع الرسمي لوزارة التجارة وترقية الصادرات، تمت المعاينة في 23 جوان 2022

<https://www.commerce.gov.dz/statistiques/les-statistiques-de-l-exportation-hors-hydrocarbures-1>



## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

إن هذه الحصيلة الإيجابية ما هي إلا ترجمة للمجهودات المبذولة من طرف السلطات العمومية في إطار توجيهها نحو اصلاح سياسة التجارة الخارجية وتنويعها، ومساعدتها الرامية لتتحرر من التبعية لقطاع المحروقات.

ورغم ذلك فهي تظل غير كافية ولا تعكس حجم المجهودات والبرامج الداعمة لتشجيع المقاولاتية والأعمال الحرة، ولا عدد الأجهزة والهيئات التي تقدم خدمات المرافقة والتمويل والتسهيلات المختلفة والممنوحة من طرف الهيئات الحكومية المسؤولة عن الضرائب والإمتيازات المقدمة للمشاريع المقاولاتية.

حيث أن نسبة الصادرات خارج قطاع المحروقات لا تزال صغيرة رغم تطورها في السنوات الأخيرة وغير متنوعة بطريقة متناسبة مع تنوع الموارد والثروات التي تتمتع بها الجزائر، كما أن نسب البطالة لم تمتص بالشكل المطلوب من خلال المناصب المستحدثة عبر المشاريع المقاولاتية والمؤسسات ص و م، بل هي في تزايد مستمر، خصوصا مع تتالي الأزمات العالمية وحالة الركود الإقتصادي في جميع دول العالم. وترجع نقص فعالية الآليات والسياسات العمومية لتطوير قطاع المقاولاتية إلى جملة من الأسباب، يمكن تشخيصها و إستنباطها من بيئة العمل وواقع المشاريع المقاولاتية فيها، من أهمها :

- عدم دقة سياسات الدعم المنتهجة من طرف الحكومة لأجل دعم هذا القطاع، فالآليات المتبعة يتم تطبيقها بطريقة إندفاعية تعكس رغبة الجزائر في تحقيق التنمية الإقتصادية بسرعة وهو شيء حميد، غير أن سياسات الدعم تتم بطريقة غير مدروسة و بدون تحديد واضح للأهداف، ما يجعل خطط الدعم غير محدودة بجدول زمني ولا تحديد لعدد المؤسسات المزمع إنشائها من خلال وسائل الدعم. ومن الملاحظ التباين الكبير في توزيع ظهور المؤسسات ص و م وعدم تناسقه حيث أن النسبة الكبرى من الملفات التي تم معالجتها من طرف صندوق ضمان القروض والإستثمارات تابعة للولايات الشرقية والوسط بنسبة تقدر بـ 80 % بينما لا تتعدى الملفات التابعة للغرب والجنوب نسبة 20 %.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

كما أن القطاعات المستهدفة، والتي ينبغي أن تكون فعالة ومحقة للتنمية المحلية، كقطاع الصناعات التكنولوجية الصغيرة والإبتكار، غير موضحة على الرغم محاولة توجيه السلوك المقاولاتي و المستثمرين نحو قطاعات معينة من خلال التسهيلات والإمميزات، حيث تكون أغلب هذه القطاعات متعلقة بالموروث الثقافي للبلد فقط.

• الإهتمام المتأخر بإقتصاد المعرفة والتعليم المقاولاتي، حيث أنه فقط في السنوات الأخيرة تم إدراج مقاييس تتعلق بالمقاولاتية في المناهج الدراسية الجامعية ومع ذلك إلا أن هذه المقررات تقتصر إلى التحديث وترتكز على الأساليب الكلاسيكية خاصة فيما يتعلق بتسيير وإدارة المؤسسات، نظرا إلى أن الأستاذة المكلفين في حد ذاتهم غير مختصين في المجال.

كما أن المقاييس المبرمجة في ما يخص التعليم المقاولاتي تنحصر في الجانب النظري فقط، وتغيب عنها التكوينات الفعلية في بيئة عمل تحاكي بيئة العمل الحقيقية، وهو ما يجعل اختبار القدرات المقاولاتية والمهارات الأساسية غير ممكن وبالتالي عدم إمكانية تحديد مواطن الضعف والنقائص لدى الطلاب المهتمين بمجال المقاولاتية والأعمال الحرة.

تجدر الإشارة إلى أنه تم في هذه السنة أي 2022، وضع بعد التدابير الجديدة المتعلقة بتعزيز مساهمة طلاب الجامعات في العملية المقاولاتية، من بينها صدور القرار الوزاري رقم 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022، الذي ينص في مادته الثالثة<sup>1</sup> على أن تتضمن مذكرة التخرج الخاصة بالشهادة الجامعية مؤسسة ناشئة على الإلتزام بمجموعة من البرامج والدورات التكوينية والتدريبية الفعلية التي يتلقاها الطلبة المعنيون في مجال إعداد و تقديم مخططات الأعمال للمؤسسات ص و م والتسويق والمحاسبة ، شريطة أن تكون المذكرة قابلة للتحويل والتجسيد على شكل مشروع فعلي أو مؤسسة ناشئة.

<sup>1</sup>القرار الوزاري رقم 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022 الذي يحدد كفايات اعداد مشروع مذكرة تخرج للحصول على شهادة جامعية.

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

كما يتم تحويل فكرة المذكرة الحاصلة على وسم مشروع مبتكر إلى مؤسسة ناشئة بشكل فوري تحت اشراف حاضنة الأعمال الجامعية ويتم دعم المشاريع المبتكرة من طرف وزارة التعليم العالي ماليًا وإداريًا.

- عدم فعالية صيغ التمويل المتوفرة ونقص كفاءة العاملين في المصالح البنكية لاسيما في الأمور المرتبطة بالأساليب الحديثة لإدارة القروض وتسييرها وكذا تقييم المخاطر، يضاف إلى ذلك نظام المعلومات غير المحدث على مستوى البنوك وضعف الهياكل القاعدية مما يبطئ عملية التنسيق بين الهيئات المرافقة و البنوك.

- إن المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وكذا المشاريع المقاولاتية لا تقتصر على مرحلة الإنشاء ، بل إن أغلب هذه العراقيل تأتي في مرحلة لاحقة وتمنعها من الإستمرار ، وهو ما يفسر النسبة المرتفعة لوفيات هذه المؤسسات بعد فترة قصيرة من بدأ نشاطها ، حيث أن نسبة المؤسسات ص و م المشطوبة عام 2018 قد بلغت 25.63، وهذا ما يدعو إلى ضرورة تشخيص العراقيل التي تواجهها في مرحلة ما بعد الإنشاء.

يسلط هذا الضوء على نجاعة برامج المرافقة وإستراتيجياتها إذ أن المرافقة المقاولاتية تستلزم الإستمرارية في تقديم المساعدة والدعم، ولا تنحصر في فترة معينة ، لأن لكل مرحلة صعوبتها التي قد لا يملك المقاول صاحب المشروع خبرة كافية للتعامل معها بالإضافة إلى الأزمات الإقتصادية المفاجئة.

### التوصيات :

على ضوء النتائج التحليلات التي قمنا بالتوصل إليها فيما يخص واقع المقاولاتية و المؤسسات ص و م في الجزائر، نقترح بعض التوصيات من أجل تنمية هذا القطاع

## الباب الثاني : آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية

- ضرورة التركيز على سياسة وخطة شاملة بمشاركة كل الفاعلين في العملية المقاولاتية ، تستند على تشجيع وترقية الفكر المقاولاتي عن طريق استخدام الآليات العمومية وعلى رأسها المناهج التعليمية .
- تطوير الآليات التمويلية الموجهة للمشاريع المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق إستحداث مجموعة من المؤسسات المالية التي تعمل على كفالة و تعبئة قروض الإستثمار وضمانها مما يسهل على أصحاب المشاريع غير المالكين للضمانات العينية الكبيرة من الحصول عليها.
- وضع خطة مدروسة من أجل تحقيق نوع من التوازن الجهوي في ترقية وتنمية المقاولاتية مع مراعاة خصوصيات كل منطقة ونوعية الأنشطة الإقتصادية الملائمة لها.
- ترقية قطاع الموارد البشرية في البنوك من خلال التكوينات والتدريبات التي تسمح لهم بتقييم المخاطر بشكل أفضل، وكذا العمل على تحسين المعاملات مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأصحاب المشاريع على مستوى هذه المصالح.

الخاتمة

إن ما يسمى بظاهرة المقاولاتية هي في الحقيقة ، نتاج لرؤية طموحة لدى المقال وتتميز بخطة مدروسة من أجل تجسيدها على شكل مشروع أو مؤسسة تكون في بدايتها صغيرة او متوسطة وتتوسع في حال نجاحها لتصبح مؤسسة إقتصادية كبيرة كما تركز على أبعاد معرفية هيكلية وتنسيقية من خلال تواصل المقاول مع المؤسسة المسيرة من طرفه من أجل تحقيق غايات وأهداف مسطرة ذات دوافع مالية أو إجتماعية وحتى شخصية.

لا يقتصر النجاح المقاولاتي على العوامل الشخصية المتعلقة بالمقاول صاحب المشروع، بل يركز أيضا على العديد من العوامل المؤثرة، كالعوامل الإقتصادية و الإجتماعية و البيئية و الثقافية ، حيث تلعب السياسات العمومية عبر منظومتها القانونية الداعمة والبرامج التكوينية والتعليمية ، دورا أساسيا في تشكيل هذه العوامل والتحكم بها من خلال المناهج التعليمية، الإجراءات والتدابير التحفيزية، اللوائح القانونية ، وسائل الإعلام .. والقيام بتوجيهها نحو تعزيز الثقافة المقاولاتية ونشرها في المجتمع فالبروز المقاولاتي كمحصلة هو تراب تكاملي بين جميع تلك العوامل والعناصر التي تلعب الدولة دورا أساسيا في تنسيقها.

لقد ظل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما لمدى طويلا ، ثم ما لبثت الجزائر أن وجدت نفسها في مواجهة الأزمات نتيجة التغيرات الحاصلة على مستوى الإقتصاد الدولي ، لذلك سعت إلى إعادة هيكلة منظومتها الإقتصادية و إحداث إصلاحات جذرية بها ، ولكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا الأعمال الحرة والمقاولاتية على تنوعها هي ركيزة أساسية في اقتصاد السوق ، وجدت نفسها أمام حتمية تطوير وترقية هذا القطاع لما له من آثار ايجابية على الإقتصاد الوطني ، محليا ودوليا ولكونه البوابة نحو الإنفتاح على الأسواق الدولية.

إن إنشاء الأجهزة والهيئات الداعمة للنشاط المقاولاتي ، والعمل على تنمية المؤسسات ص و م ، يظهر بشكل جلي مساعي الدولة الجزائرية وجهودها من أجل دفع عجلة الإقتصاد والتنمية وذلك عن طريق الإهتمام الكبير والدعم المستمر الذي توليه لأحد أسس الإقتصاد الوطني والمتمثل في قطاع المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث إن الدور الحيوي الذي يلعبه هذا القطاع بمساهمته في إمتصاص معدلات البطالة وخلق مناصب العمل، عدا عن كونها عنصرا فعالا في التنمية المحلية.

كما أن دراسة التأثير الفعلي لهيئات الدعم والمرافقة في تشجيع الفكر المقاولاتي وتوجيهه ليخدم الخطة التنموية الموضوعية من طرف السلطات، يمد الخبراء والمتخصصين بمعطيات واضحة في هذا المجال، ما يسهل عملية القيام بالإصلاحات اللازمة على هذه الهياكل وتكييفها مع المتطلبات المقاولاتية للأفراد وخاصة فئة الشباب ، إضافة إلى وضع أهداف أخرى لتحقيقها كتشجيع الإبتكار وتطوير المنظومة التكنولوجية.

ففي هذا الإطار تم إتباع استراتيجيات من أجل تحسين فعالية المشاريع المقاولاتية وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وذلك من خلال استحداث أجهزة تعنى بدعم وترقية هذا النوع من المشاريع ، حيث قامت الدولة باستحداث :

- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- الوكالة الوطنية لترقية الإستثمار (ANDI)
- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC)
- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)
- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)

عملت هذه الهيئات ، وفقا للصلاحيات المخولة لها ، في تقديم تسهيلات عديدة لحاملي الأفكار الراغبين في تأسيس مشروعاتهم أو إنشاء مؤسساتهم المصغرة ، وتعددت صيغ الدعم المقدمة من طرف هذه الهيئات لتشمل المساعدات المالية والقروض التمويلية بصيغ عديدة تناسب جميع فئات المجتمع على اختلاف خلفياتهم الثقافية والاجتماعية.

فهناك التمويل الثنائي أين يقتصر تمويل المشروع على مساهمات المقاول و الوكالة عبر قرض بدون فوائد تقدمه له، وصيغة التمويل الثلاثي حيث تكون المساهمات ثلاثية من طرف البنك عبر قرض بفوائد و الوكالة بقرض بدون فوائد ومساهمة لا تتعدى 1 % بالمئة من طرف المقاول .

كما تسعى الدولة لتوفير قروض بدون فوائد للراغبين في بدأ مشروعاتهم والمتخوفين من الربا عبر صندوق الزكاة الذي يؤمن لهذه الفئة مساعدات تمويلية مبنية على أسس الصيرفة الإسلامية من أجل القيام بأنشطة مقاولاتية أو تأسيس مؤسسات صغيرة تساهم في التنمية المحلية.

إضافة إلى الإعانات المالية ، تقدم هذه الهيئات العمومية ، بالتنسيق مع الجهات المختصة ، إمتيازات جبائية تتمثل في إعفاءات ضريبية في بداية نشاط المؤسسة ، ما يؤمن إنطلاقة جيدة للمشاريع عبر تخفيض الأعباء الضريبية الملقاة على كاهلها إلى حين تطور نشاطها وتوسعه .

لا تنحصر خدمات هيئات الدعم في التمويل المالي فقط بل تقدم مساعدات أخرى إدارية وتنظيمية أو ما يعرف بعمليات المرافقة ، فهي تقوم مرافقة صاحب المشروع خلال مراحل إنشاء مؤسسة ، عبر توجيهه نحو الهيئات المختصة أو مساعدته في تحضير الوثائق ، وتكوينه إن لزم الأمر في مختلف المجالات الضرورية التي ينبغي على المقاول صاحب المؤسسة أن يكون ملما بها كأنماط التسيير الحديثة و الثقافة المالية وكيفية تسيير الموارد البشرية والمحاسبة وغيرها ...



كما أنها تبقية على إطلاع بكل مستجدات قطاع المؤسسات من إمتيازات ممنوحة وتشريعات وقوانين مستحدثة ، ودورات وورشات تكوينية منظمة من طرف الخبراء والمختصين او ما يسمون بالمستشارين ، فهم يعملون في إطار خطة الدولة لتنمية الفكر المقاوالاتي على نقل خبرتهم إلى المقاولين الجدد وتقديم النصح والإرشاد لهم فيما يخص القرارات المتخذة في مؤسساتهم.

هذا بالإضافة إلى إعادة إحياء بعض التدابير والأنشطة الإقتصادية التي عادت إلى بيئة العمل بسبب تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتزايد أعدادها ، من بينها تفويضات المرافق العامة التي تهدف إلى إشراك المقاولين الجدد أصحاب المؤسسات ص و م في الصفقات العمومية وهو ما يكسبهم خبرة مهنية ويساهم في تحسين التنافسية بين هذه المؤسسات.

رغم الإنجازات المحققة من طرف هيئات الدعم والمرافق للمشاريع المقاوالاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، والسياسات الحكومية الرامية لتنمية الأعمال المقاوالاتية وبرامج المرافقة المختلفة والعديدة، والتي ساهمت بشكل ملحوظ في تطور القطاع الخاص و الأعمال الحرة بالجزائر، إلا أنها لا تزال تعاني من بعض النقائص التي تأثر على فعاليتها.

إذ ينبغي وضع خطة مدروسة بدقة لتحقيق نوع من التوازن والتناسق في توزيع المشاريع على مختلف المناطق، وترقية أساليب المرافقة لتشمل مراحل ما بعد الإنشاء كون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه مشكلة في الإستمرارية والحفاظ على النشاط أكثر من صعوبة الإنشاء أي يجب الإنتباه إلى مصير المؤسسات وديمومتها.

إن تجسيد التنمية الإقتصادية من خلال المقاوالاتية لا يجب أن يرتكز على الهيئات الحكومية وحدها ، بل ينبغي تحفيز جميع الفاعلين الإقتصاديين وإشراكهم من أجل إنجاح سياسات الدعم والمرافقة، من بنوك

ومؤسسات مالية ، وحاملي أفكار مبتكرة بالإضافة إلى الخبراء وإطارات الجامعات في إطار إستراتيجية شاملة تضم كل العناصر الفعالة في العملية المقاولاتية.

الملحق 01 : نموذج للعناصر الضرورية الموجودة في وثيقة الميزانية

الخصوم (المصادر)	الأصول (الإستخدامات)
الأموال المملوكة الصف 1	الحساب 109 الأصول الثابتة (الغير جارية)
الخصوم غير الجارية الصف 1	عناصر معنوية عناصر مادية عناصر مالية
الحساب 229 الحساب 269 الحساب 279	الأصول الجارية
الخصوم الجارية الصف 4	المخزون الزبائن نعم أخرى النقديات
الصف 5	الحساب 169
المجموع العام للخصوم	المجموع العام للأصول

الاستحقاق

السيولة

المصادر  
والمراجع

الكتب العامة :

1. أمل خيري أمين، تجارب في الريادة الإجتماعية وفنون الإبداع المجتمعي، منشورات جامعة كاي، الطبعة 2، 2019، ص 32.
2. الكسندر اوستروالدر وايف بينور ، ابتكار نموذج العمل التجاري، ترجمة اسماعيل صالح، ط 1، دار جبل عمان ناشرون، الأردن ، 2013، ص 10.
3. عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط بين سنوات 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،، 1982، ص 21.
4. بايارد ويلر، مقدمة في الأعمال التجارية، اصدارات دار جوانا كولتر للكتاب، الطبعة الثانية، 1968.
5. عمرو علاء الدين زيدان، القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية (ريادة الأعمال) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 51.7
6. عبد الله بن طاهر، كتاب العقود المضافة إلى مثلها، دار كنوز إشبيليا للنشر والتوزيع - الرياض الطبعة: الأولى، 2012، ص 124.
7. غياث بوفلجة، ريادة الأعمال النسائية في الجزائر ( دراسة نفسية- اجتماعية) ، دار جواهر للنشر والترجمة، الجزائر، 2021، ص 103.
8. وليد حيدر جابر، التفويض في إدارة واستثمار المرافق العامة، دراسة مقارنة، ط 1، منشورات الحمبي الحقوقية، لبنان، 2009، ص 58.

9. كليفورد بوميك، أسس ادارة الاعمال التجارية الصغيرة، ترجمة رائد السمرة، مركز الكتب الاردني، عمان الاردن 1989، ص39.
10. طاهر محسن الغالبي، ادارة و استراتيجيات منظمات الاعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص183.
11. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الأعمال الصغير: أبعاد للريادة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص125.
12. نادية فوضيل، أحكام الشركة طبقا للقانون التجاري الجزائري، دار هومة للطباعة و النشر، 2011، ص145.
13. علي فلاح الزغبى، الأصول والأسس العلمية في ريادة أعمال المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار الكتاب الجامعي، لبنان، 2018، ص 205.
14. فايز النجار و عبد الستار علي ، الريادة و ادارة الأعمال الصغيرة . ط2 ، عمان : دار النشر : مكتبة الجامد ، 2010 ، ص 347.
15. مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، المحرر الإسكندرية، مصر ، 2011.

### النصوص التشريعية

16. القانون 08-16 المؤرخ في 08 أوت 2008 المتضمن قانون التوجيه الفلاحي، الجريدة الرسمية عدد 46، سنة 2008.
17. القانون 03-10 المؤرخ في 15 اوت 2010 المحدد لشروط وكيفيات استغلال الأراضي الفلاحية التابعة للأملاك الخاصة، الجريدة الرسمية عدد 46 ، سنة 2010.

18. القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 12 ديسمبر 2001، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ج.ر العدد 77، ص.5.
19. القانون رقم 05-12، مؤرخ في 4 أوت 2005 ،المتعلق بالمياه، ج ر ج ج عدد 60 صادر في 4 سبتمبر 2005، معدل ومتم بقانون رقم 08-03، مؤرخ في 23 جانفي 2008 ، ج ر ج ج عدد 4 صادر بتاريخ 27 جانفي 2008 معدل ومتم بالأمر رقم 09-02، مؤرخ في 22 جويلية 2009 ، ج ر ج عدد 44 صادر بتاريخ 22 جويلية 2009.
20. القانون رقم 82-11 المؤرخ في 2 ذي القعدة 1402 الموافق ل 21 غشت 1982 يتعلق بالإستثمار الإقتصادي الخاص الوطني، ج.ر العدد34، ص.16.
21. القانون رقم 90-10 المؤرخ في 19 رمضان 1910، الموافق ل 14 أبريل 1990 ، يتعلق بالنقد والقرض ، ج.ر العدد 16.
22. القرار المؤرخ في 23 رجب عام 1429 الموافق ل 26 جويلية 2008، المحدد لقواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها ، ، الجريدة الرسمية ، عدد 19 ، الصادرة 25 مارس 2009
23. المرسوم التنفيذي 21-170 المؤرخ في 06 أبريل 2021، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2021، ص 13
24. المرسوم التنفيذي رقم 02-04 المؤرخ في 03 جانفي 2004 ،المعدل و المتمم بموجب المرسوم التنفيذي رقم -10 158 المؤرخ في 20 جوان 2010 المحدد لمستويات و شروط منح المساعدات للبطالين ذوي المشرع البالغين ما بن 50 و 30 سنة، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 03 الصادر بتاريخ 11 سنة جانفي ، 2004 ص 6

25. المرسوم التنفيذي رقم 80/03 المتضمن إنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد: 13، 2003، ص: 2
26. المرسوم التنفيذي رقم 18 - 199 المؤرخ في 2 أوت 2018 يتعلق بتفويض المرفق العام ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 48 (2018) .
27. المرسوم التنفيذي رقم 20-356، المؤرخ في 30 نوفمبر 2020 ،المتضمن إنشاء مؤسسة ترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة و تحديد مهامها وسيرها وتنظيمها، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 73.
28. المرسوم التنفيذي رقم 63-95 ، المؤرخ في 22 مارس 1963، المتضمن تنظيم و سير المؤسسات الصناعية و المنجمية و الحرفية و كذا المستثمرات الفلاحية الشاغرة، الجريدة الرسمية، العدد: 17، المؤرخة في 29 مارس 1963، ص 298.
29. المرسوم تنفيذي رقم 04-14 مؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1424 الموافق 22 يناير سنة 2004، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتحديد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 6، مؤرخة في 25 يناير 2004، ص 3.
30. المرسوم الرئاسي رقم 03-01 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير الإستثمار المؤرخ في 20 أوت 2001، الجريدة الرسمية، العدد 47، الصفحة 5.
31. المرسوم الرئاسي رقم 15-247. مرسوم رئاسي رقم 15-247 مؤرخ في 16 سبتمبر سنة 2015، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية و تفويضات المرفق العام، الجريدة الرسمية عدد 50، الصادرة في 20 سبتمبر 2015.



32. المرسوم رئاسي رقم 15-247 مؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1436 الموافق 16 سبتمبر سنة 2015 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، الجريدة الرسمية الجزائرية، عدد 50.
33. الأمر 01-04 المؤرخ في 20 أوت 2001، المتضمن تنظيم المؤسسات العمومية الإقتصادية وتسييرها وخصوصتها، الجريدة الرسمية ، العدد 47، ، الصادرة في 22 أوت 2001.
34. الأمر رقم 71-74 ، مؤرخ في 16 نوفمبر 1971 ،يتعلق بالتسيير الإشتراكي للمؤسسات، الجريدة الرسمية، عدد 101 ، صادر في 26 أكتوبر 1973.
35. الأمر رقم 71-73 ، المؤرخ في 08 نوفمبر 1971، المتضمن قانون الثورة الزراعية، الجريدة الرسمية ، العدد 97 ، المؤرخة في 30 نوفمبر 1971 ، الملغى بالمادة 75 من القانون رقم 90-25 ، المؤرخ في 18 نوفمبر 1990 ، المتضمن التوجيه العقاري.
36. الأمر رقم 75-59، لمؤرخ في 26 سبتمبر 1975، المتضمن القانون التجاري ، الجريدة الرسمية، العدد 101، الصادر بتاريخ 19 سبتمبر 1975.
37. الأمر رقم 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995 ، المتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية الإقتصادية، الجريدة الرسمية، العدد 48 الصادرة في 3 سبتمبر 1995 (ملغى).
38. الأمر رقم 95-25 ، مؤرخ في 10 سبتمبر 1995 ، يتعلق بتسيير رؤوس الأموال التابعة للدولة، الجريدة الرسمية عدد 55 الصادرة في 27 سبتمبر 1995 (ملغى)
39. الأمر رقم 96-01، المتعلق بالقواعد التي تحكم الصناعة التقليدية والحرف ، الجريدة الرسمية ، العدد 3، الصادر في 1996 يناير 14.
40. القرار الوزاري رقم 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022 الذي يحدد كفيات اعداد مشروع مذكرة تخرج للحصول على شهادة جامعية.

المدخلات في الفعاليات العلمية

41. كمال رزيق، التصحيح الهيكلي وآثاره على المؤسسة الإقتصادية في الجزائر، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة سطيف ، 2009 ، ص 07.
42. جغولف ثلجة نوال ، المعاملة الضريبية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، عرض و تحليل على ضوء التشريع الضريبي الجزائري ،ملتقى وطني حول استراتيجيات تنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة ورقلة ، 2012/04/19.
43. زايري وبلحسن، تحليل المحيط الإقتصادي لبيئة الاعمال وآثاره على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ملتقى دولي حول تأهيل المؤسسات ص و م في الدول العربية، الشلف الجزائر، 2006، ص 107-118.
44. عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلوناس، مشكلات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واساليب تطوير قدرتها التنافسية، الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الاغواط، الجزائر، 8- 9 افريل، 2002 ، ص4.
45. صالح صالحي، أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، اشكالات وأفاق التنمية، جامعة الدول العربية القاهرة، من 18 إلى 22 جانفي 2004، ص.172، 173.

المقالات العلمية

46. عبد الحفيظ مسكين ، ريمة زرقوط، تنمية الفعل المقاولاتي في إطار نموذج النمو الإقتصادي الجديد وأثره على التشغيل، ، جوان 2019، مجلة نماء الإقتصاد والتجارة، المجلد 03، العدد 01، ص 55-68

47. عبد الحميد بوخاري، واقع مناخ الإستثمار في الدول العربية، مجلة الباحث، العدد10،  
جامعة ورقة ، الجزائر 2012، ص 45.
48. انساعد رضوان و العكازي فاطمة ، المقاوله الصغيره بين المتطلبات الإقتصادية والنشاط  
الإجتماعي- دراسة ميدانية على عينة من المقاولات الصغيره بولاية الشلف، مجلة الآفاق  
للدراستات الإقتصادية ، 2018، العدد 04، ص 204.
49. وافي ناجم، جلالية عبد الجليل، 2020، نموذج النمو الإقتصادي الجديد مسعى لتتويج  
مصادر النمو الإقتصادي في الجزائر، مجلة الحوار الفكري، المجلد 15، العدد 02.
50. عطية خمخام، محمد علي الجودي، 2021، خطة الإنعاش الإقتصادي والإجتماعي في  
ظل النموذج الإقتصادي ( رؤية الجزائر 2030 ) وتداعيات جائحة فيروس كوفيد 19، مجلة  
الريادة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 07، العدد 02، ص 351.
51. منيرة سلامي، 2020، دوافع وتحديات التوجه المقاولاتي للشباب الجزائري ( دراسة  
ميدانية على مستوى ولايات الوطن خلال الفترة 2007-2018، مجلة الباحث، المجلد 20،  
العدد 01 ، ص 793-809.
52. مخلوف عز الدين، بن يحي سعاد، تقييم بيئة أداء الأعمال الجزائرية لجذب الإستثمارات  
الأجنبية المباشرة وفق مؤشرات التصنيف الدولية، مجلة البحوث الإقتصادية المتقدمة، المجلد  
07، العدد01، 2022، ص 292.
53. جريبي السبتي، بن خديجة منصف، بوخدنة أمنة، المقاوله النسائية ودورها في ترقية  
الصناعة السياحية في الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 2، ديسمبر  
2017، ص 177.

54. يعقوبن صليحة، 2015، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصناعة العربية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات اقتصادية، العدد 1، ص 30
55. مصطفى رديف، إسماعيل مراد، 2020، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإشكالية البطالة في الجزائر - دراسة قياسية خلال الفترة 2000-2018، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 11، العدد 02، ص 197-213.
56. نفيسة خميس، عبد الرؤوف حجاج، 2019، دور السمات المقاولاتية للمقاول الحرفي في تبني التوجه الإستراتيجي ( دراسة ميدانية لعينة من المقاولات الحرفية بورقلة ) ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 06، العدد 2، ص 301-314
57. مروان لمدير، 2017، سوسيولوجيا التنظيمات : من ماكس فيبر إلى ميشيل كروزبي، مجلة جيل العلوم الإنسانية و الاجتماعية، مجلة رقم 4، عدد 34، ص 71-83.
58. سالمى عبد الجبار و بندي عبد الله عبد السلام، تحول الإقتصاد الحديث نحو المنطق المقاولاتي( التنوع الاقتصادي من خلال التوجه المقاولاتي في الجزائر)، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 5، العدد 2 ، 2016 ، ص 15.

### النشریات والمواقع الإلكترونية

59. وزارة الصناعة و المناجم، نشریات المعلومات الإحصائية للسنوات 2004-2016 ، حسب الموقع <http://www.dz.gov.industrie>
60. وزارة التجارة الخارجية، تيسير الإجراءات التنظيمية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، نموذج الشباك الواحد، القاهرة، يناير 2002، ص 05.

61. موقع الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (http://www.andi.dz): ANDI تاريخ

المعاينة: 2022/08/16.

### الأطروحات :

62. محمد علي الجودي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة مقدمة

لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة

محمد خيضر، 2014-2015 بسكرة، ص 43.

63. محمد قوجيل، دراسة وتحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر (دراسة ميدانية)،

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،

2016.

64. رابح خوني، ترقية اساليب وصيغ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد

الجزائري، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، فرع اقتصاد التنمية،

11ص، 2003.

65. عبد الكريم بعداش، الإستثمار الأجنبي المباشر وأثره على الإقتصاد الجزائري، رسالة

دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص النقود والمالية، جامعة الجزائر، 2008، ص 76.

66. منصوري، الزين؛ نقماري، سفيان دور التمويل الإسلامي غير الربحي (الزكاة والوقف)

في تحقيق التنمية المستدامة، صندوق الزكاة الجزائري ودوره في التنمية الاقتصادية، دراسة حالة

ولاية البليدة، جامعة البليدة، الجزائر، 2013.

67. شاوي صباح، أثر التنظيم الاداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة

تطبيقية لبعض المؤسسات ص و م بولاية سطيف، 2010

ثانيا : المراجع الأجنبية

68. Acs, Autio and Szerb , 2014 , National Systems of Entrepreneurship: Measurement Issues and Policy Implications, GMU School of Public Policy Research Paper No. 2012-08, Available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2008160>
69. Alain Fayolle, Le métier de Créateur d'entreprise, Editions d'Organisation 2003, p 60-69
70. Alain fayolle,2003, Le métier de createur d'entreprise, edition d'organisation, Paris, P :17
71. Ammar SELLAMI, petite moyenne industrie et développement économique, Entreprise national du livre, 1985.P36
72. Barnes, L, B, and Hershon, S, A, Transferring Power in a Family Business, Harvard Business Review54, 1985, P 105.
73. Bjorkman . LB, 2007, Has academic freedom survived ? An interview study of the conditions for researchers in an erea of paradigmatic change , Higher Educ , Q 61.
74. Benbitour Ahmed, " L'expérience algérienne de développement (1962-1991), Edition Dar Echrifa, Algérie, 1992.

75. Catherine leger-jarniou, quel accompagnement pour les créateurs qui ne souhaitent pas se faire se aider? Réflexions sur une paradoxe et proposition, communication au 4eme congre pour l'académie de l'entrepreneuriat, paris, 24-25 novembre 2005.
76. Christiansen.N (2014), Creating Shared Value Advisors , Lutry ,
77. Counot, S. et S. Mulic (2004), Le rôle économique des repreneurs d'entreprise, INSEE Première, no 975
78. GUILHON A, vers une nouvelle définition de la PME à partir de concept de contrôlabilité, dans« PME de nouvelle approches» éd. economica, paris, 1998, p : 60
79. Henry Mintzberg, ,2005, structure et dynamiques de l'organisation, Paris, Edition d'Organisation, 18ème édition, p:18.
80. Henry Mintzberg, Le management : Voyage au centre des organisations, op. cit., p. 167
81. Isabelle Danjou, 2002, L'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité, Revue française de gestion : hommes et techniques. – Cachan : Lavoisier, ISSN 0338-4551, ZDB-ID 196286-3. – Vol. 28.2002, 138, p. 109-125
82. Lawrence .P , Lorsch .J, 1989, Adapter les structures de l'entreprise , éditions d'organisation.

83. Schmitt.J (2014), Social Innovation for Business Success, Springer Fachmedien Switzerland,P353
84. Wiesbaden, Germany2014, p22.
85. Yvon Gasse, L'influence du milieu dans la creation d'entreprises, Université Laval, Organisations et territoires, Printemps–Été 2003.



الفهرس

5.....	مقدمة.....
12.....	الباب الأول المقاولاتية في ظل الاقتصاد الجزائري
15.....	الفصل الأول : الممارسة المقاولاتية على ضوء تطور الاقتصاد الجزائري
16.....	المبحث الأول : نظرة عامة على الإقتصاد الجزائري
16.....	المطلب الأول : التطورات الكبرى في الإقتصاد الجزائري
16.....	1. فترة التسيير الذاتي.....
19.....	2. فترة التسيير الإشتراكي.....
20.....	3. الجزائر في ظل إقتصاد السوق.....
26.....	4. دعم المقاولاتية في إطار استراتيجية النمو الإقتصادي الجديدة.....
27.....	المطلب الثاني : واقع المقاولاتية في الجزائر.....
27.....	1. إحصائيات حول العمل المقاولاتي في الجزائر.....
30.....	2. التوجه المقاولاتي في الجزائر.....
34.....	المبحث الثاني : مناخ الأعمال في الجزائر و تأثيره على المقاولات.....
35.....	المطلب الأول : تحليل مؤشرات بيئة الأعمال في الجزائر.....
35.....	1. تعريف بيئة الأعمال.....
36.....	2. مؤشرات تقييم مناخ الأعمال.....
37.....	1.2 مؤشر سهولة أداء الأعمال.....
37.....	2.2 المؤشر المركب لمكونات السياسات الاقتصادية.....
39.....	3.2 مؤشر التنافسية العالمي.....
39.....	4.2 مؤشر الحرية الاقتصادية.....
40.....	5.2 مؤشر الشفافية.....
40.....	6.2 مؤشر المخاطر القطرية.....
41.....	7.2 مؤشر جودة إدارة الحكم.....
42.....	المطلب الثاني : إنعكاسات مناخ الأعمال على الأنشطة المقاولاتية في الجزائر.....
43.....	1. معدل الحرية الاقتصادية في الجزائر.....
44.....	2. بيئة الأعمال في الجزائر حسب مؤشر التنافسي.....

3. تقييم مؤشر سهولة أداء الأعمال في الجزائر.....45
4. تقييم مؤشر جودة إدارة الحكم في الجزائر.....46
- 47..... الفصل الثاني : المقاولاتية، أساسيات ومفاهيم
- 48.....المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول المقاولاتية (Entrepreneurship)
- المطلب الأول : تعريف المقاولاتية ومقارباتها المختلفة.....49
1. مقارنة الإبداع والإبتكار.....51
2. مقارنة الفرص.....52
3. مقارنة خلق القيم.....52
4. مقارنة الإنشاء المؤسساتي.....54
- المطلب الثاني : دور المقاولاتية في تعزيز التنمية.....55
1. في التنمية الاقتصادية.....56
2. في التنمية الإجتماعية.....57
- 60.....المبحث الثاني : أشكال المقاولاتية وأنواعها
- المطلب الأول : أشكال المشاريع المقاولاتية.....60
1. إنشاء مؤسسة جديدة (La création pure d'entreprise).....61
- 2.إنشاء مؤسسة منبثقة ( la creation par essaimage).....61
3. شراء مؤسسة قائمة ( La reprise d'une entreprise ).....62
4. تطوير مؤسسة قائمة.....62
- المطلب الثاني : أنواع المشاريع المقاولاتية.....62
1. المقاولات التجارية.....62
2. المقاولات الحرفية.....65
3. المقاولات الزراعية.....67
- 69.....المبحث الثالث : البنيات التنظيمية للمشاريع المقاولاتية وخصائصها
- المطلب الأول : تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....69
- أولاً: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب توجهها وطبيعته.....69
1. المؤسسات ذات الطابع العائلي.....69

70.....	2. المؤسسات التقليدية.....
71.....	3. المؤسسات المتطورة وشبه المتطورة.....
71.....	ثانيا: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب تنظيم العمل.....
72.....	1. المؤسسات غير المصنعة (La petite industrie nom usinière).....
72.....	2. المؤسسات المصنعة (La petite industrie usinière).....
72.....	3. مؤسسات المقاوله الباطنية.....
74.....	ثالثا : تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لشكلها القانوني.....
74.....	1. المؤسسات العامة.....
75.....	2. التعاونيات.....
75.....	3. المؤسسات الخاصة.....
75.....	1.3 المؤسسات الفردية.....
76.....	2.3 مؤسسات الشراكة.....
76.....	1.2.3 شركات الأشخاص.....
79.....	المطلب الثاني : أنواع البنيات التنظيمية للمؤسسات المقاولاتية.....
79.....	أولا : مفهوم البنية التنظيمية.....
81.....	ثانيا: أنماط البنيات التنظيمية.....
81.....	1. البنية التنظيمية الوظيفية (Functional Structure).....
84.....	2. البنية المصفوفية (Matrix Structure).....
86.....	3. البنية التنظيمية القائمة على المشاريع.....
88.....	4. البنية التنظيمية المركبة (Composite Structure).....
89.....	المطلب الثالث: العناصر الأساسية للمقاوله.....
89.....	أولا : المقاول كفاعل أساسي في العملية المقاولاتية.....
89.....	1. تعريف المقاول.....
91.....	2. الخصائص المميزة لشخصية المقاول.....
91.....	3. السمات الشخصية للمقاول الناجح.....
93.....	4. المتغيرات الإجتماعية المهنية.....

95.....	5. أنواع المقاولين.....
96.....	ثانيا : المسار المقاولاتي ( Le processus )
97.....	1.2 البحث عن الفكرة.....
98.....	2.2 إعداد خطة للمشروع ودراساتها.....
99.....	3.2 توفير الموارد الضرورية.....
99.....	4.2 تجسيد المشروع وإدارته.....
100.....	6. ثالثا : البيئة المقاولاتية.....
100.....	1.3 مقارنة البيئة الترابطية.....
101.....	2.3 مقارنة البيئة الجغرافية الإقليمية.....
102.....	خاتمة.....
103 .....	<b>الباب الثاني 103: آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية .....</b>
106 .....	<b>الفصل الأول : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كتجسيد للممارسة المقاولاتية.....</b>
106 .....	<b>المبحث الأول : الإطار العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....</b>
106.....	1. تفعيل الروح المقاولاتية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
107.....	2. المقاولاتية المؤسسية (Corporate Entrepreneurship).....
108.....	المطلب الأول : مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.....
109 .....	أولا : معايير التباين بين طبيعة المؤسسات .....
110 .....	ثانيا : تباين تعريف المؤسسات ص و م بين الدول.....
111.....	1. تعريف المؤسسات ص.و.م في الولايات المتحدة الأمريكية.....
111.....	2. تعريف الإتحاد الأوروبي.....
112.....	3. تعريف الهند للمؤسسات ص.و.م.....
113.....	4. تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات ص.و.م.....
114.....	5. العوامل المصعبة من عملية توحيد المفهوم .....
115.....	6. تعريف مستجد وإتجاه جديد.....
117 .....	<b>المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....</b>

1. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كعامل فعال في الاقتصاد.....118
2. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....119
3. أسباب إنتشار الفكر المقاوالاتي الحر والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....120
- المبحث الثاني : المنظومة القانونية الخاصة بدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....122
- المطلب الأول : الأطر التشريعية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....122
- أولا : الدعم القانوني غير المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ..... 122
1. قانون ترقية الإستثمار .....124
2. قانون تطوير الإستثمار .....124
- ثانيا : الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....126
1. القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....126
2. المجلس الإستشاري الوطني لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....127
3. قانون الصفقات العمومية.....128
- المطلب الثاني : القواعد الأساسية لإنشاء وإدارة مؤسسة صغيرة أو متوسطة ..... 130
1. تأهيل وتكوين المقاول المسير .....130
2. تحويل الفكرة إلى فرصة.....131
3. وضع خطة تمويلية.....132
4. الإجراءات الإدارية والقانونية.....132
5. ضبط الإلتزامات المحاسبية القانونية.....135
- 1.5 الوثائق التبريرية (les pièces justificatives).....135
6. استيفاء الإلتزامات الجبائية.....139
- 1.6 الإخضاع الضريبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....139
- 2.6 الإعفاءات الضريبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....141
- الفصل الثاني آليات دعم ومرافقة المشاريع المقاوالاتية.....144
- المبحث الأول : المؤسسات الريادية الصغيرة والمتوسطة في مواجهة التحديات ..... 145
- المطلب الأول : المعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ..... 145
1. الصعوبات المالية.....145

146	1.1	صعوبة الحصول على القروض البنكية.....
148	1.2	الصعوبات الجمركية والضريبية.....
150	2.	الصعوبات الإدارية والتسيرية.....
150	2.1	عدم دقة دراسة الجدوى.....
151	2.2	ضعف إستراتيجيات التنافس.....
152	2.3	تعقيدات الإدارة العمومية.....
152	3.	المشاكل المتعلقة بالنصوص القانونية.....
153	4.	الصعوبات المرتبطة بالتسويق.....
154	5.	المشاكل المتعلقة باليد العاملة.....
154	6.	المشاكل المتعلقة بالعقار الصناعي.....
156	7.	صعوبات إجتماعية أخرى.....
157		<b>المطلب الثاني : ترسيخ الفكر المقاولاتي كآلية لتهيئة بيئة داعمة.....</b>
157	1.	الثقافة المقاولاتية.....
158	1.1	تقدير نشاطات الأعمال.....
158	1.2	تشجيع المبادرات الفردية والجماعية.....
159	1.3	تتمين المثابرة و الإجتهاد.....
159	1.4	التوازن بين المخاطرة والأمان.....
160	2.	نشر الثقافة المقاولاتية في الأوساط الجامعية.....
161	2.1	دار المقاولاتية لتعزيز التوجه المقاولاتي للطلبة في المستقبل.....
161	2.1.1	مهام دار المقاولاتية.....
162	2.1.2	نشاطات دار المقاولاتية.....
163		<b>المبحث الثاني : آليات دعم المشاريع والمؤسسات المقاولاتية.....</b>
163		<b>المطلب الأول : الآليات الإجرائية لترقية العمل المقاولاتي.....</b>
164	1.	الإعفاءات و التحفيزات الجبائية.....
164	1.1	أشكال التحفيز الضريبي.....
165	1.2	الإعفاءات الضريبية الممنوحة للمؤسسات الناشئة.....

- 1.3 الشروط المطلوبة للحصول على الإمتيازات والإعفاءات الجبائية.....167
2. التمويل الإسلامي عن طريق صندوق الزكاة كبديل للقروض البنكية.....168
- 2.1 صندوق الزكاة كآلية تمويلية.....168
3. المرافقة كوسيلة دعم للمشاريع المقاولاتية.....171
- 3.1 مفهوم المرافقة.....172
- 3.2 أساليب مرافقة المؤسسات والمشاريع.....173
- 3.3 حاضنات الأعمال لمرافقة المؤسسات و المشاريع ص و م .....173
- 3.4 نماذج لمسرعات وحاضنات أعمال جزائرية.....174
- 3.4.1 الوكالة الوطنية لتعزيز وتطوير المجمعات التكنولوجية ANPT.....174
- 3.4.2 حاضنة ومسرعة الأعمال Algeria Venture.....176
- 3.5 خدمات وأهداف مشاتل المؤسسات في الجزائر.....177
- 3.6 مراكز التسهيل.....178
4. التفويض كأداة دعم للمؤسسات المقاولاتية.....179
- 4.1 مفهوم التفويض.....179
- 4.2 أساليب وصيغ التفويض.....181
- 4.2.1 عقد الإمتياز.....181
- 4.2.2 عقد التسيير.....181
- 4.2.3 عقد الإيجار.....182
- 4.2.4 عقد مشاركة الإستغلال.....183
5. نظام المناولة ( المقاوله الباطنية ).....184
- 5.1 شروط آلية المناولة في الصفقات العمومية.....185
- 5.2 ترقية نظام المناولة.....186
6. تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....187
- 6.1 البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....189
- 6.2 البرنامج الوطني التأهيلي الجديد لـ20000 مؤسسة.....191
- 6.3 برنامج التأهيل MEDA.....192



المطلب الثاني : هيئات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية في الجزائر	194
1. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	195
1.1 إستحداث وزارة منتدبة لإقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة المصغرة.....	196
2. الوكالة الوطنية لترقية الإستثمار (ANDI) .....	197
2.1 الهيكل المؤسسي للوكالة الوطنية لترقية الإستثمار.....	200
2.2 الإحصائيات المتعلقة بنشاط الوكالة.....	201
3. الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (AND PME).....	201
3.2 برنامج المساعدات المالية لتمويل المؤسسات ص و م.....	202
4. صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR.....	204
4.1 مهام الصندوق.....	204
5. الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC).....	205
5.1 مهام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.....	206
5.2 شروط الإستفادة من خدمات الصندوق.....	207
5.3 مراحل إستحداث و تمويل المشروع من خلال الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.....	208
6. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM).....	211
6.1 ماهية القرض المصغر.....	211
6.2 صيغ التمويل.....	212
6.2.1 قرض شراء العتاد و المواد الأولية.....	212
6.2.2 التمويل الثلاثي.....	212
6.3 شروط الإستفادة من القرض المصغر.....	213
6.4 ضمان القروض البنكية.....	214
6.5 الخدمات غير المالية.....	214
6.6 التكوين والدورات.....	215
6.7 حصيلة المشاريع الممولة من طرف وكالة.....	216
7.الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) .....	218
7.1 شروط الإستفادة من الإعانة.....	220

221.....	الإعانات المقدمة من الوكالة.....	7.2
221.....	الإعانات المالية.....	7.2.1
223.....	الإعفاءات الجبائية.....	7.2.2
224.....	نجاحة سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر.....	8
<b>230.....</b>	<b>الخاتمة.....</b>	
<b>237.....</b>	<b>المصادر والمراجع.....</b>	
<b>250.....</b>	<b>الفهرس.....</b>	

## أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم

### تخصص : القانون الخاص

#### بعنوان :

### وسائل دعم المقاولاتية في النظام الاقتصادي الجزائري

تحت إشراف :

- أ. د غلاي محمد

إعداد الطالب :

❖ بنور مختار

#### الملخص :

حظيت المقاولاتية ، في السنوات الأخيرة باهتمام كبير من طرف الدول و الحكومات، نظرا لاعتبارها ركيزة أساسية في دعم النسيج الاقتصادي و تطوره، و لم يعد ينحصر مفهومها في المجال الإقتصادي فقط ، بل تعدى ذلك إلى جل القطاعات الأخرى الاجتماعية، البيئية ..

ليصبح للمقاولاتية دور مهم في برامج التنمية الاستراتيجية أو ما يسمى بالتنمية المستدامة ، إذ يعد مفهوم المقاولاتية في حد ذاته ، مفهوما واسعا يصعب تحديده بشكل دقيق، و قد لاقى اهتمام معظم باحثي و علماء الاجتماع و الاقتصاد لسنوات عديدة محاولين إيجاد مفهوم واضح و شامل له، خاصة أنه تغير مرارا نتيجة تطور الأنظمة الاقتصادية ولم يعد منحصر في تعريفه الضيق القائم على المؤسسات الكبيرة و التخطيطات الكلاسيكية المركزية.

لترقى المقاولاتية في العالم المعاصر ، لتصبح محركا أساسيا في رقي البنية الاقتصادية المستدامة للدول ، بحيث تعتبر القوة الدافعة في رفع الثقل عن القطاع العام فيما يخص خلق فرص العمل ، و القضاء على البطالة ، و تحفيز الابتكار ، و تعزيز النمو الإقتصادي خارج المحروقات و هذا من خلال تحويل الأفكار ، و تصويبها و بلورتها إلى مشاريع اقتصادية ناجحة ، و عليه يظهر جليا الدور الحيوي للمقاولاتية في بناء اقتصاد قوي و متنوع .

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم

تخصص : القانون الخاص

بمعنوان :

وسائل دعم المقاولاتية في النظام الاقتصادي الجزائري

تحت إشراف :

- أ. د غلاي مجد

إعداد الطالب :

❖ بنور مختار

**Summary :**

In recent years, entrepreneurship has received great attention from countries and governments, as it is considered a fundamental pillar in supporting the economic fabric and its development, and its concept is no longer limited to the economic field only, but has extended to most other sectors, social, environmental...

So that entrepreneurship has an important role in strategic development programs, or what is called sustainable development, as the concept of entrepreneurship in itself is a broad concept that is difficult to define accurately, and it has attracted the attention of most researchers and sociologists and economists for many years trying to find a clear and comprehensive concept for it. Especially since it has changed repeatedly as a result of the development of economic systems and is no longer limited to its narrow definition based on large institutions and classical central planning.

To advance entrepreneurship in the contemporary world, to become a fundamental driver in advancing the sustainable economic structure of countries, so that it is considered the driving force in lifting the weight of the public sector with regard to creating job opportunities, eliminating unemployment, stimulating innovation, and promoting economic growth outside of hydrocarbons, and this is one of Through transforming ideas, correcting them and crystallizing them into successful economic projects, the vital role of entrepreneurship in building a strong and diversified economy is clearly evident.