وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة بلحاج بوشعيب

– عين تموشنت -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: تحليل اقتصادي واستشراف

تحت عنوان:

دور المرافقة المقاولاتية في تحقيق استدامة المؤسسات الصغيرة

دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ودار المقاولا تية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

بلحوسين إسماعيل

الدكتور: محمد بوطوبة

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذة:	بوزيان الرحماني هاجر	رئيسا
الأستاذ:	محمد بوطوبة	مشرفا
الأستاذ:	بن يحي حسين	ممتحنا

السنة الجامعية 2021-2022

بسم اللّٰه الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله الذي انعم عليا بنور العلم وكرمنا بالعقل،
له الحمد على فضله وكرمه، ألا بفضل الله تتم الصالحات

عرفانا مني على كل ما قدموه، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان والعرفان بالجميل إلى الأستاذ الفاضل محمد بوطوبة لما أسداه لي من نصائح وتوجيهات كان له الأثر الأكبر في انجاز هذا العمل

كذلك أتقدم بالشكر إلى كل أساتذتنا الأفضال والى كل من ساعدني في هذا العمل كما أنقدم بجزيل الشكر إلى كل من علمني حرفا .

إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى الذي قال الله عزوجل فيهما "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

نبع الحنان وحضن الأمان، إلى أمي الغالية – أطال الله عمرها -

إلى من كان السند الأول والأخير للوصول إلى ما أنا فيه آبي – أطال الله في عمره- إلى مصدر فرحتي وقرة عيني أخواتي وأخي العزيز

إلى كل الأهل والأقارب

إلى جميع الأصدقاء وكل من أعانني على إتمام هذا العمل

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
الشكر	
الإهداء	
الفهرس	
قائمة الجداول	
الملخص	
المقدمة العامة	أ-ج
الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة	01
مقدمة الفصل الأول	02
المبحث لأول : ماهية المؤسسات الصغيرة	03
المطلب الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة، خصائصها وتصنيفها	03
الفرع الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة	03
الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة	05
الفرع الثالث: تصنيف المؤسسات الصغيرة	06
المطلب الثاني : دوافع الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة وأهميتها ومراحل إنشاءها	07
الفرع الأول : دوافع الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة	07
الفرع الثاني :أهمية المؤسسات الصغيرة	08
الفرع الثالث : مراحل إنشاء مؤسسة صغيرة	08
المبحث الثاني: دور المرافقة المقاولاتية في استدامة المؤسسات الصغيرة	11
المطلب الأول: المرافقة المقاولاتية أهميتها وأسباب اللجوء إليها	11
الفرع الأول: المرافقة بين تحديد ماهيتها وإبراز أهميتها	11

الفرع الثاني: أسباب لجوء المؤسسات للمرافقة	12
الفرع الثالث: أشكال المرافقة المقاولاتية	14
المطلب الثاني: آليات استدامة المؤسسات الصغيرة من خلال المرافقة المقاولاتية	16
الفرع الأول: ماهية استدامة المؤسسات	16
الفرع الثاني: آليات استدامة المؤسسات الصغيرة	21
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	31
المطلب الأول: الدراسات السابقة	31
الفرع الأول: الدراسات بالعربية	31
الفرع الثاني: الدراسات بالأجنبية	36
المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	39
خلاصة الفصل	40
الفصل الثاني: دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية عين تموشنت ودار المقاولاتية بجامعة بلحاج بوشعيب	41
مقدمة الفصل الثاني	42
المبحث الأول: تقديم حول الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية عين تموشنت	43
المطلب الأول: التعريف بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية	43
المطلب الثاني: مرافقة إنشاء مؤسسة مصغرة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية	45
المطلب الثالث: حصيلة انجازات الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية	47
المبحث الثاني: المرافقة المقاولاتية من خلال دار المقاولاتية لجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	50
المطلب الأول: دور دار المقاولاتية بجامعة عين تموشنت في إنشاء المشاريع المقاولاتية	50
المطلب الثاني: برامج التكوين المقاولاتي المعتمدة في دار المقاولاتية	51

المبحث الثالث: مرافقة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية للمشاريع المتعثرة	52
المطلب الأول: المشاريع المتعثرة التي سجلت في المنصة الالكترونية للوكالة	52
المطلب الثاني: تأهيل المؤسسات الصغيرة المتعثرة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية	56
المطلب الثالث :الجهة المختصة بإصدار قرار إعادة تمويل المؤسسات الصغيرة المتعثرة	57
خلاصة الفصل	59
خاتمة عامة	61
المراجع	64

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المعايير الكمية لتصنيف المؤسسات الصغيرة والمصغرة و المتوسطة في الجزائر	05
02	عدد المشاريع الممولة من 2017 إلى غاية ديسمبر 2021	47
03	عدد المشاريع الممولة حسب مبالغ الإجمالية للاستثمار	49
04	عدد المشاريع الممولة حسب مبالغ الإجمالية للاستثمار	51
05	عدد المشاريع المتعثرة المسجلة في المنصة الالكترونية	53
06	أسباب التي أدت إلى تعثر المؤسسات المصغرة التابعة للوكالة الوطنية لدعم والتنمية المقاولاتية لولاية عين تموشنت	54

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولا تية	44
02	تطور توزيع المشاريع من طرف الوكالة	48
03	عدد المشاريع المتعثرة المسجلة في المنصة الالكترونية	53

الملخص باللغة العربية:

تعتبر المؤسسات المصغرة من أهم الهياكل في اقتصاديات الدول الحديثة التي يراهن عليها لتحقيق التنمية الاقتصادية، لكن هذا النوع من المؤسسات يواجه صعوبات عديدة، مما دفع الحكومة الجزائرية إلى استحداث أجهزة دعم ومرافقة تكمن مهمتها في تكوين ومرافقة حاملي المشاريع. من خلال دراستنا سنتطرق إلى دور دار المقاولاتية و الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في إرساء برامج التكوين لحاملي المشاريع وضمان استدامة مؤسساتهم إلى جانب معالجة أي تعثر ومحاولة إعادة تأهيله.

كلمات مفتاحية: مؤسسات مصغرة، مرافقة، مقاولاتية، استدامة، الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

الملخص باللغة الانجليزية :

The small-scale institutions are the Most important modern economic structures That countries bet on them for economic développent. But That kind of institutions face à lot of difficultés. Which pushed the algérien gouvernement develop support and escorting devices.for the pur Project holders. pose of forming and accompanying

Through our studies we will discuss the role of entrepreneurship house and the national agency for supporting and entrepreneurship développent (nased) in establishment of training programs for Project holders and ensure the sustainability of their institutions as well as treating any tumble and trying to rehabilitate it .

Key words : small-scale, intitutions, escorting, entrepreneurship, sustaina bility , the national agency for supporting and entrepreneurship development.

الملخص باللغة الفرنسية:

Les petites entreprises sont les plus importantes modernes bases économique qu'elle ont utilisé par les pays pour améliorer la situation économique et avoir la puissance économique dont ces pays ont besoin

Inversement ce type des entreprises face a plusieurs difficultés en Algérie, ce qui poussé le gouvernement algérien a renouvelé les appareils de soutien qui forme et escorte les investisseurs

A partir de cette étude, nous aborderons le rôle de maison d'entreprenariat et l'agence nationale d'appui et de développement de l'entrepreneuriat en établissant le programme de formation des entrepreneurs et assurer la pérennité de leurs projet, en plus de traiter les pannes pouvant survenir

Les mots clé : les petites entreprises, entrepreneuriat, durabilité, l'agence nationale ded'appui et développement de l'entrepreneuriat.

المقدمة

مقدمة:

تحظى المؤسسات الصغيرة باهتمام متزايد باعتبارها تشكل جزءا هاما في النسيج الا قتصادي لمختلف دول العالم، التي تسعى إلى تطويرها وترقيتها وتعزيز دورها في عملية التنمية، إدراكا منها للدور البارز الذي تلعبه هذه المؤسسات في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة من الجانب الاقتصادي والاجتماعي و البيئي، كونها تعمل على تشجيع الا ستثمارات المحلية وجذب الاستثمارات الأجنبية، وتشجيع الإنتاج والابتكار. ورغم هذه الا متيازات إلا أن المؤسسات الصغيرة تشهد معدلات فشل عالية خاصة في السنوات الأولى لانطلا قها وذالك نظرا لنقص المهارات الإدارية لديها وضعف مواردها المالية، بالإضافة لمشكل المنافسة، مما يستوجب دعمها ومرافقتها وهذا ما قامت به العديد من الدول من خلال استحداث أجهزة دعم وحاضنات أعمال بغية التكفل بهذه المؤسسات ومتابعة وضمان استمرارها.

على غرار دول العالم فقد قدرت الجزائر أهمية المؤسسات الصغيرة، وبرز هذا الاهتمام في إيجاد السبل الكفيلة بدعمها وترقيتها، ومن بين الأساليب المعتمدة في ذالك أسلوب المرافقة المقاولاتية الذي يعتبر من الأساليب الحديثة التي تتم عن طريق هيئات الدعم والمرافقة المختلفة والتي تهدف إلى مساعدة أصحاب المشاريع على تجسيد أفكارهم، وتمكينهم من الحصول على المعارف والمهارات التي تساعد على تجاوز المشاكل التي يمكن أن تصادفهم، وأيضا تفادي كل الأخطار التي تواجه المؤسسات لاسيما في المراحل الأولى من بداية نشاطها، بالإضافة إلى متابعة المؤسسة بعد انطلاق نشاطها الأمر الذي يعزز من فرص بقائها واستمرارها.

إشكالية الدراسة:

ما مدى مساهمة المرافقة المقاولاتية في تحقيق الاستدامة للمؤسسات الصغيرة ؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي ابرز المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة ؟

- هل الخدمات المقدمة من طرف أجهزة الدعم كفيلة بتحقيق الاستدامة للمؤسسات الصغيرة ؟

- ما مدى نجاعة الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية في تحقيق الاستدامة للمشاريع المقاولاتية ؟

- ما مدى مساهمة البرامج والدورات التكوينية المقدمة من طرف دار المقاولاتية في تحقيق الا ستدامة ؟

فرضيات البحث:

- تعاني المؤسسات الصغيرة من مشاكل تمويلية وفنية تعيق نشاطها.

- المرافقة و البرامج التكوينية المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية و دار المقاولاتية تحقق الاستدامة للمؤسسات الصغيرة.

تقسيمات الدراسة:

لاختيار الفرضية المناسبة للموضوع قسمنا بحثنا إلى: مقدمة إبراز أهمية الموضوع وطرح الإ شكالية وصياغة الفرضيات، الفصل الأول نتطرق فيه إلى ماهية المؤسسات الصغيرة، و تحديد دور المرافقة المقاولاتية في استدامة المؤسسات الصغيرة، إلى جانب عرض الدراسات السابقة لتحديد أبعاد الموضوع أكثر وإبراز أهمية موضوع بحثنا مقارنة بهده الدراسات. فيما سنقوم في الفصل الثاني بدراسة ميدانية لحالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية عين تموشنت ودار المقاولاتية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، وذالك من خلال تعريف بـ الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية عين تموشنت، أيضا تحديد دور المرافقة المقاو لاتية من خلال دار المقاولاية لجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، وكيف ترافق الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية للمشاريع المتعثرة. لنستخلص في الأخير أهم محددات استدامة المؤسسات المصغرة .

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من عدة جوانب، حيث سلطنا الضوء على قطاع المؤسسات الصغيرة لما له من تأثير فعال في تدعيم الاقتصاد والمجتمع، ومن جهة أخرى فان أهمية البحث تكمن في إبراز الدور الفعال الذي تلعبه أجهزة المرافقة المقاولاتية للنهوض بالمؤسسات المصغرة، ودعمها وضمان استدامتها.

أهداف البحث:

- إبراز أهمية المؤسسات الصغيرة، وتسليط الضوء على العراقيل التي تواجهها.

- إبراز أهمية ودور المرافقة في تحقيق الاستدامة.

- التعرف على الخدمات المقدمة من طرف المرافقة المقاولاتية لحل المشاكل التي تعترض حاملي المشاريع.

- التعرف على محددات استدامة المؤسسات المصغرة.

أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع:

- الأهمية التي يكتسبها قطاع المؤسسات الصغيرة في التنمية الاقتصادية، بالإضافة إلى الأ همية التي توليها الدولة لهذا القطاع من خلال استحداث هيئات مخصصة للإشراف و متابعة هذه المؤسسات.

- معظم حاملي المشاريع يجدون عراقيل وصعوبات في مراحل إنشاء مؤسساتهم واغلبهم يفشلون، لذا تطرقنا لموضوع المرافقة المقاولاتية ودورها في مساعدة المؤسسات الصغيرة لتحقيق الاستدامة.

- الميول الشخصي لدراسة هذا الموضوع، والرغبة أكثر للتعرف بدور المرافقة وأجهزتها، حيث سبق لي دراسة موضوع نضام الصندوق الوطني للتامين عن البطالة دراسة حالة وكالة عي تموشنت، في مذكرة تخرج ليسانس، والذي يعتبر من أجهزة المرافقة.

المنهج المتبع:

اعتمدنا من خلال دراستنا هذه على المنهج الوصفي وذالك في الجانب النظري حيث قمنا بـ التعرف على دور و أهمية المرافقة في تحقيق استدامة المؤسسات، بالإضافة إلى المنهج التحليلي من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا فيها بتحليل إحصائيات المقدمة من طرف من الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية عين تموشنت.

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية 2017 - 2021. وهدا ما تتوفر عليه الوكالة من معلومات.

الحدود المكانية الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية عين تموشنت، بالإضافة إلى دار المقاولاتية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت.

تقسيمات الدراسة:

لاختيار الفرضية المناسبة للموضوع قسمنا بحثنا إلى: مقدمة إبراز أهمية الموضوع و طرح الإ شكالية وصياغة الفرضيات، الفصل الأول نتطرق فيه إلى ماهية المؤسسات الصغيرة، و تحديد دور المرافقة المقاولاتية في استدامة المؤسسات الصغيرة، إلى جانب عرض الدراسات السابقة لتحديد أبعاد الموضوع أكثر وإبراز أهمية موضوع بحثنا مقارنة بهده الدراسات. فيما سنقوم في الفصل الثاني بدراسة ميدانية لحالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية عين تموشنت و دار المقاولاتية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، وذالك من خلال تعريف بـ الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية عين تموشنت، أيضا تحديد دور المرافقة المقاو لاتية من خلال دار المقاولاية لجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، و كيف ترافق الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية للمشاريع المتعثرة. لنستخلص في الأخير أهم محددات استدامة المؤسسات المصغرة .

الفصل الأول
الدراسات النظرية
للمؤسسات الصغيرة

مقدمة الفصل الأول:

تعتبر المؤسسات الصغيرة الركيزة الأساسية لخلق الثروة، و أداة فعالة لتحقيق التنمية المحلية، الأمر الذي دفع الدول إلى العمل تحسين المناخ التنموي لهذه المؤسسات، وكذلك العمل على توفير كل عوامل الاستقرار والنجاح الذي يسمح لها بالصمود ومواجهة مختلف التحديات.

لكن بالرغم من ذلك نجد أن العديد من المشاريع المقاولاتية تتفكك مع مرور الوقت ولعدت أسباب، وهذا ما يؤذي بدرجة كبيرة إلى عرقلة النمو الاقتصادي، مما يستدعي البحث أكثر في سبل نجاح المشاريع الصغيرة وتحقيق استدامتها على المدى الطويل، سواء قبل انطلاق المقاولة في النشاط أو بعد انطلاقها إذ يعتبر نجاح المشاريع المقاولاتية مرهون في كيفية تسيرها وتوفير المرافقة اللازمة لها.

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مبحثين :

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة.

المبحث الثاني: دور المرافقة المقاولاتية في استدامة المؤسسات الصغيرة.

المبحث الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة

تلعب المؤسسات والمشاريع الصغيرة دور مهم في اقتصادياتا لعالم لما لها من دور فعال في التنمية

و التوازن الاقتصادي و هذا ما لاحظناه من خلال اهتمام علماء الاقتصاد بموضوع إدارة الأ عمال

للأعمال الصغيرة، ومن خلال هذه المذكرة سنتطرق بالتفصيل إلى ماهية المؤسسات الصغيرة.

المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة، خصائصها وتصنيفها

"اختلفت الدراسات التي اهتمت بالمؤسسة المصغرة حول المعايير التي يمكن إتباعها لتعريف المؤسسة المصغرة، وذالك لاختلاف أهدافها والمناطق التي تقوم فيها هذه الأبحاث، وتعتبر المؤسسة المصغرة أداة فعالة في النهوض بالنشاط الاقتصادي، وتحقيق الاكتفاء الذاتي"[1].

الفرع الأول : تعريف المؤسسات الصغيرة

"التعريف المعتمد بالنسبة للمؤسسات الصغيرة في أوروبا هو التعريف الذي حدده الاتحاد الأ وروبي سنة 1996 والذي كان موضوع توصية جميع الأعضاء والذي صادقت عليها لجزائر في جوان سنة 2000 ويرتكز هذا التعريف على ثلاث مقاييس (المستخدمون، رقم الأعمال الحصيلة السنوية، واستقلالية المؤسسة)، وحسب هذا التعريف فإن المؤسسة المصغرة هي مؤسسة تشغل أقل من 10 أجراء، أما المؤسسة الصغيرة هي تلك التي توافق معايير الاستقلا لية وتشغل أقل من 50 أجير، وتنجز رقم أعمال سنوي لا يتجاوز سبعة ملايين أورو، أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية خمسة ملايين أورو"[2].

تعريف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية للمؤسسات الصغيرة و المصغرة: "حيث تعرف المؤسسات
الصغيرة والمصغرة من خلال معيار حجم العمالة حيث جاء أن المؤسسات المصغرة تشغل من 1 إلى 14 عامل، أما الصغيرة فمن 15 إلى 19 عامل، والمتوسطة من 20 إلى 99 عامل، وتبقى الكبيرة فهي تشغل أكثر من 1000 عامل"[3].

تعريف المؤسسات الصغيرة لدى المشرع الجزائري :

"الجزائر على غرار بقية الدول لم تدرج تعريفا دقيقا في كتاباتها لهذه المؤسسات على أساس أنه تتحكم فيه عدة معايير كما سبق ذكره، غير أن هذا لم يمنع وجود محاولات لإيجاد تعريف لها تتمثل في"[4]:

أ- "المحاولة الأولى: ظهرت أول محاولة لتعريف هذه المؤسسات عند وضع التقرير الخاص ببرنامج التنمية" المخطط الرباعي 1974 – 1977 " لوزارة الصناعة والطاقة، حيث يرى أن المؤسسة الصغيرة هيكل وحدة إنتاجية :

- مستقلة قانونيا وتشغل أقل من 500 عامل.
- تحقق رقم أعمال سنوي اقل من 15 مليون دينار جزائري، ويتطلب إنشاؤها استثمارات أقل

---

[1] نور الدين زين إشكالية تمويل المؤسسات المصغرة "دراسة ميدانية الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ولاية الوادي 2008-2013" مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية- جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013-2014 ص03.

[2] المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، "آفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مشروع تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغرى والمتوسطة في الجزائر،الدورة29 ،جوان2002 ،ص19.

[3] مشري محمد الناصر،دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة (دراسة الإستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة ولاية تبسة)،مذكرة ماجستر في العلوم الاقتصادية،تخصص إستراتيجية المؤسسة التنمية المستدامة،جامعة فرحات عباس سطيف 2008-2011،ص7.

[4] غيتي نسرين ،مرافقة الشباب في إنشاء مؤسسة إنتاجية صغيرة (دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بقسنطينة) مذكرة ة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ،جامعة منتوري –قسنطينة- 2008-2009 ص27.

من 10 مليون دينار جزائري".
ب- "المحاولة الثانية: في إطار الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الصغيرة الذي انعقد في أفريل 1983 بالجزائر، طرحت المؤسسة الوطنية للهندسة وتنمية الصناعات الخفيفة– EDIL ت عريفا يركز على معيارين كمين هما: اليد العاملة ورقم الأعمال، حيث تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها تلك التي تتوفر فيها المواصفات التالية":
- تشتغل أقل من 200 عامل.
- تحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دينار جزائري.

التعريف المعتمد في الاقتصاد الجزائري:

"لمواكبة التطورات الاقتصادية والاجتماعية اعتمدت الجزائر في تعريفها للمؤسسات الصغيرة على التعريف الذي حدده الإتحاد الأوروبي في أفريل 1966، خاصة في ظل انضمام الجزائر إلى المشروع الأورو-متوسطي، و كذا توقيعها على "الميثاق العالمي حول المؤسسة الصغيرة" في جوان 2000 ببولونيا، حيث تبنى القانون الجزائري نفس التعريف والمتمثل في: تعرف المؤسسة الصغيرة مهما كان وضعها القانوني بأنها كل مؤسسة إنتاج للسلع و الخدمات تشغل من 1 إلى 250 شخص.

و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوي 2 مليار دينار، أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري. و هي تستوفي معايير الاستقلالية، بحيث لا يمتلك رأسمالها أو حقوق التصويت فيها بمقدار 25 % فما فوق من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسة الصغيرة.

بصورة عامة يمكن القول أن معظم المؤسسات الصغيرة تدار من طرف مالكيها، وتتسم بمحدودية أعداد العاملين، بالإضافة إلى أنها تعتمد على الفنون الإنتاجية البسيطة في تكوينها"[5].

جدول رقم (01) : المعايير الكمية لتصنيف المؤسسات الصغيرة والمصغرة والمتوسطة في الجزائر

نوع المؤسسة \ المعيار	عدد العمال	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية
مؤسسة مصغرة	من01 الى09 عامل	من01 إلى 20مليون دج	من 01 إلى 10 ملايين دج
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49عامل	من20إلى200مليون دج	من 10 إلى 100مليون دج
مؤسسة متوسطة	من 50 الى250 عامل	من 200 إلى 2 مليار دج	من 100الى 500مليون دج

المصدر: القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الصادر عن وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار 2001 ص05.

[5] القانون رقم 01-18المؤرخ في12-12-2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،الجريدة الرسمية رقم 77 المنشورة في 15-12-2001.

"المشروع الصغير هو عبارة عن شركة أو منشأة أو مؤسسة أو أي كيان اقتصادي يمول و يدار ويراقب من قبل أصحابه ويتصف بقلة حجم العمالة فيه، ويشتمل على وحدات إدارية محددة ويشغل حيزا ضمن قطاع الأعمال ويقدم خدماته أو منتجاته إلى منطقة جغرافية محددة، ويمثل القاعدة الأساسية التي تؤسس عليها المشروعات الكبيرة فيما بعد"[6].

الفرع الثاني : خصائص المؤسسات الصغيرة

تتميز المؤسسات الصغيرة دون المؤسسات المتوسطة والكبيرة بعدة خصائص نذكر منها:

- **المعرفة التفصيلية بالعملاء والسوق**: سوق المشروعات الصغيرة محدود نسبيا والمعرفة الشخصية بالعملاء يجعل من الممكن التعرف على حاجاتهم و رغباتهم وتحليلها وبالتالي الا ستجابة لهم لأي تغير في اتجاهاتهم و مواقفهم[7].
- **الضألة النسبية لرأس المال**: وهذا لصغر حجم المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة و الم توسطة ولأنها لا تحتاج لمساحة كبيرة لأداء نشاطها و لانخفاض احتياجاتها من البنية الأ ساسية والاعتماد على تكنولوجيا
بسيطة عند بدايتها[8].
- **صغر الحجم وقلة التخصص في العمل:** مما يساعد على المرونة والتكيف مع الأوضاع الا قتصادية
المحلية [9].
- **يديرها أصحابها بأنفسهم**: "تتميز غالبية المؤسسات الصغيرة بأن المالكون يديرون المؤسسة بأنفسهم لاضطرارهم لذلك بسب بكونها شركة أفراد وحتى و لو كانت المؤسسة شركة مساهمة، أو شركة ذات مسؤولية محدودة غالبا ما يكون حملة الأسهم وأعضاء مجلس الإدارة ذو علا قات شخصية وأحيان أسرية وعائلية فيتفرغ بعضهم لإدارة العمل ولكن إدارة المشروع بشكل فعال نظرا إلى محدودية متطلبات إدارته لكونه يتكون من مشروع واحد صغر الحجم تهيمن عليه الشخصية في علاقاته"[10].
- **تقوم بتلبية جزء من احتياجات السوق المحلي:** رغم أنها تعتمد على تقنيات إنتاجية اقل تعقيدا أو بالأحرى أقل كثافة رأسمالية السبب الذي جعلها تعتمد نسبيا على اليد العاملة وتعتبر كعامل لتتمين هذه
الأخيرة التي تتميز بروح المبادرة والإبداع.
- **ارتفاع قدرتها على الابتكار:** وذلك لارتفاع قدرة أصحابها على الابتكارات الذاتية في مشروعاتهم ففي اليابان على سبيل المثال اغلب المشاريع الصغيرة هي مشاريع مبتكرة.
- **ارتفاع معدلات إنشائها واختفائها:** حيث تتميز المؤسسات الصغيرة بسهولة إنشائها وتأسيسها

---

[6] ديمة محمد صالح بندقجي، وعي سيدات الأعمال بإدارة القيمة وانعكاسه على كفاءة الأداء في المشروعات الصغيرة، رسالة مقدمة إلى قسم
السكن وإدارة المنزل ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التصاميم قسم السكن وإدارة المنزل،المملكة العربية السعودية،
2014 ،ص46.

[7] خليل احمد النمروطي ،احمد محمود صيدم ROL OF SMALL ENTREPRISES IN JOB CREATION FOR GRADUATES مؤثمر الشباب والتنمية في فلسطين المنعقدة في الجامعة الإسلامية بغزة 24-25 افريل 2012ص14.

[8] بوطريق فاطنة،شقراني أحلام نسرين دور المؤسسات المصغرة لتحقيق التنمية المستدامة،مذكرة ماستر في علوم التسيير جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت 2020-2021ص05.

[9] بوبكري أسماء،خلق مؤسسة قاعة رياضة للنساء، مذكرة ماستر،جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014 2013 ،ص11.

[10] ملاح صليحة دور المرافقة المقاولاتية في إنشاء وتنمية المؤسسات الصغيرة ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة)جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت 2015-2016 ص7-8.

من جهة، وارتفاع معدلات فشلها واختفائها من جهة أخرى ويعود السبب في سهولة إنشائها في صغر حجم رأس المال اللازم لإنشائها وقصر الوقت اللازم لإعداد دراسات إنشائها بالإضافة إلى انخفاض إجراءات تكوينها وانخفاض التكاليف الإدارية مقارنة بالمؤسسات الكبرى.

الفرع الثالث: تصنيف المؤسسات المصغرة

- **التصنيف من الناحية الاقتصادية:**

"تصنف المؤسسات المصغرة من الناحية الاقتصادية على الشكل التالي"[11]:

المشاريع الإنتاجية :وهي تلك المشاريع التي تخلق قيمة مضافة بعد تحويل المواد الخام إلى منتج نهائي

المشروعات الخدمية: وهي المشروعات التي تقدم خدمة ما لصالح الآخرين مقابل أجر.

المشروعات التجارية: أساسها شراء وبيع وتوزيع سلعة ما أو عدة سلع مختلفة مثل التجارة بـ الجملة
أو التجزئة.

- **التصنيف من الناحية القانونية:**

تأخذ المؤسسة عدة أشكال من الناحية القانونية وتتمثل في :

المؤسسات الفردية: وهي المؤسسات التي تدار من طرف شخص واحد وتمول من طرفه حيث يعتبر
المسؤول الأول و الأخير عن مختلف الأنشطة،وينتج عنه تحمل كل النتائج التي يمكن أن تحققها
سواء كانت سلبية أو إيجابية [12].

الشركات: وهي عبارة عن اتفاق شخص أو أكثر لغرض بدء العمل بمشروع صغير، حيث يساهم كل منهم في المشروع بتقديم حصة من مال أو عمل،على أن يقاسموا ما قد ينشأ عن المشروع من ربح
أو خسارة وهي تضم :

شركات الأشخاص: تقوم على الثقة المتبادلة والاعتبار الشخصي بين الأطراف المشتركة.

المطلب الثاني : دوافع الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة وأهميتها ومراحل إنشائها

من خلال هذا المطلب سنتعرف إلى ابرز الدوافع التي أدت إلى الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة، وفيما تتجلى أهميها، بالإضافة إلى مراحل إنشائها.

الفرع الأول: دوافع الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة

من بين الدوافع التي أدت إلى الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة نذكر :

- الأزمة الاقتصادية التي دفعت إلى انهيار الأوضاع المالية خصوصا مع منتصف الثمانينات في معظم
الدول النامية مما أدى إلى ضعف القدرات الاستثمارية وعدم قدرتها على الاستمرار في إنشاء الـ مؤسسات الكبرى أو حتى الحفاظ على المؤسسات القائمة[13].

[11] عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ،إدارة المشروعات الصغيرة ،دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة،الطبعة الأولى 2001ص20.
[12] ماجد العطية،إدارة المشروعات الصغيرة ،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة 2012ص32.
[13] ملاح صليحة ،مرجع سابق ص10-11.

- التحولات الاقتصادية العالمية وما صاحبها من تطبيق لبرامج التعديل الهيكلي في عدد من الا قتصاديات طرح حتمية تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة لمعالجة مظهر التخلي عن بعض الأ نشطة وامتصاص المسرحين من مناصب عملهم بسبب إعادة هيكلة قطاعات النشاط الا قتصادي .
- الاهتمام المتزايد الذي توليه المؤسسات المالية والنقدية الدولية لإنشاء المؤسسات الصغيرة .
- تنامي دور القطاع الخاص خصوصا في ظل الأوضاع الاقتصادية .
- نشر النمو الاقتصادي على أكبر قدر من المساحة الجغرافية وتحقيق زيادة التوازن الإقليمي للتنمية .
- المساهمة كصناعات فرعية و مغذية للمشاريع الكبرى .
- منبع من منابع الابتكار والإبداع التكنولوجي.

الفرع الثاني : أهمية المؤسسات الصغيرة

تتجلى الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة في النقاط التالية[14]:

- قدرة هذه المؤسسات على الاستفادة من المواد الخام المتوافرة، و منتجات الصناعات الأخرى لإنتاج سلع تامة الصنع تلبي احتياجات و أذواق المستهلكين.

- قدرتها على العمل في الصناعات الحرفية والسلع الغذائية التي يتم الحصول عليها من الخارج ، و بالتالي سد احتياجات السوق المحلي و تخفيض العجز في ميزان المدفوعات.

- تتسم المؤسسات الصغيرة بسهولة التأسيس نظرا إلى عدم حاجتها إلى رأس مال ضخم أو تكنولوجيا متطورة.

- قدرتها على العمل و الإنتاج في مجالات التنمية الصناعية المختلفة و بالتالي مساهمتها في توفير فرص العمل.

- قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع الأوضاع و الظروف المحلية التي قد لا تتوفر فيها مرافق متطورة للبنية الأساسية مما يخفف العبء على ميزانية الدولة.

- تعتبر الصناعات الصغيرة نواة لإنشاء صناعات أكبر حجما من خلال تركيزها على إنتاج عدد قليل من السلع الدقيقة التي تتطلبها صناعات معينة لمؤسسات صناعية كبرى.

- صغر حجم هذه المؤسسات يمكنها من الانتشار في المدن الصغيرة و المناطق النائية، مما يساهم في تحقيق التوزيع المتوازن لمؤسسات القطاع الصناعي[15].

الفرع الثالث: مراحل إنشاء مؤسسة صغيرة

إن إنشاء مؤسسة هو نتاج توليفة بين فكرة وشخصية فرد ما من جهة وبين إمكانياته الم تاحة وتلك التي
يمكنه الحصول عليها من جهة أخرى، فعملية الإنشاء تجمع العديد من العوامل انطلاقا من الم ؤسس الذي يمثل العنصر الأساسي في عملية الإنشاء إلى البيئة المحيطة به والجهات المساعدة

[14] رزاز رتيبة، بن عمروش فائزة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لدعم الاقتصاد الوطني (الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)المدرسة العليا للتجارة –الجزائر 2017ص2-3.

في عملية الإنشاء بصفة مباشرة وغير مباشرة، حيث تمر مرحلة إنشاء مؤسسة صغيرة بعدة مراحل وهي[16] :

1. **مرحلة البحث عن الفكرة :** "تلبي المؤسسة في الوقت نفسه احتياجات الزبائن ورغبات صاحبها لذلك يجب على هدا الأخير تحديد وإعداد مجموعة أفكار لإنشاء مؤسسته وتكون ذات نفع وافر له ولزبائنه، فمن المهم تحديد وصف دقيق لهذه الأفكار فكرة بفكرة فالمؤسسة الجيدة هي في البداية أفكار واضحة ففكرة المؤسسة هي وصف مختصر ودقيق للمؤسسة التي يفكر صاحبها بإنشائها، إذ عليه طرح عدة أسئلة كي تسمح له بتحديد فكرة المؤسسة والتي نذكر منها ":[17]
   - ما هي الاحتياجات التي ستلبيها المنتجات أو الخدمات؟
   - ما الذي ستنتجه أو ستفعله المؤسسة بالضبط؟
   - لمن ستبيع هذه المنتجات أو الخدمات؟
   - كيف ستصل هده المنتجات أو الخدمات إلى المستهلكُ؟

   بالموازاة مع ذلك يجب الاحتفاظ في الدهن بأن فكرة المؤسسة لن تكون جيدة إلا إذا استجابت لرغبات
   الزبائن وتطلعات صاحبها في أن واحد.
2. **مرحلة دراسة السوق :** وهي من أهم الخطوات والتي تلي اختيار مجال النشاط بشكل عام، حيث أن
   دراسة السوق تقوم بتحديد المستهلك المستهدف بالنسبة لمجال الأنشطة أو نوعيات المنتج ا مزمع إنتاجه[18].
3. **تحضير لمخطط الأعمال :** وهو عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة والذ ي يظهر فيه بصفة تفصيلية الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة، و ينبغي أن يشمل مخطط الأ عمال على[19]:

- **ملخص أو هدف المخطط:** في هذا الملخص يبن صاحب الفكرة بشكل جيد بأنه يريد مباشرة نشاط جديد و أن يقنع الجهات الموجه إليها هذا المخطط، وأن يشير إلى مقدار الأموال ومرودية رأس المال ورقم الأعمال التقديري .

مواصفات المؤسسة : تتمثل في: نوع النشاط، اسم المؤسسة التجاري و اسم المنتوج، الموقع الجغرافي والتنافسي، الشكل القانوني.

- **تحديد وسائل الإنتاج :** هنا يتم وصف مجموع وسائل الإنتاج وطريقة استغلالها، حيث يقوم بجرد
  كل التجهيزات الضرورية من آلات وتجهيزات المراد الحصول عليها وشرح طريقة العمل بها.
- **المعطيات المالية :** وتعتبر عنصر مهم في مخطط الأعمال وتشمل:
  - الحاجة المالية التي تمكن من الانطلاق في العملية الإنتاجية.
  - المردودية المتوقعة.
  - رقم الأعمال.
  - الميزانية الافتتاحية والتي تتضمن كل التكاليف المتوقعة.

4. **دراسة الجدوى :** وتتمثل في مجموع الدراسات المتخصصة التي تسعى إلى تحديد صلاحية ا مشروع

---

[16] غيثي نسرين، مرجع سابق ص20.
[17] دليل حسن تسيير مؤسستك ،الإعداد والطباعة الغرفة الوطنية للصناعة التقلدية والحرف الجزائر16.
[18] دليل حسن تسيير مؤسستك ،مرجع سابق ص42
[19] بوبكري أسماء، مرجع سابق، ص25.

الصغير من عدة جوانب تمويلية واقتصادية ومالية وفنية وإدارية وتسويقية[20]:

- **دراسة الجدوى الفنية للمشروع:** وتتمثل الدراسة الفنية في :

- تحديد حجم المشروع.
- تحديد طريقة الإنتاج والوسائل التكنولوجية الملائمة.
- تحديد الآلات والمعدات الفنية.
- التخطيط الداخلي للمشروع.
- تحديد تكاليف تأسيس المشروع.
- تحديد موقع المشروع .

- **دراسة الجدوى المالية:** وتكمن في التكاليف[21] :

تكاليف استثمارية و تشمل جميع تكاليف التأسيس وإنشاء المشروع ويتضمن :

التمويل الذاتي: وهو في معظم الحالات يعتبر المصدر الأساسي لتمويل المشاريع الصغيرة في البداية

وتكون عبارة عن أموال المستثمر.

التمويل الخارجي: ويكون عن طريق القروض من البنوك أو مؤسسات التمويل المختلفة منها طويلة

الأجل ومنها القصيرة وذلك لضعف التمويل الذاتي .

5. **تحديد الشكل القانوني للمؤسسة :** "وهي المرحلة الأخيرة والمتمثلة في اختيار المؤسسة ا لشكل القانوني لكي تقوم بإطلاق مشروعها، وحتى تتخذ المؤسسة مساراها القانوني لابد عليها المرور ببعض الخطوات الهامة مثلا للجوء إلى الموثق الإداري وإمضاء العقد، وكذلك القيد في السجل التجاري وتحديد مسؤوليات المسير وتسير الشركة حسب القانون التجاري"[22].

[20] خالد توفيق الشمري،التحليل المالي والاقتصادي في دراسات تقييم وجدوى المشاريع، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2010 ص-130 -129

-208، ص 2008 أسس دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى ،دار الفكر الجامعي الإسكندرية ، احمد فوزي ملوخية 209.[21]

[22]خالد توفيق الشمري مرجع سابق،ص 13.

المبحث الثاني: دور المرافقة المقاولاتية في استدامة المؤسسات الصغيرة

نظرا للصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والفشل المتواصل لها خاصة في مراحلها ا لأولى، كان من الضروري إيجاد حل لهذا المشكل التي تعاني منه اغلب المؤسسات في العالم، وعليه تعتبر المرافقة المقاولاتية المنهج الميداني الفعال لاحتضان هذه المؤسسات والعمل على التخفيف من حدة العراقيل والصعوبات، وضمان استدامة المؤسسات في ظروف جيدة، وبالتالي التأثير بالإيجاب على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى المرافقة المقاولاتية ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة.

المطلب الأول:المرافقة المقاولاتية أهميتها وأسباب لجوء المؤسسات إليها

تعتبر المرافقة من أهم الآليات الجديدة المبتكرة لترقية المؤسسات الصغيرة، حيث أنها تحظى بأهمية بالغة نظير ما تقدمه من خدمات بغية مواجهة المشاكل والصعوبات التي تعترض عملية إنشاء وتنمية المشاريع الصغيرة، حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم المقاولاتية وإبراز أهميتها.

الفرع الأول : المرافقة بين تحديد ماهيتها وإبراز أهميتها

1-1 تعريف المرافقة: "تعرف المرافقة بأنها عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأ عمال خاصة مشروعات أو منشآت الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء والنمو بصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط، وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة"[23].

فالمرافقة "هي حشد الدعم لتعبئة كل الهياكل في المجتمع (اتصالات، وقت، موارد) من أجل تشجيع المؤسسات الصغيرة ومواجهة المشاكل المتعددة التي تواجهها،ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المقاول"[24].

كما تعني المرافقة متابعة ودعم منشئ المشاريع في الفهم والتحكم في إجراءات الإنشاء، وكذلك التحكم في المشروع والقرارات المرتبطة به، وتقديم مجموعة من الخدمات المتنوعة بغية مجابهة المشاكل المتعددة التي قد تواجه المؤسسة، وهذا لضمان استمرارها [25] .

وإجمالا فالمرافقة عبارة عن خدمة تقدمها هيئات مختصة تهدف إلى مساعدة وتوجيه أصحاب المشاريع في كافة مراحل إنشاء المؤسسة.

2-1 أهمية المرافقة : تعتبر المرافقة حلا للمشاكل التي تعترض المؤسسات الصغيرة وأسلوبا يساعد أصحاب الأفكار على تجسيدها في شكل مشاريع ناجحة، فهي[26] :

- ضرورية لأغلبية حاملي المشاريع: بحيث أنها تسمح للمقاول بالتغلب على الصعوبات التي قد تواجهه خلال فترة الإعداد لانطلاق مؤسسته الجديدة، فغالبا ما يكون للمقاول فكرة آو مشروع غير مكتمل ولكنه يحتاج إلى الدعم الذي تقدمه له المرافقة فيما يتعلق بإعداد مخطط العمل أو انجاز دراسة السوق المستهدف[27].

---

[23] عبد السلبم أبوقحف، إسماعيل السيد،توفيق ماضي، سمية زكي،حاضنات الأعمال فرصة جديدة للاستثمار واليات لدعم منشآت الأ عمال الصغيرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 2001 ،ص10.

[24] علي رحال، آمال بعيط، واقع المقاولاتية في الجزائر –دراسة تحليلية- مجلة الاقتصاد الصناعي، ع11، 2016ص 167.

[25] ا. حمداوي نبيل - مجموعة محاضرات في مقياس المقاولاية موجهة لطلبة الماستر جميع التخصصات – جامعة سطيف – ص29.

[26] http://moodle35.univ-tiaret.dz/enrol/index.php?id=3296 . 2022 جامعة تيارت- ابريل –زيتوني حورية

[27] برابح رانية "المرافقة المقاولاتية كأداة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة المسيلة ، ص 20.

- ترفع من حظوظ نجاح المشاريع : تحرص الهيئات على إجراء دورات تكوينية يستفيد منها المقاول قصد اكتساب مهارات المسير الناجح، هذا لتفطنها بان امتلاك مهارات تسييريه أمر جد ضروري لضمان بقاء المؤسسة المقامة خاصة في السنوات الأولى من انطلاقها في النشاط.
- تجنب المبتدئين الكثير من الأخطاء: يمكن للمقاول أن يمتلك خبرات في الميادين المالية و التجارية، أو غيرها من المجالات لكن عملية إنشاء مؤسسة جديدة تتطلب منه الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالمؤسسة، وأيضا القدرة على اتخاذ القرار في مختلف هذه المجالات من اجل ضمان تموقعها في السوق بشكل جيد .
- تظهر مزايا كبيرة في مجال إعداد التقديرات المالية: حيث قد يجهل المقاول كيفية إجراء دراسة مالية مضبوطة يستطيع من خلالها تحديد احتياجاته المالية، شكل التمويل الذي يحتاجه، وأيضا النتائج المتوقعة

الفرع الثاني : أسباب لجوء المؤسسات الصغيرة للمرافقة

2-1 **التعقد الفني** : بطبيعة الحال معظم أصحاب المؤسسات في بداية إنشاء مؤسستهم أو نشاطهم لا يمتلكون الخبرة والكفاءة التسيرية الكافية وبالتالي على المنشئ في هذه الحالة التحكم في عنصرين مهمين وهما[28]:"المعرفة الفنية الجيدة بالمشروع، وكذلك الروح المقاولاتية العالية التي تكون من ضمن خصائص المنشئ والتي يجب على هده الأخيرة أن تتطلب مجموعة من المعارف في الإدارة والتسيير المحاسبة، القانون، الجباية ... الخ، وتظهر أسباب التعقد الفني في جزئيين"[29] :

- ✓ تعقد المحيط الخارجي وذلك لامتياز البيئة الخارجية بعامل التغير وعدم الثبات وبالكثير من التعقيدات، هنا يجب على منشئ المؤسسة التنبؤ بهذه التغيرات البيئية و التحكم في تصحيح الأوضاع قبل تضخم المشاكل، في هذه الحالة تظهر المرافقة في إعطاء طرق علمية وأدوات تهدف إلى ضبط التعقيد عن طريق دراسة السوق وكذلك عن طريق نصائح إستراتجية.
- ✓ التعقد الإداري والتي تظهر في مواجهة المقاول صعوبات إدارية خلال المرحلة الأولى من عملية الإنشاء مثل التأمينات ومصالح العمل والضمان الاجتماعي حيث تكون بمثابة ثقل على المقاول مما ينتج عنه تأخر في إجراءات عملية الإنشاء القانوني للمؤسسة وانطلاق النشاط مما ينجر عنه في بعض الحالات التخلي عن انجاز هذا المشروع.

2-2 **هشاشة وضعف المؤسسات حديثة النشأة:** بالنسبة للمشاكل الفنية التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة في مرحلة إنشائها تؤدي بشكل كبير إلى تعثر هذه الأخيرة في عملية النمو أو حتى إلى التخلي عن المشروع، وسوف نحصر هذه المشاكل في ثلاثة عناصر[30]:

- ✓ **الضعف المالي**: والتي تعتبر ثاني ميزة سلبية للمؤسسات الصغيرة والناتج عن محدودية حجم الإنتاج حيث تتمثل أسباب هذا الضعف في ارتفاع نسبة التكاليف الإدارية والتمويل والإ نتاج وصعوبة تكوين احتياطات مالية للنمو بالإضافة إلى محدودية القدرة على امتصاص أثار المخاطر المالية والتخوف في التوسع المالي، بالإضافة إلى الحاجة الشخصية لاستخدام الأ

[28] قوجيل محمد، تقييم أداء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في إنشاء ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات المصغرة النشأة في إطار فرع ورقلة، مذكرة ماجستير فرع علوم الاقتصادية تخصص تسيير المؤسسات ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة قسم علوم التسيير، 2008 ،ص96-97

[29] سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة، دار وائل للنشر الطبعة الاولى2005،ص 8.

[30] سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق ، ص82-83.

أرباح للأغراض الشخصية مع مردودية الأرباح التي تحققها المؤسسات الصغيرة وتأثير الضرائب .

- ✓ **الضعف القانوني والسياسي للمؤسسات الصغيرة**: فالكثير من العراقيل التي تعاني منها هذه

الأخيرة ناتجة عن السياسات والقوانين التي لا تأخذ بعين الاعتبار خصوصية هذا النوع من المؤسسات وهي بطبيعة الحال لا تستطيع تغير هذا النمط من القوانين، حيث تشكو هذه المؤسسات من ضعف القدرة على التأثير في التشريعات مثلا قوانين المتعلقة بالضرائب، أما بـ النسبة للضعف السياسي فيرجعه معظمهم إلى غياب نقابات وجمعيات مهنية تختص في مجال المؤسسات الصغيرة .

- ✓ **عدم توفر الخبرات والمهارات المطلوبة في العمل**: حيث أنه عند بداية أي مشروع وخاصة

المؤسسات الصغيرة تظهر عدة تساؤلات تتطلب الإجابة عليها منها :

"من هم الموردون الدين يمكن التعامل معهم؟ ما هو حجم العمل المتوقع خلال مدة معينة مثلا ؟

إذ تظهر هذه التساؤلات حين لا تتوفر المصادر الضرورية على تلك المعلومات، فتجعل من الضروري

إيجاد المساعدة"[31].

3-2 مشاكل في تسويق المنتوج: تظهر هذه المشاكل في العادات الشرائية للمستهلكين فهي ليست

بالسهلة، حيث أن المستهلكين الذين اعتادوا على التعامل مع محلات معينة ذات سمعة جيدة يصعب تحويلهم للإقبال على المشروع أو المؤسسة الجديدة، فقد تؤدي هذه المشكلة لموت المشروع قبل أن يتمكن من أن يبرهن على جودة تلك السلعة، لذا يجب دراسة السوق بصفة مدققة تشمل كل النواحي وخاصة المنافس في نفس المنتوج[32].

كل هذه التعقيدات شجعت إلى ظهور ما يسمى بهيئات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة و التي تهدف أساسا إلى القضاء على هذه التعقيدات، حيث تكمن حركية المرافقة في المساعدة القبلية والبعدية لحاملي المشاريع، فعند التحدث عن عملية إنشاء مؤسسة نتحدث عن مجموعة من المراحل التي يمر بها المقاول من أجل الوصول إلى فكرة المشروع وتجسيدها ومتابعتها، ومن هنا يبرز دور المرافقة في محاولة إيجاد الحلول ووضع المحيط الملائم لتسهيل عملية تجسيد المشروع وبذلك تذليل تلك الصعوبات سواء كانت قبل أو بعد إنشاء المؤسسة، من خلا ل هذه الأسباب التي أدت بالمؤسسة الصغيرة للجوء لعملية المرافقة نستنتج من هذا أن أهداف المرافقة تكمن في:[33]

- ✓ السماح لفئة كبيرة من الشباب من إنشاء مؤسسات صغيرة.
- ✓ تسهيل مسيرة المنشئين من خلال التسهيلات الإدارية، التمويلية، الجبائية.
- ✓ ضمان انطلاق المشروع ومتابعته.
- ✓ تؤمن التكامل بين المنشئ ومشروعه.
- ✓ توفر العناصر اللازمة لعمل المشروع ومتابعته.
- ✓ القيام بعملية تدريب المقاولين على الطرق القيادية والإدارية للتحكم في مؤسسته

[31] ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان، 2012 ص 5

[32] نفس المرجع، ص58.

[33] نفس المرجع، نفس الصفحة.

ومشروعه.

الفرع الثالث : أشكال المرافقة المقاولاتية

تاخد مرافقة المؤسسات عدة أشكال نذكر منها :[34]

1-3 المرافقة المعنوية: وهي من أهم أنواع المرافقة التي يحتاجها المنشئ منذ النقطة الأولى لانطلاق مشروعه فهذه المرافقة تقدم للمنشئ النصح والتوجيه والإرشاد لتجسيده على أرض الواقع، لأنه عادة عندما يفكر المنشئ في إنشاء مشروعه تتراود له عدة أفكار، وهو في هذه الفترة بحاجة لمن يؤكد له صلاحية هذه الفكرة وإمكانية تطبيقها على الواقع حيث لا تبقى مجرد فكرة.

2-3 المرافقة الفنية: وتتضمن دراسة جدوى المشروع، اختيار الموقع، اختيار الآلات والمواد وغيرها من
لمدخلات، دعم المشروع في ما يتعلق بأساليب الإنتاج ومساعدته في استخدام الأنظمة المعلوماتية.

3-3 المرافقة الإدارية: وتتمثل في التسهيلات المتعلقة بالإجراءات الإدارية، كتبسيط الوثائق ا لإدارية الخاصة بالترخيص والتسجيل، إجراءات الحصول أو امتلاك العقار.

4-3 المرافقة المالية: لعلها من أهم ما ينتظره المنشئ أو المستثمر عموما، وهو يشمل الدعم المتعلق بالتمويل، خاصة منه ما يتعلق بترقية الادخار ومؤسساته، والمساهمة في ضمان جزء من القروض، وتخفيض تكلفة التمويل وتمديد الآجال والإعفاء الكلي أو الجزئي، ولفترة محددة ، من الضرائب والرسوم الجمركية، أو الإعفاء من الضمان الاجتماعي لأول عامل خلال فترة محددة، وكذا منح مساعدات مباشرة خاصة لبعض المشاريع، كمشروعات التجديد أو تلك التي تساهم في تشغيل عدد ما من العمال أو المشروعات التي تقام في المناطق النائية.

5-3 المرافقة التكنولوجية: فضلا عن ضرورة توفير قاعدة تكنولوجية وطنية، ينبغي تشجيع المؤسسات الصغيرة على التكنولوجيا واستخدامها، وذلك من خلال التوجيهات التي يقدمها المرافق للمنشئ عن التكنولوجيا الحديثة ودعم أسعارها.

6-3 المرافقة أثناء التكوين والتدريب: ويرتبط هذا النوع من الدعم بضمون تشكيل اقتصاد قائم على الكفاءات، وهذا التكوين والتدريب مستمر على استمرار المؤسسة، ويتم هذا من خلا ل مراكز التكوين المتخصص الموجه لهذه المؤسسات، أو بتشجيع عقد الملتقيات والندوات المتخصصة، وكذا تشجيع ودعم اقتناء الكتب والمجلات العلمية.

7-3 المرافقة الإعلامية: تتمثل في المساعدات التي يقدمها المرافق للمنشئ، وهي أن يوجهه للطرق التي تمكنه من إقامة أنظمة المعلومات والاتصال داخل مؤسسته، كما يتضمن هذا النوع من المرافقة مجال التسويق لقطاع المؤسسة الصغيرة، ولهذا يجب على المرافق أن يمنح للمقاول المساعدة في مجال كيفية الإشهار والترويج بمنتجه.

[34] حسين رحيم ، حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الا قتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ص 41-42.

المطلب الثاني: آليات استدامة المؤسسات الصغيرة من خلال المرافقة المقاولاتية

الاستدامة هي من المفاهيم الحديثة التي تم التركيز عليها مؤخرا لتناسبها مع اهتمامات المرحلة،التي أفرزت كثيرا من المصطلحات المتشابهة كالمسؤولية الاجتماعية والمواطنة التنظيمية، وهو ما يعكس الاهتمام الواسع بالأبعاد البيئية والاجتماعية إلى جانب الاقتصادي[35].

الفرع الأول: ماهية استدامة المؤسسات

1- 1 تعريف الاستدامة:

مفهوم الاستدامة من أكثر المواضيع الحيوية التي يتم تداولها في مجتمعاتنا، وبشكل خاص في القطاع المؤسساتي، وأشهر تعاريف الاستدامة أنها:"التنمية التي تلبي حاجيات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة"[36].

وعرفت أيضا: " تحسين نوعية الحياة، في حدود القدرة الاستيعابية للنظم الإيكولوجية الحية "[37].

وعليه يمكن القول إن الاستدامة تدمج بين ثلاث أبعاد، البعد الاقتصادي ويرمي إلى الا ستمرارية والبقاء، البعد الاجتماعي ويشير إلى العدالة وضمان حقوق الأجيال القادمة، البعد البيئي ويشير إلى عقلنة وترشيد استغلال الموارد البيئية.

أما على مستوى المؤسسة فإنها تحمل عدة معاني[38]:

- التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية والمواطنة التنظيمية.
- الالتزام بالتحسين المستمر.
- عقلنة وترشيد استغلال الموارد.
- تحسين مشاركة أصحاب المصالح.

وعرفت الاستدامة على هذا الأساس بأنها[39]:

أ - "إحداث النمو الاقتصادي دون المساس بالنسيج الاجتماعي للمجتمع أو الإضرار بالبيئة ".

ب- وعرفت بأنها: "هي درجة استخدام المؤسسة لمواردها بطريقة نشطة وبناءة لدعم تنمية المجتمعات اجتماعيا واقتصاديا، من خلال الاستثمارات المباشرة النقدية أو العينية، ومن خلال سياسات المؤسسة المولدة لرأس المال المجتمعي، مثلا لاعتماد على المصادر المحلية، و

[35] أ.بوزيداوي محمد الاستدامة على مستوى المؤسسة رهان ام تحدي. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة الجلفة ،ص174.

[36] Alyson C. Warhurst, Sustainability Indicators and Sustainability Performance Management, Report Primarily Funded By The MiningAnd Minerals And Sustainable Development Programme, 2002, p12.

[37] http://sustainability.about.com/od/Sustainability/a/What-Is- Sustainability.htm, 09-02-2013(scénariste Gland -suisse 2009)

[38] أ.بوزيداوي محمد، مرجع سابق، ص175.

[39] Deborah Doane&Alex MacGillivray, Economic Sustainability The business of staying in business, http://projectsigma.co.uk/RnDStreams/2_econ.asp, 16/02/2013 تقرير الجمعية العامة للأمم المتحدة حول البيئة والتنمية)-

الشراكات، والتعاقد و التعليم".
ج- وعرفت أيضا "يمثل مرونة المؤسسة مع الوقت و قدرتها على البقاء وامتصاص الصدمات الناتجة عن ارتباطها الوثيق بالنظم الاقتصادية والاجتماعية و البيئية، وتخلق قيمة اقتصادية وتساهم في سلامة النظم البيئية وتقوية المجتمع".

1- 2 المقاولاتية المستدامة:

لقد أشار كل من har وshrivastava في 1996 أن "المؤسسة المستقبلية هي تلك المؤسسة المستدامة" فالتوجه المستدام يستوجب تبني المؤسسة لكل من المسؤولية الا جتماعية و الإدارة البيئية هذان الأخيران يعتبران من الأعمدة الأساسية لإرساء النهج المستدام سواء في المؤسسات ككل أو تلك الصغيرة والمتوسطة"[40].

وردت عدة تعاريف حاولت تحديد مفهومها نخص بالذكر منها:

تعريف basuosland حيث يعرفها بأنها:"تلك المقاولاتية التي تؤكد على أهداف إضافية غير الأهداف الربحية للمقاولاتية العادية من تعزيز للمعيشة المستدامة وتحسين لنوعية البيئة، كون أن الاستدامة المقاولاتية تنطوي على البحث عن فرص لمنتجات جديدة خدمات وتقنيات جديدة أو عن العمليات التي من شانها الحد والتخفيف من المتطلبات البيئية والاجتماعية، و التي تمكنها من الاستخدام الكفء للطاقة وللموارد الطبيعية ومن تسخير موارد جديدة أكثر وفرة وارخص من حيث تكاليف الإنتاج واقل ضرر للمجتمع"[41].

1- 3 مفهوم استدامة المؤسسات:

يرتبط أصل مفهوم استدامة المؤسسات (CorporateSustainability) بشكل أساسي بتعريف Brundtland ، وهذا ما أكده Dyllick وHockerts في تعريفهم الاستدامة المؤسسات على أنها "تلبية احتياجات أصحاب المصلحة المباشرين وغير المباشرين دون المساس بقدرتها على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة في المستقبل أيضا"[42].

من هذا التعريف يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية لإمكانية استدامة المؤسسات:[43]

- إدراك أن الاستدامة الاقتصادية وحدها ليست شرطا كافيا للاستدامة الكلية للمؤسسة، حيث يمكن أن ينجح التركيز المنفرد على الاستدامة الاقتصادية في المدى القصير، ومع ذلك تتطلب الاستدامة على المدى الطويل تلبية جميع الأبعاد الثلاثة في وقت واحد (البعد الاقتصادي،الا جتماعي،البيئي)، نظرا لأن الأبعاد الثلاثة لمفهوم خط الأساس الثلاثي مترابطة فقد تؤثر على بعضها البعض بطرق متعددة.
- يتعلق أحد مكونات استدامة المؤسسات بالمنظور طويل الأجل الموضح في تقرير Brundtland، في حين تميل المؤسسات إلى المبالغة في التركيز على المكاسب قصيرة الأجل أكثر من التركيز على المدى الطويل ويتعارض هذا الهوس بالأرباح قصيرة الأجل مع روح الا ستدامة .
- استهلاك الدخل وليس رأس المال يعد شرطا في مجال الأعمال، ومن أجل تحقيق الاستدامة سيتعين على المؤسسات إدارة ليس فقط رأس المال الاقتصادي ولكن رأس المال الطبيعي ورأس المال الاجتماعي.

ولكن بالرغم من الإشادة بهذا التعريف لكن هناك اتفاق أن التعريف يتميز بالغموض من الناحية العملية، فقد وجد أنه لا يوفر أي دليل للعمل.

---

[40] د.قحام وهيب أ.جامعي سارة المقاولاتية المستدامة في تونس جهود وتحديات - جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة، الجزائر- من مجلة اقتصاديات المال والأعمال.
[41] نفس المرجع ، د.قحام وهيب،أ.جامعي سارة،
[42] جحنيط أميرة، كورتل فريد- من مجلة العلوم الإنسانية المجلد32-العدد03\12\2021 –كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سطيف 1، الجزائر ص 591.
[43] نفس المرجع، جحنيط أميرة، كورتل فريد (بتصرف).

من خلال ما سبق نستنتج أن استدامة المؤسسات هي نهج شامل لإدارة المؤسسات التي ترتكز على خلق وتعظيم القيمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية طويلة الأجل كاستجابة لتحديات العالم التي تواجه المؤسسات باختلاف خصائصها التنظيمية وهي تترجم مسؤولية التأثير الذي تمارسه المؤسسات على محيطها وتترجم الإدارة الواعية للتأثير والتحول من مؤسسات ذات التوجه الاقتصادي إلى مؤسسات تبني قيامها بوعي من خلال الإدارة الفعالة للتأثير الاقتصادي والاجتماعي والبيئي وكما أن الربح بأي ثمن ليس هو ما يدور حوله البعد الا قتصادي على الإطلاق حيث تشمل الأنشطة التي تندرج تحت الركيزة ألاقتصاديه الامتثال و الحوكمة السليمة وإدارة المخاطر إلى جانب أن استدامة المؤسسات يشمل الوعي بان المؤسسة تعمل ضمن إطار عمل أوسع وسط علاقات متبادلة مع العديد من مجموعات أصحاب ا لمصلحة[44].

1- 4 مفهوم استدامة المؤسسات الصغيرة:

"إن المشاريع المقاولاتية المستثمر فيها، تسعى للاستمرار في عملها وتحقيق النجاح والتميز والا ستدامة، والاستمرار علميا هو الاستمرار لعشر سنوات، فمن الممكن أن تنجح في مشروعك لمدة سنتين أو ثلاث سنوات ثم تتوقف. فإذا لم تتجاوز العشر سنوات فالمشروع ليس مستمرا وغير ناجح. وحسب الإحصاءات العالمية، فإن نسبة المشاريع الجديدة الصغيرة التي تبدأ وتستمر هي فقط 10% أي أن هناك90 % من المشاريع ستفشل، بمعنى أنه من بين 1000مشروع جديد فإن900 مشروع منها سيفشل وهو بلا شك رقم كبير"[45].

ويرجع فشل هذه المؤسسات إلى الأسباب التالية:[46]

1. المنافسة بحيث أن المنافسة والتسويق من المشاكل الجوهرية التي تتعرض لها المشروعات الصغيرة، واهم مصادر المنافسة هي الواردات والمشروعات الكبيرة.
2. عدم الاستقرار الاقتصادي "التضخم" ارتفاع أسعار مواد الأولية غالباً ما يهدد هذه المؤسسات وحول دون تحقيقها للأرباح.
3. صعوبة تسويق المنتجات وهذا يرجع لمحدودية رأس مالها.
4. ضعف الدراسة الفنية للمشروع وانعدام الخبرة لدى أصحاب المشاريع أنفسهم.
5. إهمال لجانب البحث والتطوير وعدم الاقتناع بأهميته وضرورته.

وهناك من يرى أن المشاكل التي تواجه هذه المؤسسات يمكن أن تصنف إلى[47]:

• مشكلات داخلية: كنقص الخبرة والإمكانيات، وقصور في الإدارة والأنظمة وقصور الجهود التسويقية

• مشكلات خارجية: كعدم وجود دعم حكومي كافي هذا ما يفسر أن هناك قيود تشريعية تحد من نشاط هذه المؤسسات، وإضافة إلى منافسة المؤسسات الكبرى لها،وعدم توفير التمويل الكافي لها.

ويمكن القول أن الفشل ليس بالأمر الجيد فهو يمثل خسارة في الجهد والوقت والأموال، إلا أنه من ناحية أخرى يمكن الاستفادة من هذا الفشل، فهو يعتبر خبرة ومعرفة ووقود لمشروع ناجح قادم. فالمقاول الناجح مقارنة بالذي فشل يركز تفكيره على الأهداف، لا ينسى العوائق بل يتعامل معها ويعالجها، وفي نفس الوقت تفكيره مركز على أهدافه وبالتالي ينجح، قد يكون الفرق بسيطا ولكن نتائجه مختلفة وكبيرة جدا.

إن النجاح والاستمرارية ضروري لبقاء المشاريع المقاولاتية واستدامتها، خصوصا في ظل

---

[44] جحنيط أميرة، كورتل فريد، مرجع سابق ص592.

[45] خالد سليمان الراجحي، تحويل الفكرة إلى فرصة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض 2013 ص08.

[46] ايت عيسى، مقال من مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد السادس، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الأفاق والقيود ص276.

[47] ناجي مرتجي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المفهوم والمشكلات وإطار التطوير، جامعة القاهرة ،مصر 10-22 يناير 2004.

المنافسة الشديدة والتطور العلمي والتكنولوجي الذي تشهده الأسواق المحلية والدولية. والعمل من أجلا لاستمرار والبقاء والاستدامة مقرونة كذلك بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة،هذه الأ خيرة التي لا تتأتى إلا عن طريق الابتكار والعمل على تطوير المشروع. والتنافسية على مستوى المؤسسة هي : "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والعالمية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد المحلي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة"[48].

1- 5 تحديات استدامة المؤسسات :

استدامة المؤسسات الصغيرة أمر حيوي وهام وجب الاهتمام به والبحث عن وسائل تجسيده واقعيا بالنسبة لأي مؤسسة، وتعد الجزائر من الدول التي لازالت بعيدة عن الواقع البيئي والاجتماعي المستدام مقارنة بالدول الرائدة في هذا المجال، حيث تواجه مؤسساتها الصغيرة تحديات ربما تفوق إمكانياتها لتحقيق مستوى جيد من الاستدامة، وسنعرض من خلا ل هذا العنصر إلى أهم التحديات التي تواجه هته الأخيرة والتي تحول دون تحقيق مستويات عالية من الاستدامة.

- **تحديات تمويلية:**

فيما يتعلق بالمخطط و الهيكل المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهو مختلف عن المؤسسات الكبيرة، حيث عادة ما تجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في الحصول على التمويل اللازم بسبب إحجام البنوك عن تقديم الخدمات المالية اللازمة لها نتيجة لضعف حجم رأس المال المستثمر، ومحدودية الضمانات، في حين يمكن للمؤسسات الكبيرة أن تحصل على القروض بشكل أسرع و أيسر ودون عوائق كبيرة .[49]

- **إشكالية صعوبة تأهيل المؤسسات الصغيرة:**

نتيجة لسعي الجزائر للاندماج في الاقتصاد العالمي أصبحت مقتنعة بضرورة تأهيل مؤسسات الصغيرة وذلك استجابة لدوافع تتمثل في ما يلي:[50]

- تحديات المنافسة العالمية نتيجة الشراكة الأورو- جزائرية والانضمام المرتقب لمنظمة التجارة العالمية.

- قصور الخبرات الإدارية والقدرات التنظيمية، وذلك بسبب سيادة الإدارة الفردية التي تقوم على الاجتهادات الشخصية لا على أسس علمية، وغياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة، ونقص الروح المقاولاتية لدى أصحاب المؤسسات الصغيرة .

- عدم تلاؤم نمط التسيير في المؤسسات الصغيرة مع مثيلاتها في الخارج بحيث بقي نظام تسيير المؤسسات الصغيرة قديم لا يتماشى مع متطلبات الاقتصاد التنافسي.

- **عدم الاهتمام بالمشاريع التي تجمع بين الإضافة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مع المشروع المستدام:**

"وهي أن يمثل المشروع الصغير إضافة حقيقية للاقتصاد الوطني، وليس تكرار المشاريع قائمة مثلا لمطاعم أو المقاهي، حيث أن الكثير من المؤسسات الصغيرة هي مشروعات هامشية، وهذه المشروعات لها الكثير من المشروعات المشابهة القائمة حاليا، كما لا تقدم إضافة حقيقية ل لاقتصاد والمجتمع. ومن أمثلة المشاريع الصغيرة التي تعبر عن المشروع الإضافة، والتي يلمسها زائر مدينة دبي مشروع (الباص العجيب)، الذي تم جلب فكرته من اليابان، وهو مشروع

---

[48] بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس) مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر ص70.

[49] كعواش جمال الدين: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تحليلية- مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة،العدد الا قتصادي ص: 187

[50] **رايس** حدة، نوي فطيمة الزهرة :دور تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق نظام الحوكمة – دراسة حال الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة،ص9

سياحي لاقى اقبلا كبيرا من المقيمين و الزوار ويقوم الباص برحلات سياحية في خور دبي للتعرف على معالم الإمارة وتاريخها من خلال المرشد السياحي، وهو باص برمائي يتنقل بين البر والبحر". [51]

- **صعوبة تحقيق شروط النماء المستدام:**

تفتقر المؤسسات الجزائرية إلى الأسس الرئيسية التي تقوم عليها منهجية التنمية البشرية المستدامة وذلك حسب التقارير المنشورة للتنمية البشرية العالمية وهو ما يجعلها تحول دون تحقيق شروط تحقيق النماء المستدام، وتتمثل هته الشروط فيما يلي[52]:

- الإنتاجية:أو مقدرة البشر على القيام بنشاطات منتجة وخلاقة.
- المساواة : أو تساوي الفرص المتاحة أمام كل أفراد دون أي عوائق أو تمييز بغض النظر على العرق أو الجنس أو مستوى الدخل أو الأصل أو غيره.
- الاستدامة :أو عدم إلحاق الضرر بالأجيال القادمة سواء بسب استنزاف الموارد الطبيعية وتلويث البيئة أو بسبب الديون العامة التي تحمل عبئها الأجيال اللاحقة أو بسبب عدم الا كتراث بتنمية الموارد البشرية مما يخلق ظروفا صعبة في المستقبل نتيجة خيارات الحاضر.

- **تحدي التسارع نحو تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات:**

يعاني قطاع المؤسسات الصغيرة في الجزائر من بيئة معلوماتية ضعيفة جدا، لا تساعد بأي حال من الأحوال على تنميتها ونموها، فقلة وعدم دقة المعلومات المتوفرة حول المؤسسات المتوسطة الصغيرة ومجالات عملها وأنشطتها، ومن ثم فإن إنشاءها يتم في فوضى مطلقة فكيف ستنشأ وتنمو مؤسسة لازال مفهومها وحجمها مختلف عليه بين الكثير من الجهات المسؤولة عن دعمها وتنميتها .وصعوبة الحصول على المعلومات وانعدامها في الكثير من الأ حيان ينعكس سلبا على فرص الاستثمار[53].

الفرع الثاني: آليات استدامة المؤسسات الصغيرة

سنتعرف من خلال هذا الفرع على الآليات التي وضعتها الحكومة الجزائرية بغية استدامة المؤسسات الصغيرة، ومن بين هذه الآليات الهيئات المرافقة وتتمثل في مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل، بالإضافة إلى أجهزة الدعم.

حيث أنشأت الحكومة الجزائرية هيئات إدارية مهمتها الأساسية إرشاد ومرافقة أصحاب المشاريع في مختلف مراحل إنشاء المؤسسة والعمل ضمان استمرارها، ويمكن تعريفها كتالي [54]:

[51] خليفي عيسى، كمال منصوري متطلبات تأهيل لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الملتقى الدولي (مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف،أفريل 200ص04

[52] خليفي عيسى،كمال منصوري، نفس المرجع ص 08.

[53] مشري محمد الناصر: دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة –دراسة الإستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة -،مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011 ،ص: 12

[54] كبير فاطمة الزهراء- دور المرافقة المقاولاتية في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة عينة من مؤسسات مشتلة ادرار- مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية , جامعة احمد دراية- ص 20

2- 1 دور الهيئات وأجهزة الدعم في دعم المؤسسات الصغيرة :

أولا:الهيئات المرافقة

- مشاتل المؤسسات هي : مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بـ الشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تهدف إلى مساعدة ودعم إنشاء المؤسسات التي تدخل في إطار سياسة ترقية المؤسسات مصغرة، وتتخذ المشاتل أحد الأشكال التالية :

- المحضنة : هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات .

- ورشة الربط: هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية.

- نزل المؤسسات: هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.

- مراكز التسهيل :هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والا ستقلال المالي، تهدف إلى تسهيل إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثانيا: الأجهزة الدعم

- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار : ثم إنشاؤها بموجب الآمر التشريعي رقم 01-03 بتاريخ20 أوت 2001 المتعلقة بتنمية الاستثمار والنظام المطبق على الاستثمارات التي تنجز في إطار منح الامتيازات أو الرخص هي مؤسسة ذات طابع عمومي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تهدف إلى تقليص أجال منح الترخيص من 30 يوم بدل من 60 يوم في الوكالة الوطنية.

- الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية : أنشأت بمرسوم 96 - 296 المؤرخ08\12\1996

والهدف من ورائها مساعدة الشباب البطالين على إنشاء مؤسساتهم الصغيرة،)شريحة الشباب الذي تتراوح أعمارهم ما بين(19-40)سنة، ويشترط على الراغب من الاستفادة امتيازات الوكالة هو تقديم مساهمة شخصية في تمويل المشروع حيث تقوم الوكالة باستكمال المبلغ المتبقي.

- الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة: أسس بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94 - 188 المؤرخ

في جويلية 1994 تطبيق لمرسوم التشريعي رقم94\01المؤرخ في 11 ماي 1994 ، كما يوضع الصندوق تحت وصاية الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي، وكلف الصندوق بمهمة جديدة وفق المرسوم الرئاسي رقم03\514 المؤرخ في ديسمبر 2003 ويتمثل في دعم ومرافقة العمال المسرحين والبطالين الذين تتراوح أعمارهم بين (35-50)سنة.

- الوكالة الوطنية لتسير القرض المصغر: تم إنشاء هذه الوكالة بمقتضى المرسوم رقم14-

04المؤرخ في2004\01\22 لترقية الشغل الذاتي، ودعم المؤسسات، لم ينطلق نشاط الوكالة فعليا على ارض الواقع إلا في منتصف2005.

إلى جانب ما تقدمه من دعم وتمويل، تسعى الهياكل والهيئات المرافقة إلى توفير العديد من الخدمات قبل وبعد بداية المشروع بالإضافة إلى توفير مجموعة من الخدمات الجباية بهدف تسهيل المهام أمامهم والدعم إلى أقصى حد ممكن، و تتمثل هذه الخدمات في[55]:

- فردية للمقاولين في مراحل إنشاء النشاط، تتمثل في دورات تدريبية لإنشاء أو إدارة المؤسسات المتناهية الصغر بغرض تعريفهم أكثر بخصائص المقاول والتحديات التي قد تواجه، بالإضافة إلى التدريب المالي وكيفية تسيير المؤسسة.

- متابعة جواريه جدية، تشمل زيارات متكررة للورشة لمراقبة مسار العمل وبهدف استدامة الأ نشطة التي تم إنشاؤها.

- اختبارات المصادقة على الخبرات المهنية بالتعاون مع القطاعات الاقتصادية ومؤسسات متخصصة مؤهلة.

- معارض بيع المنتجات المنجزة تتم بمختلف ولايات الوطن تهدف للتعريف أكثر بالمنتوج.

- وضع موقع في الإنترنت لإشهار وبيع المنتجات و تبادل الخبرات.

- الامتيازات الجبائية[56]:

تخلف الامتيازات الضريبية المقدمة من طرف الهيئات المرافقة حسب كل هيئة ويمكن حصر هذه الامتيازات في:

- إعفاء كلي من الضريبة على الدخل الإجمالي والضريبة على أرباح الشركات لمدة ثلاث (3) سنوات.

- إعفاء من الرسم العقاري على البنايات المستعملة في الأنشطة التي تمارس لمدة ثلاث (3) سنوات.

- إعفاء من رسم نقل الملكية، الإقتناءات العقارية التي يقوم بها المقاولون قصد إنشاء أنشطة صناعية.

- إعفاء من جميع حقوق التسجيل، للعقود المتضمنة تأسيس الشركات التي تم إنشاؤها من قبل المقاولين.

- يمكن الاستفادة من الإعفاء الضريبي على القيمة المضافة.

- يمكن الاستفادة من الإعفاء الضريبي على القيمة المضافة، مقتنيات مواد التجهيز والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار الخاص بالإنشاء.

- تخفيض من الضريبة على الدخل الإجمالي أو الضريبة على أرباح الشركات، وكذا من الرسم

[55] مدخل الى المقاولاتية، بوفلجة غيات – جامعة محمد بن احمد https://elearn.université-oran
[56] نفس المرجع.

على النشاط المهني المستحق عند نهاية فترة الإعفاءات، وذلك خلال الثلاث سنوات الأولى من الإخضاع

الضريبي، ويكون هذا التخفيض كالتالي:

- السنة الأولى من الإخضاع الضريبي: تخفيض بنسبة 70%

- السنة الثانية من الإخضاع الضريبي: تخفيض بنسبة 50%

- السنة الثالثة من الإخضاع الضريبي: تخفيض بنسبة 25%

- تحدد الرسوم الجمركية المتعلقة بالتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في تحقيق الا ستثمار بتطبيق نسبة 5%.

كل هذا الدعم والمرافقة يدخل ضمن خدمات الهيئات المرافقة بغية إنجاح وضمان استمرارية المشاريع المقاولاتية.

2-2 حاضنات الأعمال كآلية لاستدامة المشاريع المقاولاتية:

أولا : تعريف حاضنات الأعمال

- "تعرف الحاضنة على أنها منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل من مكان مجهز مناسب ، بكل ا لإمكانيات المطلوبة لبدء المشروع، و شبكات من الارتباطات و الاتصالات بمجتمع الأعمال و الصناعة
حيث تدار هذه المنظومة عن طريق إدارة محدودة متخصصة توفر جميع أنواع الدعم اللازم لزيادة نسب لصالح المشروعات والمؤسسات الملتحقة بها والتغلب على المشاكل التي تؤدي إلى فشلها و عجزها عن الوفاء بالتزاماتها"[57].
- "هي تلك الحزمة المتكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة و الاستشارة توفرها و لمرحلة محددة من الزمن مؤسسة قائمة لذا خبرتها وعلاقتها برياديين الذين يرغبون البدء في إقامة مؤسسة صغيرة بهدف تخفيف أعباء مرحلة الانطلاق، هنا يشترط على المؤسسة المحتضنة ترك الحاضنة عند انتهاء الفترة الزمنية المحددة لإفساح المجال أمام مقاولين جدد و المؤسسات التي مازالت في مرحلة التأسيس"[58].
- "لحاضنات الأعمال تأثير فعال في رعاية وتطوير المشروعات الناشئة،فهي على خلاف وسائل المرافقة الأخرى توفر مقر لإنشاء المؤسسة، وتوفر الدعم والتمويل والخدمات الإرشادية لمنتسبيها، مما يسهل على المؤسسة تخطي مرحلة الانطلاق بنجاح و تخفف بالتالي احتمالات الفشل في بداية التأسيس.

ومن بين الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال لأصحاب المشاريع الصغيرة نذكر[59]:
- توفر مرافق وفق عقود تتماشى مع احتياجات المؤسسة الصغيرة، كتوفير خدمات مكتبية الأ

[57] عاطف الشبراوي إبراهيم، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب علمية، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية و العلوم والثقافة إسيساو
،الرباط ص 20.
[58] محمد صالح الحناوي، مقدمة في الأعمال، حاضنات الأعمال فرصة جديدة للاستثمار واليات لدعم منشآت الأعمال الصغيرة، الإسكندرية الدار الجامعية 2001 ،ص 2.

[59] بركات ربيعة، حاضنات الأعمال ودورها في تنمية المقاولات الصغيرة، مداخلة في ملتقى دولي حول المقاولاتية، التعاون وفرص الأ عمال،
- جامعة محمد خيضر بسارة، 08 07 06 أفريل 2010 ،ص0 1.

أساسية وتوفر متطلبات الاتصال إلى جانب توفير المرافق المشتركة مثل غرف الاجتماعات و القاعات المجهزة للعرض، وذلك لتلبية احتياجات المؤسسات الصغيرة التي تنتسب إليها مقابل مبالغ صغيرة نسبيا.

- تسهيل الوصول إلى مصادر التمويل حيث يمكن للحاضنات توفير المساعدات للمؤسسات الصغيرة في
إعداد خطط العمل اللازمة للاتصال بالراغبين في الاستثمار.

- بناء شبكات تواصل مع الممولين وذلك عن طريق الدعوة لندوات و معارض تستهدف إلى استقطابهم تمهيدا لتواصلهم مع المشروعات المنتسبة إلى الحاضنة لغرض دعم هذه المشاريع أو توقيع عقود شراكة.

- توفر العديد من الخدمات الإدارية والتنظيمية و التسويقية و غيرها مثلا لقيام بعملية التدريب المختلفة لهذه المؤسسات في تنمية المهارات الخاصة بريادة الأعمال وذلك لتعزيز فرص بقائها ونموها على المدى الطويل.

وتتمثل أهداف حاضنات الأعمال في [60]:

- ✓ تقديم مساندة للمؤسسات الريادة الصغيرة على مواجهة الصعوبات وإيجاد الحلول للمشكلات الفنية والمالية و الإدارية التي تواجهها.
- ✓ ربط الحاضنة مع الحاضنات الأخرى إقليميا وعالميا لتبادل الخبرات وزيادة الاستفادة.
- ✓ ربط المشروعات الكبرى بالصغرى وإقامة عقود شراكة بينها لغرض تنميتها بصفتها مسوقة لمنتوجات المشروعات الصغيرة.
- ✓ تعزيز ثقافة التدريب وثقافة خلق مناصب عمل بدل انتظارها من الدولة ومكاتب التشغيل للقضاء على البطالة والمساهمة في التنمية المحلية.
- ✓ دعم المشروعات التي تحتاج إليها الأسواق المحلية، وتحديد الأماكن المناسبة لإقامة مثل هذه المشروعات .

1-2-2 دور حاضنات الأعمال في بعث المشروعات الصغيرة :

تمد حاضنات الأعمال المشروعات الصغيرة بعدد من المقومات التي تساهم بفعالية في توفير البيئة المناسبة لتسهيل عملية إنشائها، حيث تتعرض المشروعات الصغيرة للعديد من المخاطر التي تعيق تطورها ونموها، ويظهر اهتمام الحاضنات بالمؤسسات الناشئة من خلال القيام بتقديم خدمات التدريب (كتنمية المهارات الخاصة بريادة الأعمال أو الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصال)، القيام بتقديم خدمات التسويق وفي الكثير من الأحيان تقدم من طرف منشات أخرى متخصصة في هذا المجال ومنتسبة لنفس الحاضنة، كما يمكن للحاضنة أيضا بناء جسور بين المؤسسات المنتسبة لها والهيئات المعنية بخدمات التصدير، فيما يمكن المديرين التنفيذيين للحاضنات من مساعدة المؤسسات الريادية المنتسبة لها من خلال خدمات التعريف والتوصية ومن ثم يستمر تقديم الرعاية والحماية لها حتى تصبح لدى المؤسسات المحتضنة القدرة والخبرة الضرورية لضمان استمرارية النجاح في الأسواق[61].

---

[60] منيرة سلامي، استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يومي18-19افريل 2012 ،عنوان الم داخلة-
التوجه المقاولاتي للشباب في الجزائر بين متطلبات الثقافة وضرورة المرافقة، تجربة وكالة الوساطة والضبط العقاري وتجربة الحظيرة التكنولوجية
بالجزائر،ص08.

[61] فهيمة درار،وفاء قاسمية، حاضنات الأعمال ودورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الجزائر-مذكرة ماستر

2-2-2 تأهيل المؤسسات الصغيرة على المستوى الاستراتيجي والتنظيمي (التأسيس والا ستدامة) :

" هناك عدة عوامل تبرز الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة للسيطرة على عملية التسيير والإدارة، ويتجسد ذلك في غياب التواصل وعدم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الخارجية وعدم ضبط العلاقة بين كل من الإستراتيجية وموارد المؤسسية"[62].

أما من جانب التنظيم نجد أنه من الصعب تحويل إيديولوجية المسير من تسيير مركز إلى تسيير أكثر استقلالية يعتمد على الخبرات والكفاءات، من خلال ذلك يتبين أنه من الضروري تأهيل المؤسسات الصغيرة من الجانب الاستراتيجي والتنظيمي من أجل التأقلم مع محيطها المتذبذب والمتقلب، هذا ما سيسمح لها بتحسين العلاقات بينها وبين محيطها.

تتخصص الحاضنات عادة في قطاعات مختلفة، حيث تعمل على تنمية الأفكار الإبداعية وتحويلها من مجرد إلى مرحلة التنفيذ من خلال مساعدة أصحابها على إقامة مشروعات صغيرة ناجحة وتساعدها على النجاح وتخفض التكاليف الثابتة، وبذلك فهي تشكل جسرا لنقل وتطوير المشاريع الناشئة من الأفكار الإبداعية بواسطة الجامعات ومراكز الأبحاث إلى السوق مرورا بمرحلة الاحتضان والتي تتخرج منها المؤسسات الصغيرة الرائدة لتصبح مؤسسات ذات أفاق نمو كبيرة.

يعتبر التمويل من اكبر المشاكل التي تواجه المؤسسات الناشئة، وذلك راجع لقصور مواردها الذاتية، الأمر الذي يجعل مشاريعها تصنف على أنها عالية المخاطر مما يتسبب في صعوبة الحصول على قروض بنكية، هنا يأتي دور الحاضنات والمتمثل في تسهيل وصول المنشآت المنتسبة لها إلى مصادر التمويل المختلفة التي تتناسب مع هذا النوع من المنشآت من خلال ربطها بالمستثمرين المحلين والأجانب كما تتحمل الحاضنات الجزء الأكبر التكاليف التأسيسية للمؤسسة المتعلقة بالمقر والتجهيزات ، بالإضافة إلى الخدمات ومتطلبات البنية التحتية وشبكات الاتصالات[63].

3-2-2 تأهيل المؤسسات الصغيرة من جانب المورد البشري :

تولي حاضنات الأعمال اهتماما بالغا بالتدريب باعتبار أن من أهم الأهداف التي أنشئت من أجلها هو المساهمة في نشر ثقافة الريادة والإبداع وتشجيع الشباب على تأسيس المشروعات، عن طريق مختلف الوسائل، مثل إقامة الندوات والمؤتمرات، حيث يتم الاهتمام بموضوع التدريب من خلال إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية من أجل رفع كفاءة وقدرات أصحاب المشروعات الصغيرة وتزويدهم بالخبرات والمعلومات، التي تساعدهم في تأسيس مشروعاتهم على أساس علمي، لأن من أهم الصعوبات التي تواجه المشروعات الصغيرة هي عدم وجود موارد بشرية ذات الكفاءة عالية ومناسبة للتعامل مع التطور التقني، الأمر الذي يشكل تحديا كبيرا لهذهالمشروعات .

ومن هنا جاء الاهتمام بجانب التدريب والتأهيل لأصحاب المشروعات حيث اعد لهم برنامج تدريبي يشمل على نوعين من التدريب هي:[64]

1-التدريب العام: هو عبارة عن سلسلة من دورات تدريبية عامة للتأهيل الإداري والعلمي العام، الذي يتناسب مع كل الأعمال بما في ذلك عقد الندوات الدورية لنشر الوعي، حول مستجدات

أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية،العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي تبسي ،تبسة- الجزائر 2015-2016.

[62] فهيمة درار،وفاء قاسمية، مرجع سابق.

[63] نفس المرجع، ص 49.

[64] نفس المرجع، ص50.

تقنيات الأعمال بغرض تحسين الإنتاج ومعرفة حاجة السوق المحلية .

2- التدريب المتخصص: عبارة عن دورات تدريبية متخصصة لأصحاب المشروعات الصغيرة كل حسب تخصصه بما يزيد من كفاءتهم وتأهيلهم فنيا وإداريا للقيام بمسؤولياتهم على أكمل وجه.

إن لوظيفة تسيير الموارد البشرية عدة أقطاب مهمة، كل منها لا يمكن فصله على الآخر لأن تكامل كل منهما يجعل هذه الوظيفة فعالة، نتيجة لذلك ترتقي المؤسسة بأدائها المتميز لعنصرها البشري، وتتمثل هذه الأقطاب في الاستراتيجيات الاجتماعية والسياسية للموارد البشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية، التوظيف ورفع من أداء المورد البشري (تكوين، تحريك، مشاركة) والسياسات ونظام الأجور، في تأهيل هذه الأقطاب طبعا بعد القيام بعملية تشخيص لوظيفة تسيير الموارد البشرية للمؤسسات الصغيرة يكسب المؤسسة نمط إدارة جديد تطبق فيه علاقات الوكالة بوضوح، يتبين لنا أنه من الضروري تأهيل وظيفة الموارد البشرية، خاصة وأنها تمثل جوهر الحوكمة داخل المؤسسة.

3-2 المداخل الإستراتيجية لتحقيق استدامة المؤسسات الصغيرة عبر حاضنات الأعمال:

1. دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة من خلال حاضنات الأعمال:

"تلعب حاضنات الأعمال دورا بالغ الأهمية في تنمية القدرات التنافسية للمشروعات الصغيرة من خلال احتضان ورعاية حاملي الأفكار الإبداعية والمشروعات ذات النمو السريع، وتقديم خدمات أساسية مشتركة لدعم المبادين وتسهيل فترة البدء في إقامة المشروعات على أسس ومعايير متطورة، من خلال توفير الموارد المالية المناسبة لطبيعة هذه المشروعات وتقديم الدعم المالي والاستشارات الفنية المتخصصة والمساعدات التسويقية وخلق صور ذهنية للنجاح وبيئة أعمال ملائمة داخل الحاضنة بالقدر الذي تؤسس فيه شبكة من الخبرة والمعرفة حول الحاضنة. وهو ما يمكن المؤسسات الصغيرة من مواجهة التحديات المفروضة في سياق العولمة وحركة الاستثمار التجارة الدولية، والمتعلقة أساسا بفرص الاستفادة من المكاسب المتاحة على مستوى السوق الحلية والدولية على حد السواء"[65].

تعتبر حاضنات الأعمال واحدة من الآليات المهمة لدعم الابتكار في المؤسسات الناشئة، حيث تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات بهدف شحنهم بدفع أولي يمكنهم من تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق، فحاضنات الأعمال تعتبر قاعدة أساسية لنقل التكنولوجيا وتوفير فرص عمل والمورد البشري المؤهل.فهي تعمل على تقديم التكنولوجيا الحديثة والموارد العلمية وأساليب وأدوات الابتكار،وعليه يعتبر الابتكار من الأدوات التي تساعد المؤسسة على التعامل مع التغيرات السريعة، وتخلق لها أسواق جديدة وتعمل على تكييفها مع التكنولوجيا الجديدة .

ومن أهم الأساليب التي تعتمدها حاضنات لتفعيل الابتكار كأحد العوامل الإستراتجية ضمن س لاسل القيمة والتموقع في السوق نجد الابتكار في المنتج عبر توفير المعارف لإطلاق منتج جديد، فالابتكار في المنتج يعتبر من وجهة النظر الإستراتجية للمؤسسة خطة دفاعية تضمن استدامة الميزة التنافسية. وبهذا فان الابتكار هدف أساسي يتمثل في إعطاء المؤسسات مميزات وقدرات تميزها عن الشركات الأخرى عبر صيغتين هما طرح منتجات بنفس الجودة

[65] محمد إبراهيم عبيدات، تطويرالمنتجات الجديدة، الطبعة الثالثة، داروائل للنشر،عمان - الأردن،2006،ص: 18 .

الموجدة في السوق لكن بسعر اقل، لان المؤسسة قامت بطريقة مبتكرة من تخفيض تكاليف الإ نتاج، أو طرح منتجات منافسة تستجيب بطريقة أفضل لتطلعات المستهلكين مقارنة مع منتجات المنافسين .ويمكن بيع هذه المنتجات بسعر مماثل أو أعلى من سعر المنافسين لأنها تتوفر على مميزات إضافية وجودة أفضل مقارنة بالمنافسين [66].

وبالتالي فإن الابتكار يعزز فرص نحاج المؤسسات الصغيرة ، عبر إطلاق منتجات ذات جودة ع الية بأساليب وطرائق إنتاجية متطورة، ومستحدثة ومبتكرة، وبكفاءات ومهارات عالية، وهو ما يمكن من تحقيق الميزة التنافسية للمقاولة الصغيرة.

2. **تدريب المؤسسات الصغيرة**:

لبعث الثقة بين المستثمر وصاحب المشروع، خاصة في المراحل الأولى التي تعاني فيها فكرة المشروع من مواجهة بيئة عدم التأكد للتنفيذ والتطبيق على أرض الواقع ، حيث تعمل حاضنات الأعمال على تزويد المشروعات المحتضنة بمجال واسع من الخدمات العامة و المهارات الإدارية والتسويقية والاستشارات اللازمة، فضلا عن تقديم الخدمات والمصادر التمويلية المنسجمة مع احتياجات المشروع[67].

3. **دراسة البدائل التمويلية**:

وإمكانية استحداث صيغ للتمويل في إطار برامج شراكة مع الدولة على المستوى المحلي، أوعلى المستوى الدولي، وذلك في سياق اعتبار إنشاء حاضنات الأعمال احد المحاور الهامة ضمن السياسة العامة الدولة.

وبصورة خاصة تعتبر حاضنات الأعمال احد الحلول الإستراتيجية لمرافقة ودعم المؤسسات الصغيرة وذلك لأنها توفر بيئة ريادية تضمن فعالية الإبداع والابتكار، حيث أن الدراسات التي استهدفت الاقتصاد الجزائري في إطار تحليل العلاقة بين المؤسسات الصغيرة وعاملي الابتكار والإبداع بينت أن[68]:

- ضعف و هشاشة العلاقة بين المؤسسات الجامعية و البحثية و قطاع المؤسسات الصغيرة .

- تعاني المؤسسات الصغيرة من مشكل عدم الابتكار فهي تعرف جمودا في مجال الإبداع والا بتكار، البحث والتطوير، إضافة إلى عدم قدرة مراكز البحث على القيام بنقل فعال وملموس لنتائج أبحاثها وهو ما يبين بان حضانات الأعمال تمثل حلقة الوصل في هذا المقام.

- عدم وعي مسيري المؤسسات الصغيرة بأهمية الإبداع كعامل أساسي لدعم تنافسيتها وتحسينها وهذا راجع لنقص الاهتمام بالتقرب من الجامعات ومراكز البحث، وعادة ما يفسر غياب الابتداع و الابتكار عن المؤسسات الصغيرة في الجزائر إلى طبيعة نشاط هذه المؤسسات

[66] سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الإسكندرية - مصر،2001 ،ص: 313

[67] أ.عمران الزين ،أ. براجي صباح ـحاضنات الأعمال: آلية لتحقيق الاستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمشروع مقاولاتي، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية ص290.

[68] Ministère de la PME et de l’artisanat, Politiques d’appui a l’innovation dans la PME , Algérie, février 2007,
http://www.umc.edu.dz/VersionFrancais/Documents/visioConference/PolitiquesAppui.pdf

الذي تغيب عنه فلسفة ثنائية الاستثمار (العائد /المخاطرة) و طبيعة الملكية التي عادة ما تكون عائلية.

- النشاطات المتعلقة بالبحث والتطوير عادة ما تكون مكبوحة بسبب قلة الإجراءات الدافعة، هذا إلى جانب قلة التمويل اللازم لذلك، بالإضافة إلى الصعوبات المرتبطة بتسويق النتائج، وغياب دعم مؤسسات الدولة ذات العلاقة و ضعف مساهمة القطاع الخاص.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المبحث طرح بعض الدراسات السابقة التي استعرضت الموضوع، وموقع الدراسة الحالية منها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات بالعربية

سنقدم مجموعة من الدراسات بالعربية والتي شملت الأطروحات والمذكرات والمجلات.

1- دراسة رامي حريد (2021) "دور حاضنات ومسرعات الأعمال في إنشاء واستدامة المؤسسات الريادة الصغيرة –دراسة تجربة برنامج بادر السعودي وسبل الاستفادة منها في الجزائر-، مجلة الاقتصاد الصناعي ،المجلد 11\العدد:01.

هدف الباحث من خلال دراسته إلى إبراز دور برنامج بادر لحاضنات ومسرعات الأعمال في إنشاء واستدامة المؤسسات الريادة الصغيرة في السعودية، كما تهدف إلى توضيح سبل الا ستفادة من تجربة برنامج بادر في الجزائر من اجل تعزيز دور حاضنات الأعمال في دعم إنشاء المؤسسات الريادية الصغيرة، ورفع نسب نجاحها وضمان واستدامتها.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الخدمات المقدمة من طرف حاضنات أعمال في الجزائر في مجال استدامة المؤسسات تبقى ضعيفة حيث يجب ربط المؤسسات المحتضنة بشركات رأس مال المخاطر، إضافة إلى ربطها بصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتمكين رواد الأ عمال من إعداد مخططات أعمال وفق منهجية وأسس علمية[69].

2- دراسة عمران الزين وبراجي صباح (ديسمبر 2017)" حاضنات الأعمال آلية لتحقيق الا ستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمشروع مقاولاتي" ، مجلة المنتدى للدراسات والأ بحاث الاقتصادية.

هدف الباحث من خلال مقاله إلى توضيح الدور المحوري الذي تلعبه حاضنات الأعمال إلى جانب الآليات الأخرى المستحدثة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عبر خلق بيئة تمكينية لريادة الأعمال وتنمية روح المقاولاتية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، ومن بين النتائج التي توصل إليها كانت: أن معضلة حاضنات الأعمال لأداء دورها في دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة هي غياب الإ طار المؤسساتي والتشريعي الداعم لميكانكية عملها،وكذا تراجع ثقافة المقاولاتية وعزوف رأس مال المخاطر، مما يستدعي البحث في استدامة حاضنات الأعمال كشرط ضروري لاستدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة المستحدثة[70].

3- دراسة بديار أمينة و عرابش زينة (جانفي 2019)"واقع التعليم المقاولاتي ودوره في استدامة المشاريع المقاولاتية جامعة قسنطية وجامعة الجلفة كنمادج" من مجلة أفاق للبحوث والدراسات، العدد 03.

تبرز الدراسة واقع التعليم المقاولاتي في الجزائر كاحد المداخل المهمة لاستدامة المشاريع المقاولاتية والدور الذي تؤديه دار المقاولاتية في كل من جامعتي قسنطينة و الجلفة في مجال تحفيز استدامة المشاريع المقاولاتية. ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: النشطات المقدمة من طرف دار المقاولاتية بجامعتي قسنطينة و الجلفة لها دور مهم في نشر

[69] رامي حريد "دور حاضنات ومسرعات الأعمال في إنشاء واستدامة المؤسسات الريادة الصغيرة –دراسة تجربة برنامج بادر السعودي وسبل الاستفادة منها في الجزائر-، مجلة الاقتصاد الصناعي ،المجلد 11\العدد:01(2021).

[70] عمران الزين و براجي صباح " حاضنات الأعمال آلية لتحقيق الاستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمشروع مقاولاتي" ، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية\ ديسمبر 2017.

روح المبادرة لدى الطلبة، كما لها دور في تحويل السياسة العلمية والتكنولوجية المعتمدة على العلم إلى سياسة معتمدة على الإبداع والابتكار[71].

4- دراسة بوزيداوي محمد (افريل2015)"الاستدامة عل مستوى المؤسسة رهان أم تحدي –دراسة مؤسسة دانون " المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية العدد03.

تبرز الدراسة مدى سعي مؤسسة دانون الالتزام بممارسات الاستدامة، وعرفت الدراسة شقين أولهما عرف مفهوم الاستدامة ومبادئها أما الثاني فخصص لدراسة حالة مؤسسة دانون. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن على المؤسسات المشاركة الفعالة في بناء المجتمع وحماية البيئة، وتفعيل مبادرات الاستدامة المتنوعة حتى تتمكن من تحقيق الاستدامة والأداء المستدام. كما أوضحت الدراسة أن الاستدامة على مستوى المؤسسة ترتكز على أربع محاور هي : الالتزام بمنتجات صحية، الوصول إلى عدد اكبر من المستهلكين، الالتزام أمام العاملين، الا لتزام اتجاه الطبيعة[72].

5- دراسة الطيف عبد الكريم و كوارد فاطيمة (ديسمبر 2017)" سياسات وبرامج الدعم وأثرها على استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" الملتقى الوطني حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة حمه لخضر.

ركز المقال على تحليل جانب من سياسات وإجراءات الدعم والتحفيز التي اتخذتها الدولة الجزائرية عبر مختلف المؤسسات المرافقة والدعم لصالح تنمية وتطوير وضمان استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: انه على الرغم ما سطر من برامج دعم وإعادة تأهيل من طرف الجهات الوصية، لفائدة تحسين القدرة الإنتاجية والتنافسية للمؤسسات ، إلا أن اغلبها لم تستطع بلوغ الميزة التنافسية وفرض منتجاتها على مستوى السوق المحلي، وهذا ما يؤكد عجزها على منافسة المنتجات الأجنبية . كما انه لضمان سياسة الانفتاح والتحرير الاقتصادي، كان لابد على السلطات العمومية تكيف وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى ترفع من قدرتها على المنافسة وتطوير منتجاتها بما يتوافق ومعايير الاقتصاد العالمي، وهذا من خلال تبني برامج للتأهيل، والاستفادة من التجارب الدولية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[73].

6- دراسة رندة حداد و شيماء بغور(2020-2021)" دور اليقظة الإستراتجية في استدامة المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مجمع عبيدي محمد-" مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة 08ماي 1945 قالمة.

تمحورت الدراسة حول ابرزا الدور الذي تقوم به اليقظة الإستراتجية من اجل استدامة المؤسسة وذالك بالاعتماد على أنشطة المؤسسة من بينها (تسهيل عملية اتخاذ القرارات الإ ستراتجية، تحسين الأداء التسويقي، دعم الإبداع والابتكار، خلق الميزة التنافسية وتطويرها)، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان موجه للعاملين بمؤسسة عبيدي محمد كأداة لجمع

[71] بديار أمينة و عرابش زينة "واقع التعليم المقاولاتي ودوره في استدامة المشاريع المقاولاتية جامعة قسنطية وجامعة الجلفة كنماذج" مجلة أفاق للبحوث والدراسات، العدد 03جانفي2019.

[72] بوزيداوي محمد "الاستدامة عل مستوى المؤسسة رهان ام تحدي –دراسة مؤسسة دانون " المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية العدد03 –افريل 2015.

[73] الطيف عبد الكريم و كوارد فاطيمة " سياسات وبرامج الدعم وأثرها على استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة حمه لخضر-الوادي- 06\07 ديسمبر 2017

المعلومات، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتدعيم مفاهيم متغيرات الدراسة. ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تحقيق الاستدامة المؤسسة أي بقائها واستمرارية نشاطها ينتج عن تبني هذه الأخيرة لنظام يقظة إستراتجية فعال،يقوم بالتأثير على استدامة المؤسسة من خلال توفير المعلومات المناسبة التي تساهم في اتخاذ القرارات الإستراتجية الصحيحة،إضافة إلى دعم الإبداع والابتكار،مما يحقق في الأخير ميزة تنافسية مستدامة تؤدي لا محالا إلى استدامة هذه المؤسسة[74].

7- دراسة جحنيط أميرة و كورتل فري(2021)" استدامة المؤسسات –دراسة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف-" مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 32-عدد3.

تناول المقال مفهوم استدامة المؤسسات وتطوره، وبيان مدى تبني المؤسسات الصناعية بولاية سطيف لأبعاد الاستدامة. اعتمد صاحب المقال على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد في الجانب التطبيقي على الاستبيان لمعرفة مدى تبني المؤسسات الصناعية بولاية سطيف لأبعاد ا لاستدامة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها صاحب المقال من خلال دراسة الميدانية انه يوجد تباين في تبني أبعاد الاستدامة في المؤسسات يعزى إلى حجم المؤسسة، حيث أن المؤسسات الكبيرة غ البا ما تسعى إلى الظهور في صورة مثالية، كما أنها لا تستطيع أن تخفي مسؤوليتها أو تتجاهلها لان هذا سيعرضها إلى خطر سحب سلطتها أو مشروعيتها من طرف المجتمع. يوجد تباين في تبني أبعاد الاستدامة في المؤسسات يعزى إلى امتلاكها لقسم خاص بالتنمية المستدامة، فغالبا ما تسعى المؤسسات التي تمتلك قسم خاص بالتنمية المستدامة إلى دمج الاستدامة في كل جانب من جوانب نشاطها "التصنيع، البحث والتطوير،التسويق ...الخ"، وتعريف نفسها في السوق باعتبار أنها مؤسسة تدعم الاستدامة وتلتزم بها عكس المؤسسات الأخرى التي لا تلتزم بالاستدامة أو التي تهدف فقط المشاركة في مبادرات هامشية[75].

8- دراسة بوعقل (اكتوبر 2018) مصطفى وبن سعيد محمد،" إشكالية استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل تحديات العولمة –دراسة حالة عينة بولاية غليزان " مجلة مجاميع المعرفة/ المجلد 04-عدد02.

هدفت الدراسة إلى معالجة إشكالية استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل تحديات العولمة، حيث تم الاعتماد على استبانه 51 مؤسسة تنشط على مستوى ولاية غليزان، وهذا قصد إدراك تأثير حركية المتغيرات البيئية على تنافسية عينة الدراسة ورصد المحددات الأساسية لاستدامة ميزتها التنافسية. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي ثم التحليلي ، ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن تعزيز استدامة الميزة التنافسية يستدعي الاستثمار في المداخل المتعلقة بالابتكار والجودة، وبناء أنظمة لليقظة الإستراتجية، فضلا عن ضرورة تركيز العمل ضمن تكتلات تكفل لها مواجهة المنافسة الأجنبية[76].

[74]رندة حداد و شيماء بغور" دور اليقظة الإستراتجية في استدامة المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مجمع عبيدي محمد-" مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية،جامعة 08ماي 1945 قالمة، 2020-2021

[75]جحنيط أميرة و كورتل فريد" استدامة المؤسسات –دراسة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف-" مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 32-عدد3 ديسمبر2021

[76]بوعقل مصطفى وبن سعيد محمد،" إشكالية استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل تحديات العولمة –دراسة حالة عينة بولاية غليزان-" مجلة مجاميع المعرفة/ المجلد 04-عدد02 أكتوبر 2018

9- دراسة شنه أسيا(افريل2022) دور الابتكار المفتوح في تعزيز استدامة المؤسسة الا قتصادية التجربة السنغافورية (Entreprises Singapour) نمودجا" مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد05\ العدد:01.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح كيفية تبني الابتكار المفتوح في إطار مفهوم التنمية المستدامة، ومدى مساهمته في تعزيز استدامة المؤسسة الاقتصادية. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تم التطرق للتجربة السنغافورية من خلال استحداثه الوكالة (Singapore Entreprise) التي أطلقت مبادرة تحدي الابتكار المفتوح للاستدامة. توصلت الدراسة إلى أن تحدي الابتكار لإيجاد حلول لمشاكل التنمية المستدامة بغية المشاركة في مستقبل أكثر استدامة، فبالرغم من حداثة التجربة غير أن مختلف الفرص التي يتيحها التحدي ستساهم بشكل كبير في تعزيز استدامة المؤسسات[77].

10- دراسة الزهرة مرغي، شهرزاد هادفي، هالة أحلام بن ناصر (2020-2021)" دور التوجه الريادي في تعزيز استدامة المؤسسات –دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي- " مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الوادي.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التوجه الريادي في تعزيز استدامة المؤسسات في ولاية الوادي. تمت معالجة الموضوع من خلال فصلين، فصل نظري وآخر تطبيقي وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تناول الفصل الأول المفاهيم الأساسية للتوجه الريادي واستدامة المؤسسات وكذلك عرض الدراسات السابقة وذلك، أما الفصل الثاني فقد تناول الدراسة التطبيقية، بغرض إسقاط المعارف النظرية على عينة ومجتمع الدراسة. تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان المصمم بما يناسب الدراسة والذي تم توزيعه على عينة عشوائية قدر عددها ب 70 من مدراء ومسيري ورؤساء مصالح وعمال إداريين في عدد من المؤسسات الا قتصادية في ولاية الوادي، تم إخضاع 66 استبيان للدراسة والتحليل بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بهدف الوصول النتائج الدراسة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك مساهمة ملموسة للتوجه الريادي في تعزيز استدامة المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي، وهذا ما يشير إلى وجود وعي محدود لدى مسؤولي وإطارات المؤسسات الاقتصادية العاملة بولاية الوادي بأهمية العلاقة بين التوجه الريادي واستدامة المؤسسات، الأمر الذييحتم ضرورة الاهتمام أكثر بالتوجه الريادي ومحاولة تبني مختلف أبعاده بهدف تحقيق الاستدامة لمؤسساتهم[78].

11- دراسة عواطف محسن ، أم الخير ربوح ، احمد جنان (03ديسمبر 2019) " تأثير تكنولوجيا المعلومات على استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة" ملتقى الدولي اتجاهات الحديثة للتجارة الدولية وتحديات التنمية المستدامة نحو رؤى مستقبلية واعدة للدول النامية

12- هدف المقال إلى التعريف بتأثير تكنولوجيا المعلومات على استمرار نشاط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة، وقد اعتمدت الباحثة على دراسة ميدانية

[77] شنه أسيا "دور الابتكار المفتوح في تعزيز استدامة المؤسسة الاقتصادية التجربة السنغافورية (Entreprises Singapour) نمودجا" مجلة الا قتصاد والبيئة، المجلد05\ العدد:01، افريل 2022

[78] الزهرة مرغي، شهرزاد هادفي، هالة أحلام بن ناصر " دور التوجه الريادي في تعزيز استدامة المؤسسات –دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي-" مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الوادي 2020-2021.

كأداة رئيسية لجمع البيانات وإجراء مقابلة مع مسير المؤسسة ورؤساء بعض المصالح بها، وثم جمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من الوثائق الخاصة بها، وبعد تحليل النتائج تم التوصل إلى وجود تأثير تكنولوجيا المعلومات على استدامة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة، وتوصلت أيضا إلى أن تكنولوجيا المعلومات تعتبر عنصر أساسي البقاء مؤسسة قديلة في السوق واستمرار نشاطها، ولا يمكن لأي مؤسسة استدامة نشاطها في السوق بدون مواكبة تطور تكنولوجيا المعلومات في هذا العصر[79].

الفرع الثاني: الدراسات بالأجنبية

سنتطرق من خلال هذا الفرع إلى أهم الدراسات الأجنبية

1- دراسة Ayuso,S. &Navarrete-Baez,F,E في سنة (2018) بعنوان How does entrepreneurial and international orientation influence SMEs' commit ment to sustainable développent , évidence frome Spain and mexico

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على العلاقة بين الوجه الريادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة والتزامهم بالتنمية المستدامة، ولمعالجة الموضوع تم طرح الإشكالية التالية: كيف يؤثر التوجه الريادي وريادة الأعمال على التزام الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم بالتنمية المستدامة؟. قدمت الدراسة إطار نظري وتطبيقي في ثلاثة محاور فالأول تناول الأدبيات النظرية حول الريادة والتوجه الريادي، التنمية المستدامة والشركات ذات الحجم الصغير و المتوسط، و محور ثاني تناول منهجية البحث، أما المحور الثالث الجانب الميداني والذي يشمل وصف عينة البحث، اختبار مخطط البحث وفرضياته بالإضافة إلى الاستنتاجات والمقترحات، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمثلت أداة الدراسة في المقابلات الشخصية وفي الاستبيان على عينة بلغ عددها (578) فرد في كل من الدولتين إسبانيا والمكسيك. حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي للتوجه الريادي وريادة الأعمال على الشركات الصغيرة والمتوسطة التي لديها اهتمامات بيئية وموارد بشرية ومجتمعية، بالإضافة إلى أهمية العمل مع قضايا الاستدامة من خلال فرض التوجه الاستراتيجي على الشركات الصغيرة و المتوسطة[80].

2- دراسة Jing Wang and all في سنة (2018) بعنوان Mode rating the Rôle of Firme Size in Sustainable Performance Improvement through Sustainable Supply Chain Management

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على إدارة سلسلة التوريد المستدامة للمؤسسات وذلك في سياق إستراتيجية الحكومة الصينية للتنمية المستدامة. درس النموذج الدور الوسيط لحجم

[79] عواطف محسن ، أم الخير ربوح ، احمد جنان " تأثير تكنولوجيا المعلومات على استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة-" ملتقى الدولي اتجاهات الحديثة للتجارة الدولية وتحديات التنمية المستدامة نحو رؤى مستقبلية واعدة للدول النامية 02-03ديسمبر 2019

[80] Ayuso,S. & Navarrete-Baez,F,E"How does entrepreneurial and international orientation influence SMEs' commitment to sustainable development , evidence from spain and mexico 2018.

الشركة في إدارة سلسلة التوريد المستدامة والأداء المستدام للشركات من خلال أبعاده (الا قتصادية والبيئية والاجتماعية). باستخدام تحليل الانحدار وبالاعتماد على برنامج SPSS وذلك من خلال بيانات مستمدة من (172) شركة صينية تم التوصل إلى أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة وحجم الشركة يرتبطان بشكل إيجابي بالأداء البيئي والاجتماعي للشركة، كما يخفف حجم الشركة من تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة على الأ داء الاقتصادي. بالإضافة إلى ذلك، فإن ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة الداخلية لها تأثير إيجابي كبير على الأداء الاقتصادي للمؤسسات الكبيرة، ولكن أثره ليس كبيرا على الأداء ا لاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تقترح هذه الورقة نموذج أداء شامل لممارسة إدارة سلسلة التوريد المستدامة يحدد حجم الشركة كدور معدل. من خلال البحث عن التأثير المعدل لحجم الشركة[81].

3- دراسة Pedro Soto-Acosta and all في سنة (2016) بعنوان Sustainable Entrepreneurship in SMEs: A Business Performance Perspective

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في وجهات نظر من رواد أعمال الشركات الصغيرة والمتوسطة في جوانب مختلفة تعلقت أساسا بريادة الأعمال المستدامة، وقد كان ذلك من خلال محاولة الإ جابة على الإشكالية المتعلقة بكيفية تأثير مختلف أبعاد ريادة الأعمال المستدامة على أداء منظمات الأعمال، وقد تمت معالجة الموضوع من خلال شقين أحدهما نظري وآخر تطبيقي، ففي الجانب النظري تم التعرف على مختلف الدراسات ذات العلاقة بالموضوع سواء من جانب ريادة الأعمال المستدامة ومختلف أبعادها الرئيسية مثل الأفراد، العوائد، البيئة، إلى جانب عرض الإطار النظري لتقييم الأداء، أما في الجانب التطبيقي فقد تم إسقاط المعارف النظرية التي تم عرضها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تمثلت أداة الدراسة في استبيان موزع على عينة من (109) فرد من مسيرين لمؤسسات اقتصادية في رومانيا، تم معالجة البيانات بواسطة برنامج Smart PLS، وقد تم التوصل إلى أن ريادة الأعمال المستدامة تأخذ في الا عتبار الأهداف الاقتصادية وغير الاقتصادية في وقت واحد من بين أولويات الأعمال وتفرض نفسها كقوة معاكسة للإجراءات المدفوعة بالربح[82].

4- ودراسة iyigin, N في سنة (2015) بعنوان What could entrepreneurship do for sustainable développent? A corporate social responsibility-based approach

تهدف هذه الدراسة إلى أن تكون بمثابة قوة دافعة للبحث متعدد التخصصات ومزيد من المناقشة حول الآثار الريادية المترتبة على المسؤولية الاجتماعية للشركات من أجل التنمية المستدامة، ولمعالجة الموضوع تم طرح الإشكالية التالية: ماذا يمكن لريادة الأعمال أن تفعل من أجل التنمية المستدامة؟ نهج قائم على المسؤولية الاجتماعية للشركات، كان لهذه الدراسة

[81] Jing Wang and all"Mode rating the Rôle of Firm Size in Sustainable Performance Improvement through Sustainable Supply Chain Management.2018.

[82] Pedro Soto-Acosta and all"Sustainable Entrepreneurship in SMEs: A Business Performance Perspective2016.

فصل واحد نظري تطرقت فيه إلى ريادة الأعمال كمفهوم، والتنمية المستدامة بالإضافة إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات، وفي الأخير تناولت ريادة الأعمال من أجل التنمية المستدامة. حيث توصلت الدراسة في الأخير إلى إجابة للإشكالية المطروحة أنه يمكن لرواد الأعمال المستدامين أن يكونوا بمثابة المحفزات للانتقال من الاقتصاد الحالي إلى الاقتصاد المستدام وسد الثغرات التي خلفتها الشركات والوكالات الحكومية في تقديم الخدمات الاجتماعية و السلع والخدمات البيئية من خلال التركيز على مجال فرعي واحد فقط للاستدامة[83].

المطلب الثاني : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بعد استعراضنا لأهم الدراسات السابقة التي تعتبر من احد أهم المصادر،حيث تم التعرف على أراء ووجهات نظر الكتاب والباحثين في موضوع الدراسة المتعلقة بالاستدامة المؤسسات، تلخص إلى أن العديد من الباحثين أكدوا على أهمية وضرورة دمج مختلف أبعاد التنمية المستدامة في مختلف نشاطات المؤسسة، وذلك عن طريق العمل على استحداث وظيفة الا ستدامة بما تحمله من معاني ومهام ونشطات في كل المؤسسات.وحاولت الدراسة الحالية الا ستفادة من جميع الدراسات السابقة للوصول إلى المنهج الملائم لهذه الدراسة.

تميزت هذه الدراسة عن سابقاتها بالاتي:

- تناولت هذه الدراسة المتغيرين معا دور المرافقة المقاولاتية واستدامة المؤسسات حيث حاولنا ابرز دور المرافقة في تحقيق الاستدامة على مستوى المؤسسات الصغيرة. حيث استعرضت بعض الدراسات السابقة دراسة متغير واحد يتمثل في المرافقة المقاولاتية أو استدامة المؤسسات.

- كما ركزت الدراسة الحالية على الاستدامة في المؤسسات الصغيرة كونها الأكثر عرضة للفشل والإغلاق، عكس الدراسات السابقة التي تناولت الاستدامة في مختلف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وحتى الكبيرة.

- ما يميز هذه الدراسة أنها اعتمدت على نسبة معتبرة من الدراسات السابقة حديثة التطبيق

[83] iyigin, N في What could entrepreneurship do for sustainable développent? A corporate social responsibility-based approach.2015.

خلاصة الفصل:

لقد قمنا من خلال هذا الفصل بدراسة عامة ساهمت في الإلمام بالنظريات الأدبية المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار ألمفاهيمي للمؤسسات الصغيرة، إضافة إلى إبراز أهميتها ودوافع الاهتمام بها، بينما درس المبحث الثاني دور المرافقة المقاولا تية التي تعتبر المنهج الميداني الفعال لاحتضان المؤسسات الصغيرة، وتطرقنا فيه أيضا إلى ماهية استدامة المؤسسات من خلال التعرف على الاستدامة وآليات تحقيقها من خلال المرافقة المقاولاتية.

كما عرضنا في المبحث الثالث بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث قمنا بالتعرف أيضا على موقع دراستنا الحالية منها، وإبراز ما يميزها عن الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية عين تموشنت ودار المقاولاتية بجامعة بلحاج بوشعيب

مقدمة الفصل الثاني:

سنحاول في هذا الفصل القيام بدارسة ميدانية على مستوى الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية فرع عين تموشنت (ANEDE) المعروفة بالوكالة الوطنية لتشغيل الشباب سابقا، باعتبارها من أهم أجهزة دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة، كما ستشمل دراستنا دار المقاولاتية في جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت ومدا ومساهمتها في استدامة المشاريع، و سنتطرق إلى المؤسسة المتعثرة على مستوى الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية فرع عين تموشنت، كيف تتم مرافقتها وما هي شروط إعادة تمويلها. وقد قسمنا هذا الفصل إلى :

- ✓ المبحث الأول : تقديم حول الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية عين تموشنت.
- ✓ المبحث الثاني : المرافقة المقاولاتية من خلال دار المقاولاية لجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت.
- ✓ المبحث الثالث : مرافقة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية للمشاريع المتعثرة.

المبحث الأول : تقديم حول الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولايةعين تموشنت

تعتبر الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، من أهم الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة، من خلال مساهمتها الفعالة في مرافقة الشباب حاملي المشاريع، وكذا دعمهم بمختلف الامتيازا ت وهذا بالتنسيق مع البنوك ومختلف الفاعلين.

المطلب الأول : التعريف بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANEDE):

الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) تم إنشائها 8 سبتمبر1996، وهي هيئة ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي موضوعة تحت وصاية الوزير المكلف بالتشغيل أنشأت الوكالة الوطنية لدعم الشباب بهدفي مرافقة الشباب ذوي المشاريع قصد إحداث أنشطة إنتاجية و خدماتية أو توسيعها وفق مقاربة اقتصادية تهدف إلى خلق الثورة ومناصب عمل . تضم الوكالة شبكة تتكون من 51 فرع تغطي كل الولايات وكدا العديد من الملحقات المتواجدة على مستوى بعض المناطق .

أنشئ أول فرع لها في ولاية عين تموشنت في 07 فيفري 1998 ليصبح مؤخرا الوكالة لها 3 فروع في عين تموشنت و بني صاف و حمام بوحجر .

تم تغيير اسم الوكالة وذالك وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ ب 22 نوفمبر2020 لتصبح تسميتها الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية.

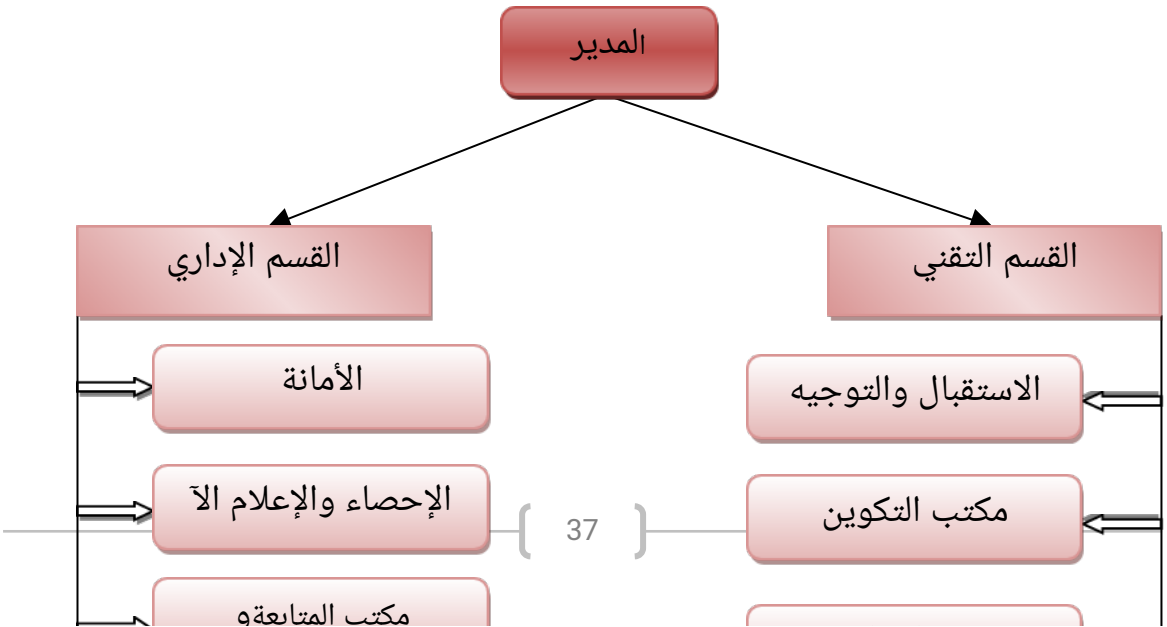
مهام الوكالة:

- مرافقة الشباب خلال مراحل انجاز مشاريعهم الاستثمارية.
- توجيه وتقديم استشارة للشباب.
- تكوين حاملي المشاريع في مجال تقنيات وتسير المؤسسة قصد تحسين معارفهم وقدراتهم.
- تقديم مختلف الإعانات والامتيازات للشباب أصحاب المشاريع.
- متابعة المؤسسة المصغرة ما بعد الانجاز.

الهيكل التنظيمي للوكالة:

تسيير الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية عين تموشنت، وفق هيكل تنظيمي مكون من عدة مكاتب، يأتي المدير على رأس هيكل التنظيمي المدير العام الذي يقوم بتسيير الوكالة و التنسيق بين المصالح داخل الوكالة، كما هو مبين في الشكل أدناه.

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على للوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية عين تموشنت

بالإضافة إلى المدير الذي ذكرنا انه يتولى تسيير الوكالة مسبقا، يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة من قسمين، هما القسم التقني ويتكون من:

الاستقبال والتوجيه: يتولى المكلف استقبال وتوجيه الوافدين للوكالة إلى المصالح المقصودة.

مكتب التكوين: يقوم المكتب بتكوين حاملي المشاريع قبل تمويل مشاريعهم.

مكتب المرافقة: يتولى استقبال الشباب حامل الأفكار ومناقشة فكرة المشروع معهم وكذا تحليلها، بالإضافة إلى مرافقة الشباب خلال جميع مراحل سير الملف إلى غاية تجسيد الفكرة على ارض الواقع.

القسم الإداري ويتكون من :

الأمانة: يتكلف مكتب الأمانة بترتيب كل ما يتعلق بمهام المدير.

مكتب الإحصاء والإعلام الآلي: يعنى بجميع العلاقات الداخلية والخارجية.

مكتب المتابعة والمنازعات: يتولى متابعة انجاز المؤسسات المصغرة من خلال زيارات ميدانية خلال فترة الاستغلال، بالإضافة إلى المتابعة القضائية للذين أخلو بدفتر الشروط.

المالية والمحاسبة: تمويل وتقيد جميع النشاطات التي لها علاقة بالجانب المالي للوكالة.

المطلب الثاني : مرافقة إنشاء مؤسسة مصغرة من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاو لاتية عين تموشنت

يستفيد الشاب الراغب في إنشاء مؤسسة صغيرة من دعم ومرافقة الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية، وفق شروط نذكر منها: يجب أن يتراوح عمره بين (19-40)سنة، أن يكون ذو شهادة أو تأهيل مهني، أن لا يكون قد استفادة من إعانة بعنوان إحداث النشاطات، أن يقدم مساهمة شخصية.

وتتم عملية إنشاء و مرافقة مؤسسة مصغرة من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولا تية فرع عين تموشنت من خلال ثلاثة مراحل سنتطرق إليها باختصار.

1- قبل الشروع في تنفيذ المشروع

قبل إيداع الملف من طرف صاحب الفكرة يتم توجيهه إلى مكتب المرافقة، وهي مكلفة بمجموعة من الصلاحيات تقع على عاتقها من أجل القيام بمهمتها على أحسن وجه، وهذه الصلا

احيات يمكن تلخيصها فيما يلي:
- التوجيه والتشجيع من خلال الاستقبال الجيد للمقاول ومناقشة الفكرة معه ومحاولة إثرائها وتحسينها، وتشجيع المقاول بتوجيهه نحو أحسن طريقة لتنفيذ مشروعه.
المنافسة وأذواق المستهلكين) وما) - دراسة المشروع من خلال جمع معلومات حول السوق مدى توفر المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج، وما إذا كان على المقاول أن يستوردها أويتم شرائها محليا، والقيام بالدراسة المالية أي يتم تحديد تكلفة المشروع وكم يحتاج من تمويل.
كما يخضع المقاول إلى تكوين من اجل تحسين الرصيد ألمعلوماتي، وتجسيده خاصة في مجال استعمال التكنولوجيا من اجل تحسين الإنتاج، وأيضا إعطائه بعض مبادئ التسيير الا قتصادي من الناحية المالية والاقتصادية.

2- عند الشروع في تنفيذ المشروع

لا تتوقف مهمة مكتب المرافقة عند مساعدة المقاول المبتدئ في بلورة فكرته فقط بل تتعدى ذلك، إذ لهذا مكتب مهام أخرى عند الانطلاق الفعلي في تنفيذ المشروع، إذ عملية مرافقة المشروع تكون على مراحل عدة حتى يستطيع البدء في العمل والاستمرار، نذكر من بين هذه المهام التي يقوم بها مكتب المرافقة لدى الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية فرع عين تموشنت هي:
- التشجيع و الرقابة حيث تشجع المقاول على البدء في تنفيذ المشروع من خلال دراسة ملفه ونصحه حول التحسينات الممكن القيام بها على مشروعه، ومراقبة مدى التزامه بشروط هيئة المرافقة حتى يحصل على التمويل.
- المتابعة و التقييم لكل مرحلة من مراحل إنشاء المؤسسة لمعرفة المشاكل التي تواجه المقاولة ومحاولة معالجتها، كما يمكن حتى التنبؤ بمشكلة ، وتساعد المصلحة المرافقة المقاول على تجاوزها.
- ضمان المخاطر إذ للوكالة صندوق خاص بالتأمين حتى يتم الاحتياط من مختلف المخاطر التي يمكن أن تواجه المقاولة.

3- أثناء مزاولة المشروع:

تتم عملية المتابعة بعد الإنشاء من طرف مكتب المتابعة والمنازعات من خلال قيامه بزيارات شهرية لصاحب المشروع طوال السنتين الأوليتين، يتم فيها بحث العناصر التالية:
- التسيير: معرفة الوضعية المالية.
- الجانب التجاري : البحث عن الزبائن،الاتصال.
وفي حالة وجود بعض المشاكل المحتملة في بعض المشاريع، يتم تنظيم مواعيد دورية مع صاحب المؤسسة لحل هذه المشاكل .

المطلب الثالث : حصيلة الإنجازات الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية عينتموشنت

أولا: سنتطرق من خلال هذا المحور إلى معرفة عدد المشاريع التي رافقتها الوكالة منذ 2017 إلى ديسمبر 2021 حسب مختلف القطاعات .

جدول رقم (02): عدد المشاريع الممولة من 2017 إلى غاية ديسمبر 2021.

قطاع	2017	2018	2019	2020	2021

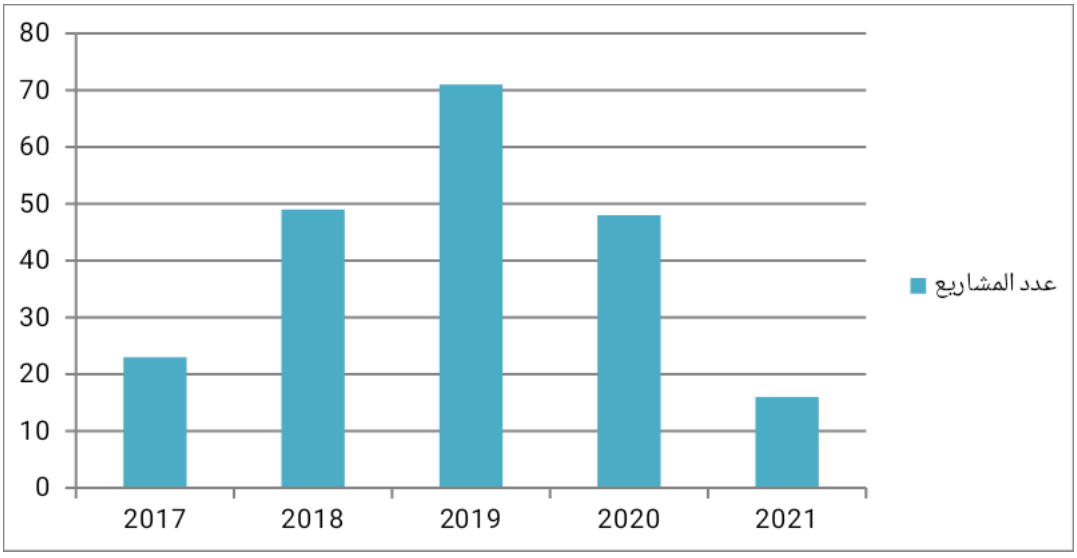
النشاط	عدد المشاريع	عدد المناصب	عدد المشاريع	عدد المناصب	عدد المشاريع	عدد المناصب	عدد المشاريع	عدد المناصب	عدد المشاريع	عدد المناصب
حرف يدوية	1	1	1	3	0	0	0	0	0	0
صناعة	5	17	8	25	19	47	22	57	9	29
فلاحة	9	17	10	20	21	53	5	13	3	9
خدمات	4	9	7	18	3	10	9	20	6	13
أشغال عمومية	2	8	20	50	19	52	9	22	6	14
أعمال حرة	1	3	3	6	8	19	3	8	3	7
صيد بحري	1	8	0	0	1	1	0	0	0	0
المجموع	23	63	49	124	71	182	48	120	16	72

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف الوكالة

يمثل الجدول 02 عدد المشاريع الممولة من طرف وكالة دعم وتنمية المقاولاتية لولاية عين تموشنت ومدى مساهمتها في خلق مناصب شغل في مختلف القطاعات، حيث بلغ عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة في الفترة الممتدة من (2017-2021) 207 مشروعا ساهمت في استحداث 561 منصب شغل، وهو ما يدل على الدور التنموي الذي تلعبه المؤسسات المصغرة في الولاية. و نلاحظ من خلال الجدول تزايد في عدد المشاريع الممولة خ لال الفترة مابين 2017 إلى 2019، حيث عرفت سنة 2019 أعلى نسبة تمويل بواقع 71 مشروع ساهم في خلق 182 منصب شغل، و كان لقطاعي الصناعة والأشغال العمومية النصيب الأكبر بحوالي 19 مشروعا ممولها لكل منهما.
بينما تراجع عدد المشاريع الممولة خلال سنتي 2020 و 2021 بسب الجائحة العالمية كوفيد 19 حيث توقفت الوكالة من استقبال الملفات الجديدة بين الفترة الممتدة من مارس إلى غاية نوفمبر2020، لتعود الوكالة مجدد لنشاطها بشكل تدريجي .

وسنحاول توضيح ذالك أكثر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02) : تطور توزيع المشاريع من طرف الوكالة



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الوكالة

ثانيا: عدد المشاريع الممولة حسب مبالغ الإجمالية للاستثمار منذ إنشاء الوكالة إلى غاية ديسمبر 2021.

الجدول رقم (03): يمثل عدد المشاريع الممولة حسب مبالغ الإجمالية للاستثمار

النشاط	عدد المشاريع الممولة	مبالغ إجمالية للاستثمار (دج)
فلاحة	1278	4146009923
صناعة	618	2228526090
نقل البضائع	1513	3665879554
خدمات	1275	2747388242

بناء وأشغال عمومية	564	2535921509
نقل المسافرين	260	795854214
أعمال حرة	120	256423204
صيانة	43	85194472
ري	7	48799109
حرف يدوية	39	64233479
صيد بحري	72	674153051
المجموع	**5965**	**17498266572**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات مقدمة من الوكالة.

نلاحظ من خلال الجدول 03 أن الوكالة قامت بتمويل 5965 مشروع بقيمة 17498266572 دج، وهذا منذ إنشائها إلى غاية ديسمبر2021. حيث أن اغلب المشاريع الممولة كانت بقطاع النقل (نقل البضائع) بنسبة 25% بقيمة استثمارية بلغت 3665879554 دج، غير أن هذا النشاط جمد بسبب الإقبال الكبير عليه ، يليه قطاعي والفلا حة والخدمات بمجموع بنسبة 21% و 22%على التوالي، وبمبلغ استثمار إجمالي يقدر ب 6893398165.

يوضح الجدول رقم (03) أن الحكومة أنفقت أموال كبيرة لتمويل هذه المشاريع ولتحقيق التنمية في الولاية، ولكن فشل أي مشروع سيكلف الخزينة مبالغ طائلة أخرى، لذا وجب على هيئات المرافقة تكثيف مجهوداتها لمتابعة حاملي المشاريع بغية استدامة .

المبحث الثاني : المرافقة المقاولاتية من خلال دار المقاولاية لجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

مواصلة منها لدورها في ومرافقة الشباب وبغية نشر الفكر المقاولاتي كأحد المداخل المهمة لا ستدامة المشاريع المقاولاتية قامت الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بعين تموشنت بعقد اتفاقية مع جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت بهدف إقامة التشاور والشراكة بين قطاعي التشغيل والضمان الاجتماعي والتعليم والبحث العلمي، من اجل ترقية الفكر المقاولاتي في الوسط الجامعي. حيث تعتبر الجامعة مهد المشاريع الناجحة والمتميزة كون الطالب يمتلك رأس مال فكري قادر على تحقيق الثروة، ما إذا ثم توفير الاحتضان اللازم لتحويل فكرته إلى مشروع .

وهنا يظهر دور المرافقة في تكوين الطلبة وتحسين كفاءتهم لاكتساب المهارات الأزمة لاستدامة مشاريعهم.

المطلب الأول : دور دار المقاولاتية بجامعة عين تموشنت في إنشاء المشاريع المقاولاتية

لدار المقاولاتية دور في تفعيل فكرة إنشاء مؤسسة مصغرة، من خلال برامجها المسطرة في

تكوين وحسيس الطالب بما يضمن تجسيد فكرته على ارض الواقع، واستدامة مشروعه فيما بعد في إطار دعم ومرافقة دار المقاولاتية بالشراكة مع الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولا تية.

أنشئت دار المقاولاتية عين تموشنت في سنة 2017 بموجب الاتفاقية المبرمة بين الوكالة الوطنية ANEDE وجامعة بلحاج بوشعيب. لها هيئة مشتركة لتسييرها تتكون من أساتذة الجامعة، عضوين من الوكالة وعضوين آخرين من مدرية التشغيل، بالإضافة إلى ثلاثة أعضاء من الجامعة، ويترأسها كل سنة عضو من الأعضاء بالمناوبة. تتمثل مهامها في تطوير القدرات المقاولاتية لدى الطلبة الراغبين في إنشاء مشاريع خاصة، من خلال إقامة اجتماعات و ورشات عمل وزيارات لمؤسسات فاعلة في ميدان المقاولاتية.

.

ومن حصيلة عمل دار المقاولاتية عين تموشنت:

الجدول الموالي يوضح إحصائيات الطلبة الذين ثم مرافقتهم من طرف دار المقاولاتية عين تموشنت، وتم تحويل ملفات إنشاء مؤسساتهم إلى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

الجدول رقم (04) : عدد المشاريع الممولة حسب مبالغ الإجمالية للاستثمار

	الملفات المرسلة	المؤسسات الصغيرة المنشئة
ذكور	133	48
إناث	80	28
المجموع	213	76

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق مقدمة من دار المقاولاتية

من خلال الجدول 04 يتضح أن هناك 213 طالب تمن من الوصول إلى المرحلة الثانية من برنامج تكوين دار المقاولاتية أنشئ مؤسستك (CREE) أي لديهم فكرة مشروع، منهم 76 ط الب قبلت ملفاتهم وحصلوا على تمويل من الوكالة الوطنية ANEDE وهم في المرحلة الثالثة من البرنامج التكويني ، ولا يزال 137 طالب تدرس ملفاتهم لذا الوكالة.

الآمر الايجابي من هذه الإحصائيات أن نسبة نجاح المؤسسات المصغرة المنشئ بمرافقة دار المقاولاتية وبالشراكة مع الوكالة الوطنية لدعم وترقية المقاولاتية هي في حدود 95% وهذا ما يدل على نجاعة برامج تكوين دار المقاولاتية ومدى إسهامها في استدامة المشاريع المقاولا تية.

المطلب الثاني : برامج التكوين المقاولاتي المعتمدة في دار المقاولاتية :

برنامج إيجاد فكرة مشروع(TREE): هو برنامج تكويني يدوم ثلاثة أيام، في نهاية هذه الدورة التكوينية يكون المشارك قادر على إيجاد فكرة لمؤسسته من خلال مجموعة من المحاور التي ترتكز عليها الدورة، كيف تصبح مقاولا، اوجد فكرة مؤسستك، حلل أفكارك واختار أحسنها.

برنامج أنشئ مشروعك CREE)): هو موجه للمقاولين المحتملين الذين لديهم فكرة واضحة عن مشروعهم وبقي لهم التجسيد وبدا العمل، يرتكز هذا البرنامج ألتكوني على محورين هما إعداد دراسة جدوى (تحضير مخطط ألتسوقي، خطط الإنتاج،طبيعة الاستثمارات المطلوبة)، كيف تنشئ مؤسستك (جمع المعلومات الناقصة، قدم دراستك للجدوى للمؤسسات المالية،

سجل مؤسستك، نظم نفسك للانطلاق).ويهدف هذا البرنامج إلى: إحكام التصرف في تسيير المشاريع، ضمان استدامة المشاريع.

برنامج حسن تسيير مؤسستك GERME)): يستهدف أصحاب المشاريع النشطة، هو برنامج يساهم في دعم ومساندة المقاولاين على اكتساب مهارات في مجال التقنية المتعلقة بأنشطة مؤسساتهم، وإيجاد الحلول المناسبة لمختلف الصعوبات لضمان استدامة المؤسسة، ويعرض هذا البرنامج المبادئ الأساسية لتحسين إدارة الأعمال بطريقة بسيطة وعلمية. يهدف البرنامج إلى مساعدة المقاولين على إدارة مشروعهم وفق الطرق الحديثة للتسيير.

المبحث الثالث : مرافقة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية للمشاريع المتعثرة

تواصل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لنشاطها في عملية المرافقة وبغية ضمان استدامة المؤسسات المصغرة، قامت الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بإنشاء منصة الكترونية، دعت فيها أصحاب المؤسسات المصغرة المتعثرة إلى التسجيل فيها من اجل دراسة ملفاتهم وإيجاد الحلول المناسبة لوضعيتهم.

وتمثلت هذه الحالات في المؤسسات المصغرة المنكوبة جراء الكوارث الطبيعية، إلى جانب المؤسسات التي استفادت من صندوق ضمان أخطار القروض و التي تعرضت معداتها للحجز أو البيع من طرف البنك، كما شمل الإجراء المؤسسات المصغرة المتوفى أصحابها وأيضا المؤسسات التي تعرض أصحابها إلى عجز بدني أو عقلي بعد ممارسة نشاطهم.

المطلب الأول : المشاريع المتعثرة التي سجلت في المنصة الالكترونية للوكالة

ومن خلال دراستنا الميدانية هذه، سنقوم بعرض المؤسسات الصغيرة المتعثرة المندرجة ضمن الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية للمشاريع عين تموشنت، وما هي الإجراءات المتبعة من طرف الوكالة في دراسة الملفات ومعالجتها بهدف ضمان استدامة هذه المؤسسات.

الجدول التالي يبين عدد المشاريع المتعثرة المسجلة في المنصة:

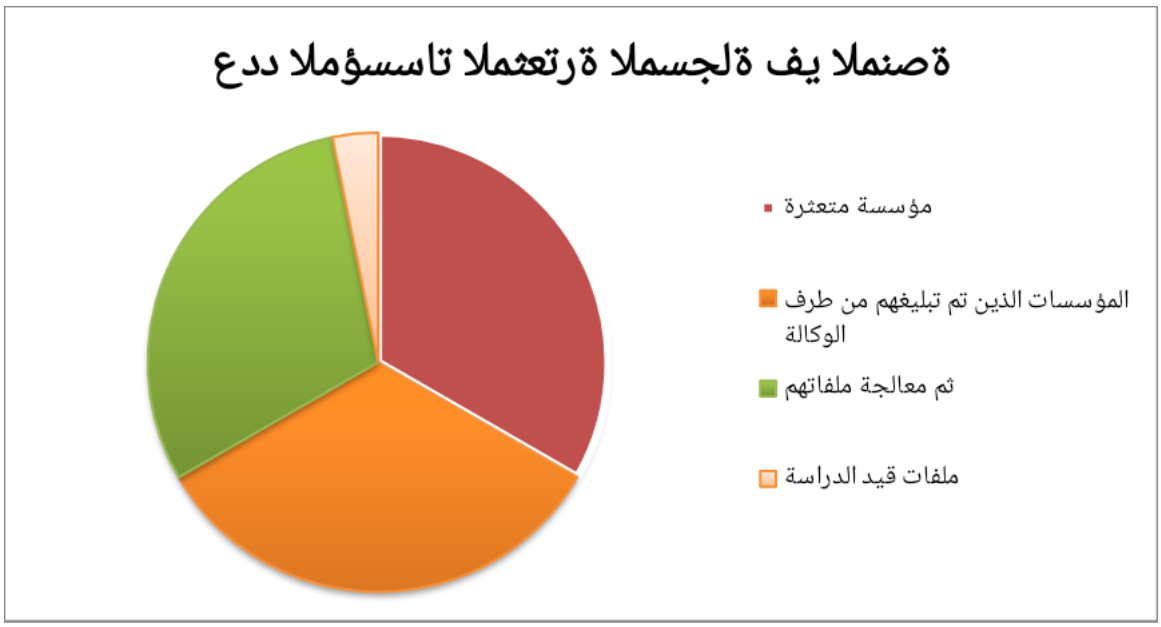
الجدول رقم (05) : عدد المشاريع المتعثرة المسجلة في المنصة

عدد المسجلين في المنصة	94
عدد المستثمرين الذين تم تبليغهم من طرف الوكالة	94
البطاقية التي تم معالجتها من طرف الوكالة	85

المصدر: إحصائيات مقدمة من طرف الوكالة.

من خلال الإحصائيات المقدمة من طرف الوكالة، بلغ عدد المشاريع المتعثرة المسجلة في المنصة الالكترونية منذ نهاية سنة 2020 إلى غاية 2021، 94 مشروعا متعثرا، دون احتساب

عدد المشاريع المتعثرة الأخرى التي سبق لها وان أبلغت الوكالة بتعثرها وهذا قبل إنشاء المنصة الالكترونية (والتي تعذر علينا معرفة عددها بسب تحفظ الوكالة التصريح بالإحصائيات المتعلقة بها)، فيما قامت الوكالة بتبليغ المؤسسات التي قامت بالتسجيل في الوكالة أنها تلقت ملفاتهم، و بلغ عدد المشاريع المتعثرة التي تم دراسة ملفاتهم 85 مشروعا، ولا تزال 9 مشاريع متعثرة قيد الدراسة حاليا .



المصدر: مخرجات برنامج EXEL اعتمادا على بيانات مقدمة من الوكالة

بعد تعرفنا على عدد المشاريع المتعثرة المسجلة في المنصة الالكترونية، سنتعرف من خلال الجدول رقم (05) على الأسباب التي كانت وراء تعثر هذه المؤسسات حسب ما تم ذكره في ا لاستمارات التي تم إرسالها إلى الوكالة من المنصة الالكترونية.

الجدول رقم (06) : أسباب التي أدت إلى تعثر المؤسسات المصغرة التابعة للوكالة الوطنية لـ دعم والتنمية المقاولاتية لولاية عين تموشنت

أسباب التعثر	العدد
المؤسسات المصغرة التي تأثرت بفيروس كورونا 19	54
المؤسسات المصغرة التي لديها معدات	67

المؤسسات المصغرة التي ليس لديها معدات	20
المؤسسات المصغرة التي تعاني من نقص في دفتر الأعباء	56
المؤسسات المصغرة المنكوبة	02
المؤسسات المصغرة التي تم الحجز على عتادها من طرف البنك.	07
المؤسسات المصغرة لأصحاب الاحتياجات الخاصة.	02
المؤسسات المصغرة التي أصحابها متوفون	03

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات مقدمة من الوكالة

المؤسسات المصغرة التي تأثرت بفيروس كورونا19: أدت الجائحة العالمية إلى تضرر العديد من المؤسسات المصغرة، التي توقف نشاطها بسبب الإجراءات الوقائية المفروضة عليها من طرف الحكومة حيث بلغ عدد المؤسسات الصغيرة المتعثرة بسبب كوفيد19 والمسجلة بـ المنصة الالكترونية 54 مؤسسة. في ظل توقفها عن الإنتاج وافتقادها للقدرات التمويلية وجدت نفسها أمام عجز عن تسديد أجور العمال، وتكبدت خسائر مادية كبيرة. ومع تواصل الأ زمة الصحية فان هذه المؤسسات المتعثرة انخفضت قدرتها الذاتية على التوسع والإنتاج نظرا لانخفاض طاقتها الإنتاجية وزيادة مسؤوليتها ومتطلباتها الفنية والمالية باستمرار وهذا ما أدى إلى عدم ديمومتها.

كما سيستفيد هذا النوع من المؤسسات المتعثرة من إعادة جدولة ديونها بإضافة 5 سنوات أخرى للقرض، مع مسح غرامات التأخير المترتبة عن تأخير تسديد الديون وكل الإضافات البنكية الأخرى.

المؤسسات المصغرة التي لديها معدات: يعتبر مشكل العتاد من اكبر العوائق التي أدت إلى فشل مشاريع المؤسسات الصغيرة، حيث بلغ عدد المؤسسات التي لديها مشكل في العتاد 67 مؤسسة متعثرة، وهذا بعد استلام المستثمر للعتاد اكتشف عدم سلامته أو عدم استجابت التجهيزات للمواصفات التي يقدمها المورد، هنا يتطلب من صاحب المشروع المتعثر للاستفادة من إعادة التمويل تقديم دراسة تقنوا اقتصادية معدة من طرف خبير مؤهل حول مردودية الا ستثمار المراد إعادة تمويله مع استنفاد كل الإجراءات القانونية.

المؤسسات المصغرة التي ليس لديها معدات: هي المؤسسات التي قام أصحابها ببيع عتادهم والبالغ عددها 20 مؤسسة، في هذه الحالة يقوم صندوق الكفالة بشراء قروض هذه الفئة من البنك، وتتم إعادة جدولة ديون هذه الفئة على أقساط خلال فترة زمنية طويلة تصل من 10 إلى 15 سنة. ولا يتم إعادة تمويلها.

المؤسسات المصغرة التي تعاني من نقص في دفتر الأعباء: هي المؤسسات التي وجدت صعوبة في تسويق خدماتها مثل المؤسسات المصغرة المتخصصة في تركيب الشبكات الكهربائية والهاتفية والصيانة، أو التي توقف نشاطها بسبب صدور تشريع أو تنظيم متعلق بـ النشاط، والبالغ عددها 56 مؤسسة، وفي إطار دعم ومرافقة الوكالة الوطنية ANEDE عين تموشنت ولضمان استدامة هذه المؤسسات يتم بعث هذه المؤسسات نحو خيارات أفضل

بتوفير اتفاقيات مبرمة مابين مختلف الوزارات والوكالة. بالإضافة إلى إعادة النظر في دفتر الأ عباء للمؤسسات التي لديها نقص في دفتر الأعباء.

المؤسسات المصغرة المنكوبة: هي التي تعرضت للكوارث الطبيعية والبالغ عددها 2، ويعود سبب تعثر هاتين المؤسستين إلى نفوق الحيوانات (الدواجن)، حيث يتوجب على صاحب المؤسسة المتعثرة تقديم الوثاق التبوثية حتى يستفيد من إعادة التمويل.

المؤسسات المصغرة التي تم الحجز على عتادها من طرف البنك: هي تلك المؤسسات المتعثرة التي صدر في حقها قرارات حجز العتاد وبيعه، والبالغ عددها 7، وكانت قد دعت ANEDE حاملي المشاريع المتابعين قضائيا بأمر الحجز أو البيع التسجيل عبر المنصة الالكترونية وذالك قصد التكفل بهم ومرافقتهم أمام مصالح البنك لوقف المتابعات القضائية وكذا إجراءات حجز العتاد. وبناء على ذالك فان أي إجراء اتخذته البنوك يتم إلغاءه.

المؤسسات المصغرة لأصحاب الاحتياجات الخاصة: هي تلك المؤسسات التي تعرض أصحابها لحادث عمل أو لإعاقة منعتهم من الاستمرار في مزاولة النشاط والبالغ عددها مؤسستين، وفي إطار مرافقة ANEDE لهذه المؤسسات المتعثرة يستفيد أصحابها من إعادة جدولة ديونهم.

المؤسسات المصغرة التي أصحابها متوفون: هناك 3 مؤسسات توفي أصحابها وتم تحويل مشاريعهم إلى أقاربهم، حيث ستتكفل الوكالة مع هذه الفئة وفق إجراءات خاصة.

المطلب الثاني : تأهيل المؤسسات الصغيرة المتعثرة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

في إطار عمل الوكالة على مرافقة المؤسسات الصغيرة ومتابعتها ودعم وترقية هذا النوع من المشاريع من اجل ديمومتها والتجسيد الفعلي لها، فان الوكالة ANEDE فرع عين تموشنت تعمل على إعادة تأهيل المؤسسات المتعثرة من خلال استحداث لجنة مختصة تعمل على دراسة الملفات مرسلة عبر المنصة الالكترونية.

التعريف بلجنة تأهيل المؤسسات المصغرة: ثم استحداث هذه اللجنة التي تكلف بمهمة دراسة حالات المؤسسات المتعثرة، وشروط وكيفية إعادة تمويلها. وتتشكل هذه اللجنة التي يترأسها مدير الوكالة بالإضافة إلى أربعة أعضاء وهم:

- ممثل عن المديرية الولائية للضرائب.

- ممثل عن المديرية الولائية للتجارة.

- ممثل عن البنك الممول للمشروع.

- المندوب المحلي لصندوق الكفالة المشتركة لضمان قروض الأخطار.

نظام سير لجنة تأهيل المؤسسات:

تجتمع لجنة تأهيل المؤسسات الصغيرة المتعثرة كل شهرين بناءا على استدعاء من رئيس

الوكالة، ولا تصح مداولات اللجنة إلا بحضور أغلبية أعضائها. وتتمثل مهامها في:

- تأهيل المؤسسات الصغيرة المتعثرة: ويتم ذالك حسب الحالات المذكورة في المادة 3 من القرار الوزاري قصد عرضها على لجنة انتقاء واعتماد تمويل مشاريع الاستثمار، والمتمثلة في :

✓ المؤسسات المصغرة المتعثرة التي توقف نشاطها بسبب:

- تعثرت ولم تتمكن من اتخاذ تدابير لعصرتنها ومواكبتها لبياتها الحديثة.

- توقفت بسبب صدور نصوص تشريعية أو تنظيمية إعادة تنظيم نشاطها.

- توقفت وتعرضت معداتها للحجز من طرف البنوك، دون الاستفادة أو اللجوء إلى صندوق الكفالة المشتركة لضمان قروض الأخطار.

- نزاع قضائي مع المورد .

- نفوق الحيوانات (هلاك) اثر وباء أو لكوارث طبعيه أو لأي حادث.

- تعرض العتاد للتلف اثر عوامل خارجية كعيوب التصنيع، مع إرفاق تقرير خبرة بذلك.

2- تحديد المؤسسات الصغيرة المتعثرة: حيث تحدد اللجنة المؤسسات المصغرة التي توقف نشاطها المذكورة في القرار الوزاري، ويقع على عاتقها تحديد حوادث أخرى نتكون موجبة للتعويض.

ويستثنى من إعادة التمويل كل من:

- المؤسسات المستفيدة من القرض غير المكافئ الإضافي للاستغلال (قرض يستفيد منه حامل المشروع إذا كانت المؤسسة المصغرة في حالة في نقص أو انعدام السيولة).

- المؤسسات المعوضة من طرف صندوق الكفالة المشتركة لضمان قروض الأخطار(يعتبر ضمان بالنسبة للمقاول والبنك، في حالة عدم تمكن صاحب المشروع من تسديد القرض يقوم الصندوق بتعويضه من خلال دفع قسط من الديون للبنك).

- التي استفادة من أي إجراءات استثنائية متعلقة بالقرض البنكي أو قرض الوكالة.

المطلب الثالث :الجهة المختصة بإصدار قرار إعادة تمويل المؤسسات الصغيرة المتعثرة

استحدث على مستوى وكالة ANEDE فرع عين تموشنت لجنة انتقاء واعتماد تمويل مشاريع ا لاستثمار، باعتبارها الجهة المخول لها قانونا في الفصل في إعادة التمويل من عدمه.

وتتشكل هذه اللجنة من مدير الوكالة بالإضافة إلى:

- ممثل الوالي ولاية عين تموشنت.
- مدير التشغيل أو ممثله.
- مدير التكوين والتعليم المهينين أو ممثله.
- ممثل قطاع التعليم العالي والبحث العلمي (عضو من دار المقاولاتية جامعة عين تموشنت).
- مدير المصالح الفلاحية أو ممثله.
- مدير الضرائب أو ممثله.

- مدير الفرع المحلي للمركز الوطني للسجل التجاري أو ممثله.
- مديرو البنوك و المؤسسات المالية المعنية أو ممثلوهم.

مضمون قرار اللجنة الولائية لانتقاء واعتماد تمويل مشاريع الاستثمار:

تجتمع اللجنة الولائية في دورة عادية كل 15يوم لمعالجة مضمون الملفات المتعلقة بـ المؤسسات المصغرة المتعثرة المؤهلة لتتخذ قراراتها.

حالة قبول إعادة التمويل: في هذه الحالة تقوم مصالح الوكالة الوطنية ANEDE عين تموشنت بإصدار وتسليم شهادة القابلية للتمويل إلى أصحاب المؤسسات المعنية، كما يقوم الممثل المعيّن من طرف مدير الوكالة الولائية لدعم وتنمية المقاولاتية بإيداع ملفات المشاريع المقبولة، بغرض التمويل لدى البنك مقابل وصل إيداع.
حالة رفض إعادة التمويل: في حالة الرفض المبرر تكلف مصالح الوكالة الوطنية ANEDE عين تموشنت بتبليغ القرار للشاب المعني، كما يمكن لهذا الأخير القيام بطعن في القرار أمام لجنة الطعون المستحدث على مستوى الوكالة، من اجل الفصل في الطعون المعروضة عليها.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا استعراض الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية عين تـ موشنت و دورها في تحقيق الاستدامة للمشاريع المصغرة، من خلال عرض مختلف مراحل مرافقتها وإبراز الأنشطة والدورات التكوينية التي تقدهما دار المقاولاتية بجامعة عين تموشنت بالشراكة مع ANEDE في سبيل استدامة المشاريع المقاولاتية. أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد قمنا بعرض وتقيم حصيلة نشاطات الوكالة بالإضافة إلى عرض حصيلة المشاريع المتعثرة، وكيفية تأهيل وإعادة تمويل هذه المشاريع، من خلال إحصائيات وبيانات مقدمة من طرف الوكالة.
وهكذا نستنتج أهم محددات استدامة المؤسسات المصغرة :
- دائما نأخذ الحيطة والحذر من ألازمات التي يمكن أن تحدث بشكل مفاجئ على غرار أزمة

كورنا التي كان لها الأثر السلبي على نشاط المؤسسات، حيث تقوم المرافقة بتنبيه المقاول في مثل هده الأزمات، وتكوينه في الطرق للتعامل معها.
- التعامل مع موردين معتمدين من طرف الوكالة، حيث تعاني العديد من المؤسسات مشاكل في العتاد (إما انه لا يستوفي الشروط أو غير صالحة للعمل) هذا ما جعل بعض المؤسسات تتعثر وتدخل في خلافات مع الموردين.
- إعادة جدولة الديون المتأخرة، مما يسمح لحاملي المشاريع العمل بأريحية، ويتيح له الوقت الكافي لتسديد القرض.
- إنشاء البدائل التمويلية على غرار القرض المكافئ للاستغلال والذي يسمح للمقاول الاستفادة منه في حالة وجود حالة وجود نقص في السيولة، بغية بعث نشاطه مجددا.
- إقامة اتفاقيات مع مختلف الهيئات المختصة، مما يتيح لأصحاب المشاريع فرصة اكبر لتسويق خدماتهم، مثال: الاتفاقية المبرمة بين ANEDE والوكالة الوطنية لتطوير السكن (ADL) والتي سمحت لحاملي المشاريع في مجالات الخدمات والصيانة العمل ضمن هذه الا تفاقية.

خاتمة

الخاتمة العامة:

للمشاريع الصغيرة دور كبير في التنمية، وهذا من خلال خلق فرص عمل وتنويع الاقتصاد الوطني، لكن هذه المشاريع تواجه تحديات وصعوبات كبيرة تعيق نشاطها، الأمر الذي يستدعي من الدولة استحداث هيئات مرافقة ودعم لهذه المؤسسات بهدف تحقيق استدامتها. من خلال موضوعنا هذا والمتمثل في دور المرافقة المقاولاتية في تحقيق استدامة المؤسسات الصغيرة، حيث تطرقنا في البداية إلى المؤسسات الصغيرة من خلال تعريف بها ودوافع الاهتمام بها، حيث ذكرنا أن ابرز المشاكل التي تؤدي إلى تعثر المؤسسات هي مشاكل تمويلية لعدم وجود دعم حكومي كافي، ومشاكل فنية تؤثر على نشاط المؤسسات. كما اشرنا إلى آليات تحقيق الاستدامة لهذه المؤسسات، و المتمثلة في أجهزة الدعم والمرافقة، حيث أبرزنا دور حاضنات الأعمال كآلية لاستدامة المؤسسات الصغيرة من خلال تأهيل المؤسسات على المستوى الاستراتجي والتنظيمي، دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة، و دراسة البدائل التمويلية.

وفي الفصل الثاني قمنا بدراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لعين تموشنت، ودار المقاولاتية بجامعة بلحاج بوشعيب، حيث تمت الإشارة إلى مراحل عملية المرافقة التي تقوم بها الوكالة، بالإضافة إلى البرامج والدورات التكوينية المقدمة من طرف دار المقاولاتية بالشراكة مع ANEDE بهدف تحقيق استدامة المؤسسات المشاريع. كما تطرقنا إلى حصيلة المشاريع المتعثرة لدى الوكالة ودورها في إعادة بعثها.

من خلال هذا يمكن إثبات الفرضية الأولى التي تنص على أن المشاكل التي تعاني منها المؤسسات هي مشاكل مالية وفنية، بحيث أغلب أسباب التعثر ناجم من مشاكل تمويلية ممثلة بدرجة الأولى في العتاد وإشكالية صيانته أو رده للمورد. كما ننفي الفرضية الثانية التي تنص على أن المرافقة و البرامج التكوينية المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية و دار المقاولاتية تحقق الاستدامة للمؤسسات الصغيرة، هذه الفرضية لم نتمكن من إثباتها نتيجة طبيعة موضوع البحث الذي ركز على مشاكل التي حالت دون استدامة المؤسسات المصغرة. في حين نجد بعض الدراسات السابقة تثبت صحة هذه الفرضية، فمن منظورنا تبقى المرافقة المقدمة من طرف الوكالة تهتم أكثر بالعوامل الداخلية المؤثرة على مردودية المؤسسة، دون إعطاء أهمية مماثلة للعوامل الخارجية التي من شانها أن تساهم في استدامة المؤسسات .

وقد استخلصت دراستنا مجموعة من النتائج تمثلت في:

- المرافقة المقاولاتية لها دور بارز في دعم ومرافقة أصحاب المشاريع الصغيرة من خلال برامجها والامتيازات الممنوحة لحاملي المشاريع.
- تساهم استدامة المؤسسات في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية والتخفيف من حدة المخاطر التي تواجهها.
- الإجراءات والتسهيلات المتخذة في الآونة الأخيرة من الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ساهمت في إعادة بعث العديد من المشاريع المتعثرة.
- تلعب وكالة ANEDE بالدرجة الأولى في تمويل المؤسسات المتعثرة وفق الإجراءات القانونية الأخيرة بان يكون هدا التمويل لا يتجاوز 1000000 دج.
- نجاعة برامج التكوين المسطرة من طرف دار المقاولاتية بجامعة عين تموشنت ومساهمتها في إرشاد الطلبة حاملي المشاريع في تجسيد أفكارهم واستدامتها.
- المرافقة المقاولاتية المقدمة من طرف الوكالة ترتكز و تحمي المؤسسة الصغيرة من العوامل الداخلية المؤثرة في مرد وديتها، غير أن هناك عوامل خارجية قد تعتبر من أسباب عدم استدامة المؤسسات المصغرة
- تراجع في عدد المشاريع المستحدثة في سنتي 2020 و 2021 بسبب الجائحة كوفيد19.

اذ تعتبر من بين الأسباب الرئيسية لتعثر المؤسسات الصغيرة.
- ساهم استحداث المنصة الالكترونية في رفع الغبن عن أصحاب المشاريع، مما يسمح لهم عرض انشغالاتهم ومشاكلهم على الوكالة دون تعقيدات .
ومن المحددات الفعلية للاستدامة على مستوى المؤسسات الصغيرة نجد :
- الحيطة والحذر من الأزمات التي تقع بصفة مفاجئة ومحاولة إجراء تكوين في مبادئ الإنذار المبكر للازمات، وتعلم طرق إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها.
- إنشاء لجنة مختصة للتعامل مع الموردين في حالة حدوث أي عطب في العتاد، مع إبرام اتفاقيات مع الموردين لإمكانية إعادتها أو صيانتها.
- متابعة ومراقبة المؤسسات التي تزداد ديونهم، سواء كانت طويلة أو قصيرة الأجل من اجل تفادي تراكم الديون.

توصيات:

- ✓ ضرورة القضاء على البيروقراطية الإدارية في مراحل الأولى لإنشاء المؤسسة، من خلال فتح مكتب على مستوى الوكالة يساعد حاملي المشاريع على تجاوز الأعباء الإ دارية التي تواجههم ويلبي انشغالاتهم.
- ✓ تكثيف وزيادة الدورات التكوينية والاهتمام أكثر بالجوانب الشخصية للمقاول، الفكرة وحدها

لا تكفي لابد اكتسابه لمهارات وقدرات تسيريه بداخل المؤسسة وخارجها كالتصدي للازمات والمشاكل مع الموردين و الزبائن.

- ✓ الإسراع في دراسة ملفات المؤسسات المتعثرة بغية تأهيلها وعودتها للعمل.
- ✓ زيادة الاستثمار في المشاريع المبتكرة نتيجة أن هدا النوع من المشاريع يمتاز بإيرادات كبيرة قادرة على تغطية التكاليف ومنه احتمال تعثرها يكون ضعيف.

1. المراجع بالعربية :

✓ **الكتب:**

1. احمد فوزي ملوخية، أسس دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي الإسكندرية 2008، ص 208-209

2. بركات ربيعة، حاضنات الأعمال ودورها في تنمية المقاولات الصغيرة، مداخلة في ملتقى دولي حول مقاولاتية، التعاون وفرص الأعمال،جامعة محمد خيضر بسارة، 08 07 06 أفريل 2010 ،ص0 1.

3. خالد توفيق الشمري،التحليل المالي والاقتصادي في دراسات تقييم وجدوى المشاريع، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2010 ص- 130- 129

4. خليفي عيسى، كمال منصوري : متطلبات تأهيلا لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الملتقى الدولي (مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف،أفريل 200 ص04

5. خليل احمد النمروطي ،احمد محمود صيدم ROL OF SMALL ENTREPRISES IN JOB CREATION FOR GRADUATES مؤثمر الشباب والتنمية في فلسطين المنعقدة في الجامعة الإسلامية بغزة 24-25 افريل 2012ص14.

6. رايس حدة، نوي فطيمة الزهرة :دور تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق نظام الحوكمة – دراسة حالة الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة،ص9.

7. رزاز رتيبة، بن عمروش فائزة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لدعم الاقتصاد الوطني (الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)المدرسة العليا للتجارة –الجزائر 2017ص2-3.

8. سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة، دار وائل للنشرالطبعةالا ولى2005،ص

9. سونيا محمد البكري،إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الإسكندرية - مصر،2001 ،ص 313.

10. الطيف عبد الكريم و كوارد فاطيمة " سياسات وبرامج الدعم وأثرها على استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة حمه لخضر-الوادي- 06\07 ديسمبر 2017 .

11. عاطف الشبراوي إبراهيم، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب علمية، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية و العلوم والثقافة إسيساو،الرباط ص 20.

12. عبد الحميد مصطفى ابو ناعم ،ادارة المشروعات الصغيرة ،دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة،الطبعة الأولى 2001ص20.

13. عبد السلبم أبوقحف،إسماعيل السيد، توفيق ماضي، سمية زكي، حاضنات الأعمال فرصة جديدة للاستثمار واليات لدعم منشآت الأعمال الصغيرة، الدار الجامعية،الإسكندرية، طبعة 2001 ،ص10.

14. عواطف محسن ، أم الخير ربوح ، احمد جنان " تأثير تكنولوجيا المعلومات على استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة-"

ملتقى الدولي اتجاهات الحديثة للتجارة الدولية وتحديات التنمية المستدامة نحو رؤى مستقبلية واعدة للدول النامية 02-03ديسمبر 2019.
15. كعواش جمال الدين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تحليلية- مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة،العدد الاقتصادي ص187.
16. ماجد العطية،إدارة المشروعات الصغيرة ،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة 2012 ص32.

17. مجموعة محاضرات في مقياس المقاولاية موجهة لطلبة الماستر جميع التخصصات – جامعة سطيف ص29.
18. محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة ،الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر، عمان الأردن،2006،ص: 18.

19. محمد صالح الحناوي، مقدمة في الأعمال، حاضنات الأعمال فرصة جديدة للاستثمار و اليات لدعم منشآت الأعمال الصغيرة،الإسكندرية الدار الجامعية 2001 ،ص 2.

20. منيرة سلامي،استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يومي18-19افريل 2012 ،عنوان المداخلة-التوجه المقاولاتي للشباب في الجزائر بين متطلبات الثقافة وضرورة المرافقة، تجربة وكالة الوساطة والضبط العقاري وتجربة الحظيرة التكنولوجية بالجزائر،ص08.

21. ناجي مرتجي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المفهوم والمشكلات وإطار التطوير، جامعة القاهرة ،مصر 10-22 يناير 2004.

✓ **المقالات :**

1- أ.بوزيداوي محمد الاستدامة على مستوى المؤسسة رهان ام تحدي. المجلة الجزائرية لـ لاقتصاد والمالية، جامعة الجلفة ،ص174.
2- أ.عمران الزين ،أ. براجي صباح ـحاضنات الأعمال: آلية لتحقيق الاستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمشروع مقاولاتي، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية ص290.

3- ايت عيسى، مقال من مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد السادس، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الأفاق والقيود ص276

4- بديار أمينة و عرابش زينة "واقع التعليم المقاولاتي ودوره في استدامة المشاريع المقاو لاتية جامعة قسنطية وجامعة الجلفة كنمادج" مجلة أفاق للبحوث والدراسات، العدد 03جانفي 2019.
5- بوزيداوي محمد "الاستدامة عل مستوى المؤسسة رهان ام تحدي –دراسة مؤسسة

دانون " المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية العدد03 –افريل 2015.

6- بوعقل مصطفى وبن سعيد محمد،" إشكالية استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل تحديات العولمة –دراسة حالة عينة بولاية غليزان-" مجلة مجاميع المعرفة/ المجلد 04-عدد02 اكتوبر 2018 .

7- جحنيط أميرة و كورتل فريد" استدامة المؤسسات –دراسة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف-" مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 32-عدد3 ديسمبر2021.
8- جحنيط أميرة، كورتل فريد- من مجلة العلوم الإنسانية المجلد32-العدد03\12\2021 –كلية العلوم الاقتصادية والتجارية،جامعة سطيف 1، الجزائر ص 591.
9- حسين رحيم ، حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف ،الجزائر ص 41-42.

10- خالد سليمان الراجحي، تحويل الفكرة الى فرصة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض 2013 ص08.
11- د.قحام وهيب أ.جامعي سارة المقاولاتية المستدامة في تونس جهود وتحديات - جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة، الجزائر- من مجلة اقتصاديات المال والأعمال.
12- رامي حريد "دور حاضنات ومسرعات الأعمال في إنشاء واستدامة المؤسسات الريادة الصغيرة –دراسة تجربة برنامج بادر السعودي وسبل الاستفادة منها في الجزائر- ، مجلة الاقتصاد الصناعي ،المجلد 11\العدد:01(2021).
13- شنه أسيا "دور الابتكار المفتوح في تعزيز استدامة المؤسسة الاقتصادية التجربة السنغافورية (Entreprises Singapour) نمودجا" مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد05\ العدد:01، افريل 2022.
14- علي رحال،آمال بعيط، واقع المقاولاتية في الجزائر –دراسة تحليلية- مجلة الا قتصاد الصناعي، ع11، 2016ص 167.
15- عمران الزين و براجي صباح " حاضنات الأعمال آلية لتحقيق الاستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمشروع مقاولاتي" ، مجلة المنتدى للدراسات والأ بحاث الاقتصادية\ ديسمبر 2017.

- ✓ **الأطروحات والمذكرات** :

1. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس) مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر ص70.

2. مشري محمد الناصر: دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة –دراسة الإستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة - ، مذكرة ماجستير،جامعة فرحات عباس سطيف، 2011 ،ص 12 .
3. فهيمة درار، وفاء قاسمية، حاضنات الأعمال ودورها في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-دراسة حالة الجزائر-مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية،العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي تبسي ،تبسة- الجزائر 2015-2016.

4. رندة حداد و شيماء بغور" دور اليقظة الإستراتجية في استدامة المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مجمع عبيدي محمد-" مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية،جامعة 08ماي 1945 قالمة، 2020-2021.
5. بوبكري أسماء، خلق مؤسسة قاعة رياضة للنساء، مذكرة ماستر،جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، 2014 2013 ،ص11.
6. ملاح صليحة دور المرافقة المقاولاتية في انشاء وتنمية المؤسسات الصغيرة ،مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة)جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت 2015-2016 ص7-8.
7. برابح رانية"المرافقة المقاولاتية كأداة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة المسيلة ، ص 20.
8. قوجيل محمد، تقييم أداء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في إنشاء ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات المصغرة النشأة في إطار فرع ورقلة، مذكرة ماجستير فرع علوم الاقتصادية تخصص تسيير المؤسسات ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة قسم علوم التسيير، 2008 ،ص96-97.
9. بوطريق فاطنة، شقراني احلام نسرين دور المؤسسات المصغرة لتحقيق التنمية المستدامة،مذكرة ماستر في علوم التسير جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت 2020-2021ص05.
10. ديمة محمد صالح بندقجي، وعي سيدات الأعمال بإدارة القيمة وانعكاسه على كفاءة الأداء في المشروعات الصغيرة، رسالة مقدمة إلى قسم السكن وإدارة المنزل ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير،كلية التصاميم قسم السكن وإدارة ا لمنزل،المملكة العربية السعودية، 2014، ص46.
11. الزهرة مرغي، شهرزاد هادفي، هالة أحلام بن ناصر " دور التوجه الريادي في تعزيز استدامة المؤسسات 14 –دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي- " مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة الوادي 2020-2021.
12. غيتي نسرين ،مرافقة الشباب في إنشاء مؤسسة إنتاجية صغيرة (دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بقسنطينة) مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ،جامعة منتوري –قسنطينة- 2008-2009 ص27.
13. مشري محمد الناصر، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة (دراسة الإستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حالة ولاية تبسة، مذكرة ماجستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إستراتيجية المؤسسة التنمية المستدامة،جامعة فرحات عباس سطيف 2008-2011، ص7.
14. نور الدين زين إشكالية تمويل المؤسسات المصغرة "دراسة ميدانية الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ولاية الوادي 2008-2013" مذكرة ماستر في العلوم الا قتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013-2014 ص03.

✓ **التقارير والتشريعات** :

1- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، "آفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مشروع تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغرى والمتوسطة في الجزائر، الدورة 29 ،جوان 2002 ،ص 19.

2- القانون رقم 01-18المؤرخ في12-12-2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،الجريدة الرسمية رقم 77 المنشورة في 15-12-2001.

✓ **مواقع الانترنيت :**

1- http://moodle35.univ-tiaret.dz/enrol/index.php?id=3296 .

2- https://elearn.université2-

3- http://www.umc.edu.dz/VersionFrancais/Documents/visioConference/PolitiquesAppui.pdf

2. المراجع الأجنبية :

1. Alyson C. Warhurst, SustainabilityIndicators and Sustainability Performance Management, Report PrimarilyFunded By The MiningAnd Minerals And SustainableDevelopment Programme, 2002, p12.
2. Pedro Soto-Acosta and all "- SustainableEntrepreneurship in SMEs: A Business Performance Perspective2016.

iyigin, N - Whatcouldentrepreneurship do for sustainabledevelopment? 3. 2015.A corporate social responsibility-basedapproach

http://sustainability.about.com/od/Sustainability/a/What-Is- 4. Sustainability.htm, 09-02-2013(scénariste Gland -suisse 2009) Deborah Doane&AlexMacGillivray, EconomicSustainability The 5. business of staying in business,
6. http://projectsigma.co.uk/RnDStreams/2_econ.asp, 16/02/2013 تقرير الجمعية العامة للأمم المتحدة حول البيئة والتنمية)

7. Ministère de la PME et de l'artisanat, Politiques d'appui a l'innovation dans la PME , Algérie,février 2007,
8. Ayuso,S. &Navarrete-Baez,F,E "- How does entrepreneurial and international orientation influence SMEs' commitment to sustainabledevelopment , evidencefromspain and mexico 2018.

9. Jing Wang and all "- Moderating the Role of Firm Size in Sustainable Performance Improvement through Sustainable Supply Chain Management.2018.