

دور المجتمع المدني في تعزيز التوجه المقاوлатي للشباب الجزائري:

تجربة جمعية المستقبل للتنمية AFD بباتنة كنموذج

The Role of Civil Society in Promoting the Entrepreneurial Orientation of Algerian Youth: The Experience of the Future Development Association (AFD) in Batna as a Model

تاريخ النشر: 2026/06/12

تاريخ القبول: 2026/06/03

تاريخ الإرسال: 2026/05/03

فوزية برسولي¹

¹ مخبر آفاق الحوكمة للتنمية المحلية المستدامة بالمركز الجامعي سي الحواس بركة، جامعة باتنة،

الجزائر، EMAIL : Fouzia.bersouli@univ-batna.dz

<https://orcid.org/0009-0007-0394-1155>

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز دور المجتمع المدني في تعزيز التوجه المقاوлатي لدى الشباب الجزائري، من خلال تحليل مفاهيمه الأساسية ودراسة حالة جمعية المستقبل للتنمية AFD بباتنة. وتُظهر النتائج أن الجمعيات تلعب دوراً مهماً في نشر ثقافة المقاومة عبر التوعية والتكوين وبناء القدرات والمرافقة، مستفيدة من قربها من الشباب وقدرتها على التدخل الميداني. كما بيّنت الدراسة أن برامج وشراكات AFD ساهمت في تنمية المهارات الريادية ودعم إنشاء المشاريع، رغم وجود تحديات مثل محدودية التمويل وضعف التنسيق. ويخلص البحث إلى تقديم توصيات لتعزيز فعالية المجتمع المدني داخل النظام البيئي المقاوлатي في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: المجتمع المدني، التوجه المقاوлатي، جمعية المستقبل للتنمية AFD بباتنة.

المؤلف المرسل: فوزية برسولي، الإيميل: Fouzia.bersouli@univ-batna.dz

Abstract:

This research aims to highlight the role of civil society in promoting the entrepreneurial orientation of Algerian youth, through analyzing its core concepts and examining the case of the Future Development Association (AFD) in Batna. The findings show that associations play a significant role in spreading an entrepreneurial culture through awareness, training, capacity building, and support, benefiting from their proximity to young people and their ability to act in the field. The study also reveals that AFD's programs and partnerships have contributed to developing entrepreneurial skills and supporting business creation, despite challenges such as limited funding and weak coordination. The research concludes with recommendations to enhance the effectiveness of civil society within the entrepreneurial ecosystem in Algeria.

Keywords: Civil society, entrepreneurial orientation, Future Development Association (AFD) in Batna.

1. مقدمة:

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات اقتصادية واجتماعية عميقة أفرزت أنماطاً جديدة من العمل والإنتاج، حيث أصبحت المقاوالتية ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة ومن بين أهم محركات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، نظراً لدورها في خلق الثروة، وتوليد فرص العمل، وتحفيز الابتكار. خصوصاً في البلدان السائرة في طريق النمو التي تواجه تحديات البطالة، وغياب التنوع الاقتصادي، وضعف التشغيل في القطاعات التقليدية وقد أدركت هذه الدول، بما فيها الجزائر، أن تشجيع التوجه المقاوالتية لدى

الشباب يمثل خياراً استراتيجياً لمواجهة البطالة وتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني في ظل العولمة والتغيرات التكنولوجية المتسارعة.

وفي هذا السياق، أصبح تشجيع التوجه المقاوлатي لدى الشباب من بين أولويات السياسات العمومية في الجزائر، باعتباره وسيلة لتعزيز الإدماج الاجتماعي والاقتصادي، ودعامة لبناء اقتصاد قائم على المبادرة والابتكار. إلا أنّ تحقيق هذا الهدف لا يمكن أن يعتمد فقط على جهود الدولة ومؤسساتها، بل يتطلب إشراك مختلف الفاعلين ضمن النظام البيئي المقاوлатي، ومن بينهم المجتمع المدني الذي يشكل أحد الركائز الأساسية في تعبئة الطاقات الشبابية، وتوجيهها نحو العمل الحر والمبادرة الاقتصادية. فبفضل قربه من الفئات المستهدفة، وقدرته على الفعل الميداني المباشر، يمكن للمجتمع المدني أن يلعب دوراً محورياً في نشر ثقافة المقاول، وتكوين الشباب، ومرافقتهم في مراحل تطوير مشاريعهم. وتوجيه هذه المبادرات الفردية نحو مشاريع ذات جدوى اقتصادية واجتماعية.

إشكالية الدراسة: من خلال ما سبق تنبثق إشكالية هذه الدراسة المتمثلة في:

إلى أي مدى يساهم المجتمع المدني في تعزيز التوجه المقاوлатي لدى الشباب الجزائري؟
وإلى أي مدى ساهمت جمعية المستقبل للتنمية AFD كفاعل من المجتمع المدني في ذلك؟

تساؤلات الدراسة: ويتفرع عن هذه الاشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية، من بينها:

- ما هو الدور الذي يلعبه المجتمع المدني في تعزيز التوجه المقاوлатي للشباب في الجزائر؟
- ما هي البرامج التي تعتمد عليها جمعية AFD في مجال دعم المبادرات الشبابية؟

فرضية الدراسة: يفترض أن جمعية المستقبل للتنمية (AFD) تساهم بفاعلية في نشر ثقافة المقاوлатية وبناء القدرات الريادية لدى الشباب، عبر برامج تكوين ومرافقة متنوعة تدعم التوجه المقاوлатي للشباب.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه المداخلة في كونها تسلط الضوء على أحد الفاعلين غير التقليديين في التنمية الاقتصادية، وهو المجتمع المدني، الذي يمثل حلقة وصل بين الشباب والمؤسسات الرسمية. كما تسعى إلى إبراز القيمة المضافة التي يمكن أن يقدمها هذا الفاعل في تنمية روح المبادرة وتعزيز التوجه المقاوлатي في الوسط الجامعي والمجتمعي.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، أهمها:

- تحليل مفهوم ودينامية التوجه المقاوлатي لدى الشباب في السياق الجزائري.
- إبراز مساهمة منظمات المجتمع المدني في دعم وتنمية هذا التوجه من خلال برامج المرافقة والتكوين والتشبيك
- تحديد أهم العوائق التي تحد من فاعلية المجتمع المدني في المجال المقاوлатي.
- تقديم اقتراحات عملية لتعزيز الشراكة بين المجتمع المدني والمؤسسات العمومية والخاصة في بناء النظام البيئي المقاوлатي الجزائري.

منهجية الدراسة: أما من حيث المنهجية المعتمدة، فقد تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة في أبعادها النظرية والميدانية، مدعوماً بمقاربة نوعية تعتمد

على تحليل محتوى وثائق وتقارير جمعيات ناشطة في مجال المقاوлатية، إلى جانب مقابلات ميدانية مع بعض الفاعلين الشباب والجمعويين.

2. المجتمع المدني: يُعرّف المجتمع المدني بأنه مجموع التنظيمات غير الحكومية وغير الربحية التي ينشئها الأفراد بشكل طوعي، بهدف الدفاع عن مصالحهم، وتنظيم مشاركتهم في الشأن العام، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. ويُنظر إليه كفضاء مستقل نسبياً عن الدولة والسوق، يتيح للأفراد ممارسة المواطنة الفاعلة وبناء مبادرات جماعية تقوم على العمل التطوعي والمسؤولية الاجتماعية.

وفي سياق دعم التوجه المقاوлатي للشباب، يمثل المجتمع المدني شبكة فاعلة تضم الجمعيات، المنظمات المهنية، الحاضنات، الأندية الجامعية، المبادرات الشبابية، ومراكز التكوين، والتي تعمل على نشر ثقافة المبادرة، وتطوير القدرات الريادية، والمرافقة والتشبيك بين مختلف الفاعلين في النظام البيئي المقاوлатي.

1.2. مفهوم المجتمع المدني: يعتبر المجتمع المدني من المصطلحات أو المفاهيم التي ظهرت حديثاً، فقبل القرن التاسع عشر لا يمكن الحديث عن مجتمع مجرد من السياسة فمنذ القديم ارتبط النظام المجتمعي بالسلطة وكيفية ممارستها أو على من تمارس، وتتجلى هذه العلاقة في صورة الدولة، "وينبغي الإشارة إلى عدم وجود أي تمايز بين مفهوم الدولة والمجتمع المدني في القرون الوسطى، كما هو في الفترة الحديثة".

ولم يظهر ذلك إلا في العصر الحديث. وقد ظهر مفهوم المجتمع المدني من خلال كتابات بعض الفلاسفة والمفكرين، الذين اختلفوا وتباينوا في مرجعياتهم ومرتكزاتهم. ومنذ ظهور فكرة المجتمع المدني في الحضارة الغربية الحديثة وهو يثير الجدل والنقاشات المستمرة

بسبب اختلاف استخدام مفهومه ومدلوله، إلى درجة أنه يكاد يختلف جذريا من مؤلف إلى آخر. (القادر، 2020)

وقد عرف مصطلح المجتمع المدني في الأدبيات السياسية والقانونية في إعلان حقوق الإنسان والمواطن في أعقاب الثورة الفرنسية، وهو تعبير عن علاقة المجتمع بأفراده وتنظيماته المختلفة بالدولة بتنظيماتها الرسمية، ويعتبر الفيلسوف الألماني Hegel أن المجتمع المدني يتموقع بين الأسرة والدولة، وهو يتكون من التنظيمات التي تقوم على أساس تعاقد حر بين الأفراد خارج إطار العائلة والدولة، والملاحظ أن هذا المفهوم مفتوح ليشمل بنى ومؤسسات تقليدية وحديثة، تحتل مركزا وسيطا بين العائلة باعتبارها الوحدة الأساسية التي ينهض عليها البناء الاجتماعي والنظام القيمي في المجتمع من ناحية والدولة ومؤسساتها وأجهزتها ذات الصبغة الرسمية من ناحية أخرى. إن المجتمع المدني هو أداة للتوازن والتنظيم تقف بين الدولة بسلطانها القمعية وبين المجتمع وتطلعاته المختلفة، وفي هذا السياق يعرف سعد الدين إبراهيم المجتمع المدني: "بأنه مجموعة التنظيمات التطوعية التي تملأ المجال بين الأسرة والدولة لتحقيق مصالح أفرادها ملتزمة في ذلك بقيم ومعايير الاحترام والتراضي والتسامح والإدارة السلمية للتنوع والاختلاف." (الطاهر، 2006)

وبالتالي فإن المجتمع المدني هو مجال لإبداء الرأي واحترام الرأي الآخر، والتنافس الحر القائم على الإقناع بالحجة والاستماع إلى الرأي المعاكس، في إطار تنظيمات معينة هدفها الأساسي هو خدمة الصالح العام في إطار منظم ينبذ الفوضى والعنف بكل أشكاله، ويشتمل على المؤسسات غير الحكومية وكل مؤسسة غير عائلية أو وراثية، والتي يولد فيها الفرد وتكون عضويته فيها إجبارية كالقبيلة والعشيرة.

وقد جاء تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP، 2004) له على أنه: مجموعة واسعة من التنظيمات التطوعية التي تتشكل بين الأسرة والدولة، وتشمل الجمعيات، المنظمات المجتمعية، النوادي الشبابية، المنظمات المهنية والمنظمات غير الحكومية، والتي تعمل على تحقيق التنمية الإنسانية وتعزيز المشاركة".

وقد عرفته ندوة المجتمع المدني التي نظمها مركز دراسات الوحدة العربية عام 1992م بأنه: "المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في ميادينها المختلفة في استقلال عن سلطة الدولة لتحقيق أغراض متعددة، منها أغراض سياسية كالمشاركة في صنع القرار على المستوى الوطني والقومي، ومثال ذلك الأحزاب السياسية ومنها أغراض نقابية كالدفاع عن مصالح أعضائها، ومنها أغراض ثقافية كما في اتحادات الكتاب والمثقفين والجمعيات الثقافية التي تهدف إلى نشر الوعي الثقافي"، والملاحظ في هذا التعريف أنه يعتبر الأحزاب السياسية أيضا من مكونات المجتمع المدني. (عبدالله، 2018)

كما يعرف (Larry, 1999) المجتمع المدني بأنه: "مجموعة التنظيمات التطوعية التي تعمل خارج نطاق الدولة، والتي تهدف إلى التعبير عن مصالح وقيم أعضائها، وممارسة تأثير على السياسات العمومية في إطار احترام القانون".

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المجتمع المدني في السياق الجزائري يمثل مجموع التنظيمات الطوعية وغير الربحية المستقلة عن الدولة والقطاع الخاص، والتي تشمل الجمعيات التنموية والشبابية والمهنية والمبادرات المحلية، وتعمل على تعزيز المشاركة المواطنة، وبناء القدرات، ودعم المبادرات الاقتصادية والاجتماعية. وفي مجال المقاوالاتية الشبابية، يمارس المجتمع المدني دورًا حيويًا من خلال نشر ثقافة المبادرة،

وتقديم التكوين والمرافقة، وتسهيل التشبيك بين الشباب والفاعلين في النظام البيئي المقاولاتي، بما يساهم في خلق دينامية ريادية داعمة للتنمية المحلية.

2.2. الوظائف العامة للمجتمع المدني: يمارس المجتمع المدني مجموعة من الوظائف الحيوية داخل المجتمع والدولة، يمكن تلخيصها في ثمانية وظائف أساسية كما توردتها الأدبيات الدولية: (الأفندي، 2005)

• الوظيفة التمثيلية: تتمثل في تمثيل مختلف الفئات الاجتماعية، خاصة الفئات الضعيفة والشباب، والدفاع عن مصالحهم وحقوقهم، هذه الوظيفة تجعل الجمعيات وسيطاً بين المجتمع والدولة. كأن تقوم بتمثيل حاجات الشباب المقاول وتوصيلها لمؤسسات الدعم.

• الوظيفة التكوينية/التربوية: يشكل المجتمع المدني فضاءً لتربية الأفراد على القيم التالية: المواطنة، المبادرة، المشاركة، المسؤولية كما يقدم برامج تكوين في المهارات المهنية والريادية. تعمل على تعزيز الثقافة المقاوлатية وتكوين الشباب على مهارات إدارة المشاريع.

• وظيفة بناء القدرات : وتهدف إلى تمكين الأفراد من المهارات والأدوات التي تساعد على لعب أدوار اجتماعية واقتصادية فعالة.

• الوظيفة التنموية : يعتبر المجتمع المدني فاعلاً في تحقيق التنمية المحلية عبر: مشاريع دعم الشباب، الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، المبادرات المجتمعية في المقاوлатية وتنشيط الاقتصاد المحلي عبر دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

• **الوظيفة الرقابية:** يقوم المجتمع المدني بمراقبة أداء السياسات العمومية، والتبليغ عن الاختلالات، وتعزيز الشفافية والمساءلة. كالقيام بمراقبة برامج دعم الشباب وشفافية التمويل والانتقاء.

• **وظيفة التمكين الاجتماعي والاقتصادي:** تهدف إلى تعزيز قدرات الفئات الهشة (الشباب-النساء-البطالين) لتمكينهم اقتصاديًا واجتماعيًا. حيث تقوم مثلا بتشجيع الشباب على خلق مشاريعهم بدل انتظار الوظيفة.

• **وظيفة الوساطة والشراكات:** يربط المجتمع المدني بين: الشباب، الدولة، مؤسسات التمويل، الفاعلين الاقتصاديين، الجامعة مثل أن تقوم جمعية تنظم لقاءات بين رواد الأعمال الشباب والبنوك أو المستثمرين.

• **الوظيفة الابتكارية:** تطوّر الجمعيات حلولاً مبتكرة للمشاكل الاجتماعية والاقتصادية، بما فيها: منصات تدريب، احتضان المشاريع، مسابقات الابتكار، Hackathons ، بحيث تقوم بتهيئة بيئة محفزة للمقاولاتية والابتكار.

3. **المقاولاتية والتوجه المقاولاتي:** تُعد المقاولاتية إحدى الركائز الجوهرية في دفع النمو الاقتصادي وتعزيز الابتكار داخل المجتمعات المعاصرة. وقد شهد هذا المفهوم توسعاً نظرياً وتطبيقياً منذ ثمانينيات القرن الماضي، حيث عُرِفَت المقاولاتية بأنها "عملية خلق قيمة جديدة من خلال استغلال الفرص المتاحة في البيئة، عبر ابتكار منتجات أو خدمات أو طرق إنتاج جديدة. (Shane، 2000) ولا تقتصر المقاولاتية على مجرد إنشاء مؤسسة، بل تشمل القدرة على تحديد الفرص، وتحويل الأفكار إلى مشاريع واقعية، وتحمل المخاطر، واتخاذ المبادرة لتحقيق قيمة اقتصادية أو اجتماعية.

اهتم العديد من الباحثين بموضوع التوجه المقاوالاتي للأفراد، باعتباره مرحلة تسبق مراحل المسار المقاوالاتي وحاولوا معرفة أهم الأسباب والدوافع التي من شأنها أن تتدخل في تشكيل نية الأفراد على اختيار المقابلة، كمسار مهيمن في ظل ظروف معينة. وتؤكد الدراسات المتعلقة بالمقاوالاتية أن النظام البيئي يساهم في تطوير المقاوالاتية وتعتبر الدولة عبر مختلف التشريعات والقوانين التي تصدرها عنصر جوهري في توجيه الأفراد وتحفيزه نحو المقاوالاتية وإنشاء مشاريع خاصة بهم. وفيما يلي نتعرف على مفهوم التوجه المقاوالاتي كما ورد في بعض الأدبيات.

1.3. مفهوم التوجه المقاوالاتي: كان أول ظهور لمصطلح التوجه المقاوالاتي إثر أعمال Miller 1983 حيث أن مصطلح التوجه المقاوالاتي برز كمفهوم يصف المقاوالاتية في المؤسسات القائمة (الموجودة)، حيث عرف ميلر المؤسسة المقابلة بأنها "تلك المؤسسة المبتكرة والتي لديها ميل شديد للمخاطر وتستجيب بشكل استباقي بقوة من أجل التفوق على المنافسين"، في حين اعتبر المؤسسة غير المقابلة هي "تلك المؤسسة التي لديها عدد قليل من الابتكارات، ولديها عزوف عن المخاطرة، وتقوم بتقليد تحركات المنافسين بدلا أن تكون هي الفائزة"، واعتبر ميلر مبدئيا أن المقاوالاتية كوزن مركب لهذه المتغيرات الثلاثة. (Miller، 1983) إذن حسب ميلر فإن مفهوم التوجه المقاوالاتي هو محصلة للابتكار، المخاطرة، الاستباقية.

كما أشار (Usman Isa، 2017) إلى أن التوجه المقاوالاتي هو نموذجا عالميا يمكن تطبيقه في بيئات مختلفة، حيث يمكن لأصحاب المشاريع وأصحاب المؤسسات الصغيرة في أي بيئة تطبيقه عن طريق اتخاذ قرارات تجارية مستقلة لإدارة مؤسساتهم لتحقيق النجاح. كما يمكن للأفراد الذين لديهم الدافع لتحمل المخاطر، الإبداع العالي، الاستعداد لتجربة أفكار جديدة أو التنافس بقوة لتحقيق أداء أفضل.

أشار(كوفين) أن التوجّه المقاوлатي هو:"اتجاه استراتيجي يعكس المستوى الذي تتصرف به المنظمة بطريقة مبتكرة، وتنتهج مخاطرة محسوبة، وتتجه نحو المبادرة وتحدي المنافسين."

أما (Lumpkin & Dess، 1996) يعرفانه بأنه "مجموعة من الميول والسلوكيات الاستراتيجية التي تتجسد في الابتكار، والمخاطرة، والاستباقية، والعدوانية التنافسية، والاستقلالية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة".

بناء على ما سبق يمكن القول أنّ التوجّه المقاوлатي هو مجموعة من الخصائص والاستراتيجيات التي تعكس استعداد الفرد أو المنظمة لتبني سلوكيات ريادية قائمة على الإبداع، وتحمل المخاطر، واغتنام الفرص، واتخاذ المبادرات، بما يهدف إلى تحقيق نمو وتنافسية مستدامة.

2.3. عناصر التوجّه المقاولاتي: يمكن تلخيصها حسب ما ذكر (Miller، 1983) و (Lumpkin، 1996) في النقاط التالية:

- الابتكار Innovation: قدرة الفرد أو المؤسسة على تطوير أفكار ومنتجات وعمليات جديدة.
- تحمّل المخاطر Risk taking: الاستعداد لاتخاذ قرارات غير مؤكدة النتائج سعياً وراء فرص أفضل.
- الاستباقية Proactiveness: المبادرة في استغلال الفرص قبل المنافسين.
- العدوانية التنافسية Competitive Aggressiveness: السعي لمواجهة المنافسين بقوة عبر تحسين الأداء واستغلال الثغرات.

• الاستقلالية Autonomy : قدرة الأفراد والفرق على اتخاذ القرار والإنجاز دون اعتماد كبير على الهياكل التقليدية.

4. المجتمع المدني كفاعل في تعزيز التوجه المقاوالاتي للشباب: يقوم المجتمع المدني بوظائف متعددة تكمل الأدوار الحكومية والاقتصادية، فالعلاقة تكاملية وتفاعلية بين المجتمع المدني والنظام البيئي المقاوالاتي. وأبرز هذه الأدوار: التمكين، التحسيس، المرافقة، التشبيك، والضغط الإيجابي من أجل تحسين بيئة الأعمال (Keane, 1998) وبذلك، يتحول العمل الجماعي من مجرد نشاط اجتماعي إلى عنصر أساسي في بناء نظام بيئي مقاوالاتي Entrepreneurial Ecosystem قادر على تحويل الشباب من مجرد باحثين عن فرص إلى منشئين (صانعين) للفرص.

1.4. الوظيفة التحسيسية والتثقيف الريادي: تعمل الجمعيات ومنظمات المجتمع المدني على نشر ثقافة المبادرات المقاوالاتية من خلال:

• تنظيم لقاءات تعريفية بالمقاوالاتية؛

• حملات توعوية حول أهمية إنشاء المشاريع الصغيرة؛

• تعميم نماذج النجاح المحلية لتغيير الصور النمطية المرتبطة بالمخاطرة أو الفشل.

2.4. الوظيفة التكوينية وبناء المهارات: تشكل الجمعيات مصدراً مهماً للتكوين غير الرسمي في المهارات الريادية، مثل:

• إعداد خطة العمل؛

• التخطيط الاستراتيجي للمشاريع؛

• مهارات القيادة؛

• الابتكار، وإدارة المخاطر؛

• التدريب على التقنيات الحديثة: التسويق الرقمي، التجارة الإلكترونية، الذكاء الاصطناعي في الأعمال.

فهذه التكوينات تُسهم في رفع قابلية الشباب للولوج إلى عالم المقاولة من خلال تعزيز ثقتهم وقدرتهم على تحويل الأفكار إلى مشاريع ملموسة.

3.4. الوظيفة المرافقة والداعمة: تلعب الجمعيات دورًا مهمًا في:

• مرافقة الشباب خلال مراحل إنشاء المشروع كتقديم الاستشارات القانونية والمالية؛

• المتابعة المستمرة لحل مشكلات التسيير؛

• توفير مرشدين (Mentors) وأصحاب خبرة.

وهذه الوظيفة تُعدّ ركيزة أساسية في تقوية التوجه المقاوлатي لأنها تعالج مخاوف الشباب المرتبطة بالفشل أو التعقيدات الإدارية.

4.4. وظيفة التشبيك وربط العلاقات: حيث تساهم الجمعيات في:

• ربط الشباب بالمولدين، والشركات، والهيئات الحكومية؛

• تنظيم ملتقيات ومسابقات للمشاريع المبتكرة؛

• عقد شراكات مع الجامعات، الحاضنات، والمؤسسات الاقتصادية.

ومن المعروف في المجال الريادي أن التشبيك عامل أساسي في نجاح المبادرات الشبابية.

5.4. الوظيفة الترافعية وتحسين بيئة الأعمال: أين ينشط المجتمع المدني كقوة اقتراح في المطالبة بتسهيلات قانونية وإدارية لدعم الشباب المقاول، تقييم فعالية برامج الدعم الحكومية، تعزيز الشفافية وتحسين الخدمات الموجهة للشباب.

6.4. تحليل أثر المجتمع المدني في تعزيز التوجه المقاوлатي للشباب: تشير الممارسات الميدانية والدراسات الوطنية إلى أن الجمعيات الفاعلة في مجال المقاوлатية تُحدث أثراً ملموساً على:

- رفع استعداد الشباب لتبني السلوك الريادي.
- تحسين قدراتهم على تحديد الفرص واستغلالها.
- تغيير مواقفهم تجاه المخاطرة والإبداع.
- مساعدتهم على تجاوز العقبات البيروقراطية.

وبالتالي، يُعتبر المجتمع المدني فاعلاً استراتيجياً في تحويل المقاوлатية من خطاب سياسي وبرامجي إلى واقع اجتماعي يمارسه الشباب.

5. جمعية المستقبل للتنمية بباتنة AFD أنموذجا في تعزيز التوجه المقاوлатي للشباب:

تمثل جمعية المستقبل للتنمية (AFD) أحد أبرز الفاعلين الجمعويين في ولاية باتنة، حيث استطاعت عبر مسار يتجاوز 15 سنة أن تتبوأ مكانة مهمة في مجال التنمية المحلية وتمكين الفئات الهشة، خاصة الشباب والنساء واليافعين. ويقوم تدخل الجمعية على مقاربة ميدانية تعتمد على التدريب، المرافقة، بناء الشراكات، وتعزيز ثقافة المبادرة، مما يجعلها

نموذجًا بارزًا لدور المجتمع المدني في تحفيز التوجه المقاوطني. ويقوم هذا العنصر بتحليل تجربة الجمعية من خلال استعراض شبكة شركائها، وبرامجها المختلفة، والآليات التي تعتمدها لترسيخ التوجه المقاوطني. لدى الشباب.



1.5. تقديم الجمعية: جمعية المستقبل للتنمية باتنة، جمعية ذات طابع اجتماعي تأسست يوم 11 جويلية 2009 تحت رقم 92 مع تجديد قانوني رقم 12 مؤرخ يوم 05 جانفي 2014 كمنظمة مجتمع مدني تهدف إلى التمكين الاجتماعي والاقتصادي للشباب، وتعزيز حقوق الطفل باستخدام مقاربة العمل بالمشاريع. تركز الجمعية على دعم الفئات الهشة والمحرومة من الفرص، مع إيلاء اهتمام خاص للطفولة والشباب في الجزائر. (AFD, 2025)

1.1.5. الرسالة: تعمل جمعية المستقبل للتنمية على تمكين الشباب اقتصاديًا واجتماعيًا، وترقية حقوق الطفل من خلال تنفيذ مشاريع مستدامة تعزز المشاركة المجتمعية، وتدعم الفئات الأكثر هشاشة، وتساهم في بناء مجتمع عادل وشامل.

2.1.5. الرؤية: تسعى الجمعية إلى بناء مجتمع متماسك يدعم حقوق الطفل ويُعزز قدرات الشباب لقيادة مستقبل أكثر إنصافًا وشمولية، حيث تُتاح الفرص للجميع بغض النظر عن الظروف.

3.1.5. القيم: تتمثل في: (AFD, 2025)

- الاحترام والتثمين: تحترم التنوع الثقافي وتثمن المساهمات الفردية والجماعية.
- المشاركة والشمولية: تؤمن بضرورة إشراك جميع الفئات، وخاصة الفتيات، في القيادة والأنشطة، وضمان تكافؤ الفرص.
- التنوع والإنصاف: تعمل على تعزيز العدالة الاجتماعية ودعم الفئات الهشة لضمان عدم الإقصاء.
- الالتزام بالمجتمع: تسعى جاهدة لخدمة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة، خصوصاً في مناطق الظل. بالإضافة إلى العمل مع منظمات دولية مثل UNICEF ، UNDP ، UNESCO ، وCISP، وتفتخر جمعية المستقبل للتنمية بشراكتها مع جهات محلية رئيسية مثل وزارة العدل، وزارة التربية الوطنية، ووزارة التضامن الوطني. حيث تساهم هذه الشراكات في تعزيز التأثير المحلي للمشاريع، خاصة تلك الموجهة لترقية حقوق الطفل وتمكين الفئات الهشة في المجتمع، مما يدعم تحقيق أهداف الجمعية ورؤيتها في التنمية المستدامة.

4.1.5. الأهداف: تطمح جمعية المستقبل للتنمية إلى:

- المشاركة في تدعيم وإنجاز برامج التنمية الاجتماعية التضامنية والمستقبلية؛
- المساهمة في تطبيق برامج التكوين والإدماج الاجتماعي والمهني للشباب والمحجوسين؛
- تعزيز المواطنة الإيجابية لدى الشباب وتشجيع مشاركتهم الفعالة لتنمية مستدامة؛
- المساهمة في تطبيق برامج التكوين والإدماج المهني وتشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة ومرافقة الشباب؛

- المساهمة في إعادة بناء النسيج الاجتماعي وخلق روابط التضامن والتعاون بين أفراد المجتمع؛
- ترقية وتوعية المرأة في إطار برامج التضامن الوطني والتجديد الريفي وتوعية الطفل وحماية حقوقه.
- 5.1.5. مقرات الجمعية ب: تقع مقرات الجمعية عبر تراب ولاية باتنة ب:
 - حي الزمالة، نهج عبد الصمد 01بلدية باتنة؛
 - الحي القديم وسط نقاوس، بلدية نقاوس؛
 - الحي الإداري الجديد مقابل الدرك الوطني، بلدية بيطام؛
 - دار الشباب ببلدية اريس.
- 6.1.5. شبكة الشركاء كدعامة لتعزيز التوجه المقاوлатي: تعمل جمعية AFD ضمن شبكة واسعة من الشركاء المحليين والوطنيين والدوليين، وهو ما يمنح تدخلاتها قوة مؤسسية واستدامة في التأثير. ومن أبرز هؤلاء الشركاء: (AFD، 2025)
- مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن باتنة DASS.
- وكالة التنمية الاجتماعية ADS باتنة.
- مديرية التكوين المهني والتمهين بباتنة.
- وزارة العدل، المصلحة الخارجية لإدارة السجون المكلفة بإعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين بباتنة.
- مركز CIDDEF .
- شبكة جسور.
- برنامج متعدد الأطراف PCPA
- مركز موارد لمنظمات المجتمع المدني CROSC .

- الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE.
 - BBC Media Action.
 - منظمة اليونيسف UNICEF مكتب الجزائر.
 - جامعة باتنة 1 الحاج لخضر (مخبر بحث سيكولوجية مستعمل الطريق).
 - مشتلة المؤسسات باتنة.
 - وكالة تسيير القرض المصغر باتنة ANGEM.
- هذه الشراكات متكاملة من حيث الاختصاص (اجتماعي، تربوي، اقتصادي، حقوقي، إعلامي، دولي)، وتقوم بدور رئيسي في توفير الموارد والخبرات والفضاءات الضرورية لتعزيز المبادرات المقاولاتية.
- 2.5. رصيد مشاريع وبرامج الجمعية في مجال المقاولاتية: أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وتحليل الوثائق الداخلية للجمعية أنّ جمعية المستقبل للتنمية (AFD) راكمت، منذ تأسيسها، خبرة معتبرة في تصميم وتنفيذ برامج ذات بعد مقاولاتي وتنموي موجّهة لفئة الشباب والنساء، حيث اعتمدت مقارنة تدريجية تجمع بين التوعية، بناء القدرات، المرافقة، والتشبيك. وقد مكّن هذا التراكم البرامجي من بناء مسار متكامل لتعزيز التوجّه المقاولاتي داخل البيئة المحلية بولاية باتنة.
- واعتمدت الدراسة الميدانية على مقابلات شبه موجهة مع عدد من أعضاء الجمعية والمشرفين على البرامج، بلغ عددهم (08) أفراد تم اختيارهم بطريقة قصدية بالنظر إلى مستوى انخراطهم في تصميم وتنفيذ المشاريع المقاولاتية، إضافة إلى تحليل التقارير الداخلية والوثائق التنظيمية الخاصة بالجمعية. وتم تحليل المعطيات الميدانية اعتمادًا على التحليل الموضوعاتي للمضامين (Thematic Analysis)، بما يسمح بتحديد المحاور الأساسية المرتبطة بآليات تعزيز التوجه المقاولاتي وأثرها على المستفيدين.

1.2.5. التكوين والتوعية المقاوлатية المبكرة:

ركزت الجمعية في المراحل الأولى من نشاطها على نشر الثقافة المقاوлатية وبناء الوعي الريادي لدى الفئات المستهدفة، من خلال برامج تكوينية وتحسيسية هدفت إلى تعريف الشباب والنساء بآليات إنشاء المشاريع وتسييرها، ومن أبرز هذه المبادرات:

- مشروع PAD SEL NEA سنة 2009 بالشراكة مع الوكالة الوطنية للتنمية الاجتماعية (ADS) ومشتلة المؤسسات، والذي ركّز على مبادئ إنشاء وتسيير المؤسسات المصغرة.
- مشروع تنوع الاقتصاديات للمرأة (GEPE) سنة 2011 بالشراكة مع مركز CIDDEF، والهادف إلى دعم المقاومة النسوية وتعزيز الاستقلال الاقتصادي للمرأة.
- ورشات الخياطة والتفصيل سنة 2013 بالشراكة مع قطاع التكوين المهني وVillage FDF/SOS، والتي مثلت تجربة تطبيقية لتحويل المهارات الحرفية إلى نشاط اقتصادي مدرّ للدخل.

وتكشف هذه المبادرات أنّ الجمعية لم تكتف بتقديم تكوينات تقنية معزولة، بل سعت إلى غرس التفكير المقاوлатي باعتباره ثقافة قائمة على المبادرة والاستقلالية الاقتصادية.

2.2.5. بناء القدرات والمهارات الحياتية:

أبرزت نتائج الدراسة أنّ الجمعية اعتمدت بشكل واضح على المقاربات التربوية الحديثة في تطوير المهارات الشخصية والريادية لدى الشباب، من خلال برامج تستهدف بناء الثقة بالنفس، التفكير النقدي، والقدرة على العمل الجماعي، باعتبارها مداخل أساسية للتوجه المقاوлатي.

وفي هذا السياق، يبرز مشروع "جواز سفر للنجاح" المنجز سنة 2014 بالشراكة مع شبكة NADA، والذي ركّز على تنمية المهارات الحياتية (Life Skills)، حيث ساهم في تطوير

قدرات الشباب على اتخاذ القرار، حل المشكلات، والتواصل، وهي مهارات ترتبط بشكل مباشر بالجاهزية الريادية والقدرة على إطلاق المبادرات. وتنسجم هذه المقاربة مع الأدبيات الحديثة التي تؤكد أنّ بناء التوجه المقاوлатي لا يرتبط فقط بالمعارف الاقتصادية، بل أيضاً بتنمية الكفاءات السلوكية والاجتماعية للفرد.

3.2.5. الاقتصاد الاجتماعي والتضامني كمدخل للمقاوлатية:

أظهرت الدراسة أنّ الجمعية تبنت رؤية موسعة للمقاوлатية، تتجاوز المنظور الربحي التقليدي نحو مقاربة تنموية ذات بعد اجتماعي وتضامني، وهو ما تجسد في مشروع Village FDF سنة 2016، الموجه للأسر المنتجة بالشراكة مع قطاع التكوين المهني. وقد ساهم هذا المشروع في:

- تعزيز ثقافة الإنتاج المحلي.
 - تشجيع النساء والأسر محدودة الدخل على إنشاء أنشطة اقتصادية صغيرة.
 - تنمية روح الاعتماد على الذات داخل الفئات الهشة.
- ويعكس هذا التوجه تقاطع تجربة الجمعية مع مفاهيم المقاوлатية الاجتماعية التي تعتبر المبادرة الاقتصادية أداة لمعالجة الإشكالات الاجتماعية وتحقيق الإدماج الاقتصادي.

4.2.5. المقاوлатية الاجتماعية والابتكار الشبابي:

مثل مشروع "أبداع" بالشراكة مع منظمة اليونيسف خلال سنتي 2021-2022 نقطة تحول نوعية في تجربة الجمعية، إذ انتقلت من التوعية والتكوين إلى مرافقة الشباب في تطوير مشاريع اجتماعية مبتكرة قابلة للتجسيد.

وقد استفاد من المشروع أكثر من 170 شاباً وشابة عبر مخيمات UPSHIFT و Imagen Ventures، حيث تلقى المشاركون تكوينات في:

- التفكير التصميمي (Design Thinking).
- إعداد نموذج الأعمال (Business Model Canvas).

• العمل الجماعي وحل المشكلات .

• تصميم المبادرات الاجتماعية .

وتُظهر المعطيات الميدانية أنّ عددًا من المشاركين استطاعوا الانتقال من مرحلة الفكرة إلى مرحلة تصميم مشاريع اجتماعية أولية، خاصة في مجالات البيئة، التوعية الرقمية، والخدمات المجتمعية، وهو ما يعكس فعالية المقاربة التطبيقية التي اعتمدتها الجمعية.

3.5. آليات جمعية AFD في تعزيز التوجه المقاوлатي

سمح تحليل تدخلات الجمعية بتحديد مجموعة من الآليات الأساسية التي تفسر مساهمتها في بناء التوجه المقاوлатي لدى الشباب، والتي يمكن تنظيمها ضمن المحاور التالية:

1.3.5. التكوين وبناء الكفاءات الريادية

أظهرت نتائج الدراسة أنّ التكوين يشكل الآلية المركزية في استراتيجية الجمعية، حيث لم يقتصر على الجوانب التقنية، بل شمل تنمية الكفاءات السلوكية والمعرفية المرتبطة بالفعل المقاوлатي.

وقد ساهمت البرامج التدريبية في:

- رفع مستوى الثقة بالنفس لدى المستفيدين .
- تنمية القدرة على تحويل الأفكار إلى مشاريع .
- تعزيز مهارات القيادة والعمل الجماعي .
- تطوير التفكير الابتكاري وحل المشكلات .

وتؤكد المقابلات المنجزة مع مؤطري الجمعية أنّ المقاربة التشاركية والتطبيقية المعتمدة داخل المخيمات الريادية ساعدت الشباب على اكتساب خبرة ميدانية تتجاوز التكوين النظري التقليدي.

2.3.5. المرافقة والاحتضان



لا تقتصر تدخلات الجمعية على التكوين فقط، بل تمتد إلى مرافقة الشباب في المراحل الأولى لتطوير مشاريعهم، من خلال:

- تقديم الاستشارات الفردية .
- تنظيم مخيمات تدريبية مكثفة .
- توفير فضاءات للاحتضان والتوجيه .
- ربط المستفيدين بالفاعلين المحليين .

وتُظهر نتائج الدراسة أنّ هذه المرافقة ساهمت في تقليص حالة التردد والخوف من الفشل لدى عدد من الشباب، وهو ما يعد عاملاً أساسياً في بناء النية المقاوлатية.

3.3.5. التشبيك وبناء رأس المال الاجتماعي

بيّنت الدراسة أنّ قوة تجربة الجمعية لا ترتبط فقط ببرامجها، بل أيضاً بقدرتها على بناء شبكة واسعة من الشراكات المحلية والوطنية والدولية، شملت:

- هيئات عمومية .
- منظمات دولية .
- مؤسسات التكوين .
- الجامعات ومخابر البحث .

وقد ساهم هذا التشبيك في:

- توسيع فرص التكوين والتمويل .
- تسهيل تبادل الخبرات .
- تعزيز انفتاح الشباب على النظم البيئية الريادية .

ويُعد هذا البعد من أبرز عناصر التميز في تجربة جمعية AFD مقارنة بعدد من الجمعيات المحلية ذات النشاط المحدود.

4.3.5. الربط بين البحث العلمي والممارسة الميدانية

تكشف نتائج الدراسة أنّ الجمعية تعتمد مقارنة قائمة على إنتاج المعرفة وربطها بالممارسة، من خلال تشجيع البحوث الأكاديمية المرتبطة بالمقاوлатية والعمل الجمعي. ويتجسد ذلك في:

- إنجاز بحوث جامعية مرتبطة ببرامج الجمعية.
- توظيف نتائج الدراسات في تطوير التدخلات الميدانية.
- اعتماد التقييم المستمر للأنشطة التكوينية.

ويمنح هذا البعد للجمعية خصوصية مهمة باعتبارها فضاءً للتعليم الاجتماعي وإنتاج المعرفة التطبيقية، وليس مجرد هيئة لتنفيذ الأنشطة.

4.5. أثر تدخلات جمعية AFD على التوجه المقاولاتي

أظهرت نتائج الدراسة أنّ تدخلات الجمعية ساهمت في بناء توجه مقاولاتي لدى الشباب المستفيدين من خلال عدة مستويات مترابطة.

فعلى المستوى المعرفي، ساعدت البرامج التكوينية على تعزيز فهم الشباب لمفاهيم المقاوлатية الاجتماعية وآليات إنشاء المشاريع. أما على المستوى السلوكي، فقد ساهمت في تنمية روح المبادرة والثقة بالنفس والاستعداد لتحمل المسؤولية.

كما أبرزت المعطيات الميدانية أنّ المقاربة التطبيقية التي اعتمدتها الجمعية ساعدت عددًا من المستفيدين على الانتقال من مجرد امتلاك فكرة إلى التفكير العملي في تطوير مشروع قابل للتنفيذ، خاصة ضمن برامج UPSHIFT.

غير أنّ الدراسة كشفت أيضًا عن جملة من التحديات التي تحد من استدامة الأثر المقاولاتي، من أبرزها:

- محدودية التمويل المخصص لمرافقة المشاريع بعد مرحلة التكوين.
- ضعف آليات المتابعة طويلة المدى للمستفيدين.
- صعوبة توسيع نطاق البرامج خارج المجال المحلي.

- هشاشة البيئة الاقتصادية الداعمة للمشاريع الشبابية.

وتؤكد هذه النتائج أنّ فعالية المجتمع المدني في تعزيز التوجه المقاوлатي تبقى مرتبطة بمدى توفر منظومة داعمة تشمل التمويل، التشبيك، والاستمرارية المؤسسية.

6. خاتمة:

خلصت الدراسة إلى أنّ جمعية المستقبل للتنمية بولاية باتنة تمثل نموذجًا فاعلاً لدور المجتمع المدني في تعزيز التوجه المقاوлатي لدى الشباب، من خلال اعتمادها مقاربة متكاملة تجمع بين التوعية، بناء القدرات، المرافقة، والتشبيك المؤسسي.

وأظهرت نتائج دراسة الحالة أنّ الجمعية نجحت في تطوير برامج ذات أثر ملموس على المستوى المعرفي والسلوكي للمستفيدين، خاصة فيما يتعلق بتنمية روح المبادرة، تعزيز الثقة بالنفس، وتطوير المهارات الريادية والاجتماعية. كما بيّنت الدراسة أنّ اعتماد الجمعية على الشراكات المحلية والدولية ساهم في توسيع مجال تدخلها وتعزيز فعالية برامجها.

وفي المقابل، كشفت الدراسة عن وجود تحديات تحد من استدامة الأثر المقاولاتي، أبرزها محدودية التمويل، ضعف المتابعة بعد التكوين، وصعوبة توسيع البرامج نحو نطاقات جغرافية أوسع.

وتؤكد هذه النتائج أنّ المجتمع المدني يمكن أن يشكل فاعلاً استراتيجياً داخل النظام البيئي المقاولاتي في الجزائر، خاصة عندما تتوفر له الرؤية، الكفاءات، والشبكات الداعمة، بما يسمح بتحويل المبادرات الجمعية إلى آليات فعلية لبناء الثقافة المقاوالاتية وتحفيز الابتكار الاجتماعي.

التوصيات:

- تطوير آليات تقييم الأثر داخل الجمعيات عبر اعتماد مؤشرات دقيقة لقياس أثر البرامج المقاوлатية على المستفيدين .
- إنشاء برامج متابعة طويلة المدى لحاملي المشاريع الشبابية بعد انتهاء مراحل التكوين .
- تعزيز الشراكات بين الجمعيات والجامعات ومراكز البحث بهدف تطوير برامج قائمة على الأدلة العلمية .
- دعم استدامة البرامج المقاوлатية من خلال تنوع مصادر التمويل وتوسيع الشراكات الدولية .
- تشجيع إنشاء حاضنات ومرافقات جمعوية محلية لدعم المشاريع الاجتماعية الناشئة .
- إدماج الجمعيات الفاعلة ضمن السياسات العمومية المتعلقة بريادة الأعمال والشباب .
- تطوير قواعد بيانات خاصة بالمشاريع والمستفيدين بما يسمح بتقييم فعالية التدخلات وتحسينها بشكل مستمر .

7. قائمة المراجع:

- D. Miller .(1983). The correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms .*ManagementScience*.771 ،



- Diamond Larry .(1999) .Developing Democracy: Toward Consolidation . Johns Hopkins University Press.8 .
- G & .Dess, G. Lumpkin“ .(1996) .Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct .
- J. Keane .(1998) .Civil Society: Old Images .
- S & .Venkataraman, S. Shane .(2000) .The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research .Academy of Management Review.44
- UNDP .(2004) .Civil Society and Civic Engagement Report .
- Y Usman Isa .(2017) .Strategies For Small Business Enterprise Success In Ireland: A Case ofThree Businesses .Journal of Business Venturing.15 .
- الحسين عبدالله. (2018). دور المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي. المجلة العربية للإدارة، 23.
- بلعيد عبد القادر. (2020). دور المجتمع المدني في حماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة. مجلة دراسات قانونية وسياسية، جامعة ورقلة، الجزائر، 54.
- بلعير الطاهر. (2006). المجتمع المدني كبديل سياسي في الوطن العربي. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة(33)، 123.
- رئيسة جمعية المستقبل للتنمية. (2025). التعريف بالجمعية ومشاريعها. (الباحثة، المحاور)
- عبد الوهاب الأفندي. (2005). نحو مجتمع مدني. مركز دراسات الوحدة العربية، 43.