



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

المرفقة المقولالية ودورها في إنشاء المؤسسات المصغرة في الجزائر  
دراسة ميدانية في مركز تطوير المقولالية لجامعة عين تموشنت والوكالة الوطنية لدعم  
وتنمية المقولالية NESDA- "عين تموشنت"

تحت إشراف:

أ.د مداوي إيمان

من إعداد الطالبتين:

✓ بورويس صورية

✓ قليل كريمة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/06/11

أعضاء لجنة التقييم

رئيسا	جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب	د.أوكبدان سناء
مشرفا	جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب	أ.د. مداوي إيمان
ممتحنا	جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب	د. هرياجي حمزة

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

" ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي  
وأن أعمل صالحا ترضاه

وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

الحمد لله الذي وجهنا للصواب ووفقنا للصالح والنجاح .

نتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الكبير للمؤطرة

" مداوي إيمان "

و إلى كل من أعاننا سواء من بعيد أو من قريب لإنشاء هذه

المذكرة.

كما نشكر ممثلي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

NESDA عين تموشنت بمقر مركز المقاولاتية بالجامعة.

# إِهْدَاء

ربي لك الحمد حتى ترضا ، ولك الحمد حتى الرضا ولك الحمد اذا رضيت ولك  
الحمد بعد الرضا.

الحمد والشكر والفضل الا لله وما توفيقنا الا بالله.

- أهدي ثمرة هذا الجهد الى من غمرني بحبه و عطفه، وتعب على تربيته وتعليمي،  
الى أبي الغالي.

- الى من جعل الله الجنة تحت قدميها، الى منبع الحنان وسندي فيها، ومن تعبت من  
أجلي، أمي الغالية.

- إلى أعلى ما أملك في الوجود ، إلى سندي الدائم ، زوجي العزيز، وإلى فلدتا كبدي  
إبنتي الغالية وابني الغالي.

- الى أعلى الناس، أختي العزيزة وابنيها وإخوتي الذين أحبهم كثيرا، ادامهم الله لي،  
وإلى أخي المتوفي رحمه الله، واختي المغتربة .

- الى عائلة قليل، علي موسى، وبلموذن.

﴿قليل كريمة﴾

# إِهْدَاء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد ،  
ما سلطنا البدايات الا بتيسيره وما بلغنا النهايات الا بتوفيقه وما حققنا الغايات الا  
بفضله ، فالحمد لله الذي وفقني لتتميم هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية .  
الى من علمني العطاء دون انتظار ، الى من أحمل اسمه بكل افتخار والدي الغالي  
رحمه الله .

الى نبع الحب والحنان ، الى والدتي الحبيبة أمدتها الله بالصحة والعافية .  
الى الزوج المحترم الذي لم يبخلني بدعمه ، حفظه الله ورعاه .  
الى أبنائي الاعزاء عصام ، انس ، وفؤاد وخاصة شيماء .  
الى اخوتي الكرام والى كل من دعمني ولو بكلمة .

قال الله تعالى في محكم التنزيل : "فان مع العسر يسرا " ، فبعد كل التعب والجهد جاء  
اليسر بفضل الله ودعمكم لي ، فهذا النجاح ليس لي وحدي بل لكم جميعا ، لقد كنتم نعم  
السند ، فلکم مني كل الشكر والامتنان .

﴿ بورويس سورية ﴾

## الملخص:

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 مركز تطوير المقاولاتية و الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في إرساء برامج التكوين لحاملي المشاريع لإنشاء مؤسساتهم المصغرة وضمان استدامتها .

**كلمات مفتاحية:** مؤسسات مصغرة، مرافقة مقاولاتية، الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، مركز تطوير المقاولاتية .

## Résumé :

Les microentreprises comptent parmi les structures les plus importantes des économies des pays modernes, qui comptent sur elles pour parvenir à leur développement économique. Cependant, ce type d'entreprise fait face à de nombreux défis, ce qui pousse le gouvernement algérien à mettre en place des agences d'appui et d'accompagnement dont la mission est de former et d'accompagner les porteurs de projets. A travers notre étude, nous aborderons le rôle du Centre de Développement de l'Entrepreneuriat et de l'Agence Nationale d'Appui et de Développement de l'Entrepreneuriat dans la mise en place de programmes de formation au profit des porteurs de projets pour créer leurs micro-entreprises et assurer leur pérennité.

**Mots clés :** micro-entreprises, accompagnement entrepreneurial, Agence Nationale d'Appui et de Développement de l'Entrepreneuriat, Centre de Développement de l'Entrepreneuriat.

# الفهرس

الصفحة	العنوان
I	بسملة
II	شكر و عرفان
III	إهداء
V	الملخص
VI	الفهرس
IX	قائمة المختصرات
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للمرافقة المقاولاتية	
1	مقدمة الفصل الأول
2	المبحث الأول: ماهية المقاولاتية
2	المطلب الأول: نشأة وتعريف المقاولاتية
5	المطلب الثاني: دور وأشكال المقاولاتية
9	المطلب الثالث: خصائص وأهمية المقاولاتية
10	المبحث الثاني: ماهية المقاول
10	المطلب الأول: تعريف المقاول
11	المطلب الثاني: خصائص المقاول
12	المطلب الثالث: أنواع المقاولين وتصنيفاتهم
13	المبحث الثالث: أساسيات عن المرافقة المقاولاتية
13	المطلب الأول: مفهوم المرافقة المقاولاتية
16	المطلب الثاني: أنواع المرافقة المقاولاتية
19	المطلب الثالث: هيآت المرافقة والدعم المالي في الجزائر
25	خاتمة الفصل الأول
الفصل الثاني:	

27	مقدمة الفصل الثاني
28	المبحث الأول: ماهية المؤسسات المصغرة
28	المطلب الأول: معايير تحديد المؤسسات المصغرة
34	المطلب الثاني: تعريف المؤسسات المصغرة
40	المطلب الثالث: خصائص ومميزات المؤسسات المصغرة
44	المبحث الثاني: أصناف وأشكال المؤسسات المصغرة ومراحلها
44	المطلب الأول: أصناف وأشكال المؤسسات المصغرة
47	المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسات المصغرة
48	المبحث الثالث: دور المرافقة المقاولاتية في انشاء المؤسسات المصغرة
48	المطلب الأول: محاور مرافقة المؤسسات المصغرة
49	المطلب الثاني: مراحل تقديم الخدمات من هيئات المرافقة
52	المطلب الثالث: خصائص المرافقة المقاولاتية الجيدة
54	خاتمة الفصل الثاني
الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مركز تطوير المقاولاتية لجامعة بلحاج بوشعيب CDE والوكالة الوطنية لتنمية المقاولاتية لعين تموشنت NESDA	
56	تمهيد
57	المبحث الأول: تقديم الوكالة الولائية لدعم وتنمية المقاولاتية لعين تموشنت ومركز تطوير المقاولاتية لجامعة عين تموشنت
57	المطلب الأول: ماهية الوكالة الولائية لدعم وتنمية المقاولاتية لعين تموشنت NESDA
65	المطلب الثاني: ماهية مركز تطوير المقاولاتية CDE
68	المبحث الثاني: واقع المرافقة المقاولاتية في مركز تطوير المقاولاتية لجامعة بلحاج بوشعيب والوكالة الولائية لتنمية المقاولاتية لعين تموشنت NESDA.
68	المطلب الأول: المرافقة المقاولاتية في مرحلة ما قبل الانشاء في مركز تطوير المقاولاتية بجامعة عين تموشنت
72	المطلب الثاني: مرحلة الانشاء في الوكالة الولائية لدعم وتنمية المقاولاتية
74	المطلب الثالث: مرحلة التوسع

75	المبحث الثالث: حصيلة الانجازات الوكالة الولائية لدعم وتنمية المقاولاتية ومركز المقاولاتية بجامعة عين تموشنت
75	المطلب الأول: إحصاء لمختلف المشاريع و القطاعات التي مولتها الوكالة - NESDA
84	المطلب الثاني: احصائيات المرافقة المقاولاتية في مركز تطوير المقاولاتية
88	الخلاصة
90	الخاتمة العامة
93	قائمة المصادر والمراجع
100	الملاحق

• المختصرات :

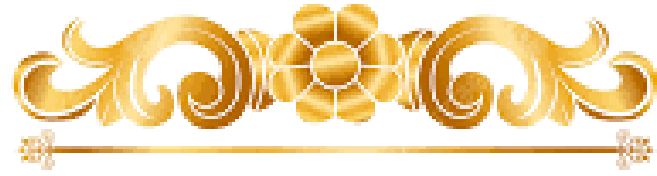
المختصر	المعنى بالفرنسية	المعنى بالعربية
T.P.E	Très petite entreprise	المؤسسة الصغيرة جدا
P.E	Petite entreprise	المؤسسة الصغيرة
M.E	Moyenne entreprise	المؤسسة المتوسطة
I.B.S	Impôt sur les bénéfices des sociétés	الضريبة على أرباح الشركات
I.R.G	Impôt sur le revenu global	الضريبة على الدخل الإجمالي
V.F	Versement forfaitaire	الدفع الجزافي
T.A.P	Taxe sur l'activité professionnelle	الضريبة على النشاط المهني
NESDA	National Entrepreneurship Support and Development Agency	الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية
ANSEJ	Agence Nationale de Soutien à l'emploi des Jeunes	الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب
ANADE	Agence Nationale d'Appui de Développement de l'Entrepreneuriat	الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية
B.I.T	Bureau International du Travail	المكتب الدولي للعمل
C.S.V.F	Comités de sélection, de validation et de financement	لجنة انتقاء، اعتماد و تمويل المشاريع
CASNOS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale des non-salariés	الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير أجراء
ANGEM	Agence Nationale de gestion du Micro-crédit	الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر
CDE	Centre de Développement de l'Entrepreneuriat	مركز تطوير المقاولاتية
BADR	Banque de l'Agriculture et du Développement Rural	بنك الفلاحة و التنمية الريفية
BDL	Banque de Développement Local	بنك التنمية المحلية
BEA	Banque Extérieure d'Algérie	البنك الخارجي الجزائري
CPA	Crédit Populaire d'Algérie	القرض الشعبي الجزائري
BNA	Banque Nationale d'Algérie	البنك الوطني الجزائري

• الأشكال :

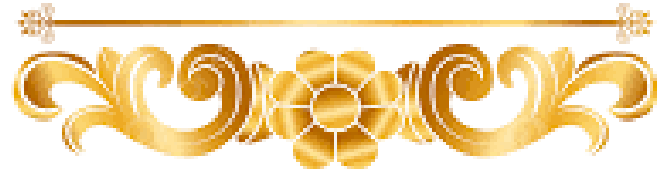
رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
45	تقسيم المؤسسات المصغرة من حيث المجال والهدف والإنتاج والشكل القانوني	(1-2)
53	خصائص المرافقة الجيدة	(2-2)
58	الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية لدعم وتنمية المقاولاتية عين تموشنت	(1-3)
66	الهيكل التنظيمي لمركز تطوير المقاولاتية	(2-3)
72	مخطط توجيه طالبي التكوين	(3-3)
76	حصيلة القروض الممنوحة من 1998 إلى مارس 2024	(4-3)
77	عدد الملفات المقبولة وعدد الملفات المرفوضة	(5-3)
78	عدد الملفات المتحصلة على الموافقة البنكية	(6-3)
80	المشاريع الممولة حسب المستوى التعليمي	(7-3)
81	المشاريع الممولة في مرحلتي الإنشاء والتوسيع	(8-3)
82	عدد المشاريع الممولة حسب كل صيغة من صيغ التمويل لدى الوكالة	(9-3)
84	عدد مناصب الشغل المستحدثة في كل قطاع لدى وكالة عين تموشنت	(10-3)

• الجداول :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	أنماط المرافقة المقاولاتية	(1-1)
30	الاحجام المختلفة للمشاريع الصناعية و خصائصها	(1-2)
36	جدول معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر	(2-2)
36	أهمية المؤسسات المصغرة في البلدان الصناعية	(3-2)
38	مكانة القطاع الخاص في القيمة المضافة في كل قطاع بالمئة في الجزائر	(4-2)
39	تقسيم المؤسسات الخاصة لسنة 1998 في الجزائر حسب عدد العمال.	(5-2)
60	طريقة تسديد دعم الوكالة ومساهمة البنوك	(1-3)
62	الهيكل المالي للتمويل الثلاثي	(2-3)
63	الهيكل المالي للتمويل الثنائي	(3-3)
63	الهيكل المالي للتمويل الذاتي	(4-3)
70	الجدول الزمني لمسار التدريب في مراكز تطوير المقاولاتية	(5-3)
75	القروض الممنوحة من طرف الوكالة من 1998 إلى مارس 2024	(6-3)
77	عدد الملفات المودعة وعدد الملفات المتحصلة على شهادة القبول	(7-3)
78	عدد الملفات المتحصلة على الموافقة البنكية	(8-3)
79	عدد المشاريع الممولة حسب المستوى التعليمي	(9-3)
80	عدد المشاريع الممولة في مرحلتي الإنشاء والتوسيع	(10-3)
81	عدد المشاريع الممولة حسب كل صيغة من صيغ التمويل لدى الوكالة	(11-3)
83	عدد مناصب الشغل المستحدثة في كل قطاع لدى وكالة عين تموشنت	(12-3)
85	الدورات التكوينية في إيجاد فكرة مشروع TRIE	(13-3)
86	الدورات التكوينية في دورة أنا مقاول	(14-3)



## المقدمة العامة



## المقدمة العامة:

تحتل ظاهرة المقاولاتية وإنشاء المؤسسات المصغرة اهتماما كبيرا في اقتصاديات عدة دول، وقد أدركت الجزائر أهمية الفكر المقاولاتي كونه أضحي يمثل أحد أقطاب الاقتصاد وقاطرات نموه من خلال توفيرها لمجموعة من الإجراءات القانونية واستحداثها لهيئات معتمدة لتطوير المقاولاتية، ولكن بالرغم من أهمية المقاولاتية في خلق مناصب شغل وخلق قيمة مضافة للاقتصاد الوطني، إلا أن نسبة إقبال الشباب على إنشاء مؤسسات خاصة تعد قليلة من جهة، ونسبة نجاح هذه المؤسسات ضئيلة من جهة أخرى، لذلك كان لا بد من إيجاد آلية تتابع المشاريع من بداية الفكرة الى تجسيدها، وعليه تعد المرافقة المقاولاتية من الأساليب الحديثة التي انتهجها الاقتصاد الوطني في مساعدة أصحاب المشاريع على تجسيد أفكارهم على أرض الواقع، والتي تساهم في تقليل الصعوبات والمشاكل والتحديات التي تواجه المقاولين، وذلك عن طريق العديد من الآليات والهيئات الداعمة والمرافقة لهذه المؤسسات .

وتعد المؤسسات المصغرة إحدى المحركات الرائدة في التنمية وتمثل الاتجاهات الحديثة التي برزت كبديل استراتيجي بالنسبة للاقتصاد المعاصر، كما تعتبر هذه المؤسسات النواة الأساسية لبناء اقتصاد يمتص البطالة ويسرع من وتيرة النمو الاقتصادي والمحافظة على التوازنات الاقتصادية الكلية. إن أهمية المؤسسات المصغرة تنبع من قدرتها على تحقيق العديد من الأهداف ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي، كخلق فرص أكثر استثمارية، وتنمية المواهب والابتكارات، وترقية روح المبادرة الفردية، وتحقيق التنمية المتوازنة جغرافيا بين مختلف المناطق، ونظرا للبيئة التنافسية الحادة بين المؤسسات من أجل توسيع حصصها السوقية واقتحام الأسواق الجديدة، وحتى يمكن ضمان استمرارها وتطورها لمواجهة المنافسة أصبح من الضروري الاهتمام أكثر بها وإيجاد السبل الكفيلة لدعمها وترقيتها.

وبالتالي فإن عملية مرافقة هذه المؤسسات ودعمها خاصة في السنوات الأولى من إنشائها وبداية نموها يعد

أمرا ضروريا.

إشكالية البحث:

تأسيسا على ما سبق يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما الدور الذي تلعبه المرافقة المقاولاتية في انشاء المؤسسات المصغرة في الجزائر؟

الأسئلة الفرعية:

وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي المرافقة المقاولاتية؟
- ما هو الإطار المفاهيمي للمؤسسات المصغرة؟
- ما هو واقع المرافقة المقاولاتية في الجزائر؟
- ما مدى مساهمة الهيئات المرافقة ومراكز الدعم في انشاء المؤسسات المصغرة في الجزائر؟

فرضيات البحث:

- في محاولتنا للإجابة عن التساؤلات المطروحة ولمعالجة الإشكالية المطروحة في بحثنا، وضعنا الفرضيات التالية :
- المرافقة المقاولاتية هي أساس بنية المؤسسة.
  - تركز المرافقة المقاولاتية في الجزائر على جانب تمويل المؤسسة المصغرة .
  - تساهم برامج المرافقة المقاولاتية المقدمة من طرف الهيئات المرافقة وأجهزة الدعم بشكل كبير في زيادة معدلات انشاء المؤسسات المصغرة .

### أهداف الدراسة :

- إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة إبراز دور المرافقة المقاولاتية لمركز تطوير المقاولاتية لجامعة بلحاج بوشعيب والوكالة الوطنية لتنمية المقاولاتية لعين تموشنت في إنشاء المؤسسات المصغرة وذلك من خلال تحقيق ما يلي:
- تقديم إطار مفاهيمي للمرافقة المقاولاتية والمؤسسات المصغرة .
  - التعرف على المؤسسات المصغرة وتصنيفها.
  - تسليط الضوء على واقع المرافقة المقاولاتية في مركز تطوير المقاولاتية لجامعة بلحاج بوشعيب والوكالة الوطنية لتنمية المقاولاتية لعين تموشنت ومراحلها في إنشاء مؤسسة مصغرة.
  - إبراز آليات الدعم في الجزائر من طرف هيئات المرافقة، والخدمات التي تقدمها.
  - إبراز مساهمة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في دعم وتقديم الامتيازات والإعانات للمؤسسات المصغرة.
  - إعطاء فكرة للطلبة الجامعيين والباحثين في هذا المجال.
  - التحقق من الفرضيات المطروحة.
  - تقديم بعض التوصيات لمركز تطوير المقاولاتية لجامعة بلحاج بوشعيب والوكالة الوطنية لتنمية المقاولاتية لعين تموشنت فيما يخص مجال الدراسة.

### أهمية الدراسة :

- يمكن إبراز أهمية الدراسة على المستويين العلمي والعملي على النحو التالي:
- الأهمية التي تكتسبها المؤسسات المصغرة على مستوى مختلف دول العالم، وذلك لفعاليتها في تطوير العديد من الاقتصاديات ومحاوله إبراز هذا الدور في الاقتصاد الوطني.

- اهتمام الكثير من دول العالم بقطاع المقاولاتية والمؤسسات المصغرة.
- أهمية الخدمات المقدمة من طرف الهيئات المرافقة وأجهزة الدعم في الجزائر.
- إظهار الدور الذي تقوم به الهيئات المرافقة الجزائرية لإنشاء المؤسسات المصغرة وتطويرها.

### أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيار موضوع دراستنا لمجموعة من الأسباب منها ما يلي:

يعود السبب في اختيارنا لهذا الموضوع إلى حدائته واختلاطه بالمفاهيم الكلاسيكية وطرحه العديد من الإشكالات مما جعل منه محل جدال في ظل التطورات المستمرة في العالم في مجال المؤسسات المصغرة. وكذلك الدور الذي تلعبه المرافقة المقاولاتية في إنشاء هذه المؤسسات المصغرة.

- أهمية المؤسسات المصغرة داخل الدولة.

### حدود الدراسة:

- من أجل محاولة الإحاطة بالإشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد زمني ومكاني لها حيث:

1. المجال الزمني: كانت الدراسة في السنة الجامعية 2024-2025 وبالتحديد خلال السداسي الثاني من هذه السنة الدراسية والذي خصصناه للجانب الميداني وكان من فبراير الى غاية أبريل؛
2. المجال المكاني: المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية هو: مركز تطوير المقاولاتية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت .

### منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لتقرير الحقائق و التعاريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بموضوع المرافقة المقاولاتية و المؤسسات المصغرة ، و هيئات المرافقة وأجهزة الدعم في الجزائر . و من أجل ربط الجانب النظري بالواقع العملي و تحقيق الفائدة أكبر من خلال تدعيم الجانب النظري بجانب تطبيقي، اعتمدنا على دراسة ميدانية بمركز تطوير المقاولاتية بجامعة بلحاج بوشعيب حول كيفية مرافقة أصحاب المشاريع و الأفكار لإنشاء مؤسساتهم المصغرة بجميع مراحلها من تجسيد الفكرة إلى إنشاء مؤسسة فعلية و بدء العمل وحتى التوسيع فيما بعد.

**الدراسات السابقة :** إن موضوع الدراسة تم التطرق له من خلال العديد من الدراسات التي قدمها الباحثين والمختصين، كما اهتمت بما عدة مقالات وتقارير وملتقيات، وتمت دراستهما ومناقشتهما بعدة مناهج وتم التوصل إلى العديد من النتائج والتوصيات في كل دراسة على حدا والتي بدورها تفيد وتدعم هذه الدراسات.

### 1. دراسة (دباح نادية، 2012) بعنوان واقع المقاولاتية في الجزائر وآفاقها "2000 \_ 2009"

هدفت الدراسة إلى محاولة اكتشاف وتحليل بعض الجوانب التي بإمكانها تشجيع المبادرة الفردية في الاستثمار قصد النهوض المقاولاتية في الجزائر. وتمحور إشكالياتها حول إمكانية تنشيط عملية إنشاء المؤسسات الجيدة في الجزائر من خلال تنمية روح المقاولاتية وتثمين الخبرات المكتسبة للأفراد وذلك في ظلال إصلاحات المطبقة من طرف الدولة في مجال الدعم وترقية المقاولاتي. حيث تطرق الباحث إلى المقاولاتية بمختلف جوانبها من أساسيات وعوامل مؤثرة عليها وابرز التطور التاريخي والتشريعي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ونشر مبادئ المقاولاتية في المؤسسات كما تطرق إلى الشروط الأساسية لترقية المقاولاتية التي تقدر وتتمن الخصائص الشخصية التي يتميز بها المقاول. ولقد خلصت هذه الدراسة بأن الشرط الأساسي لترقية المقاولاتية يكمن في نشر ثقافة وتمكين مختلف المقاولين من التخفيضات الجبائية وعدم اقتصارها على تلك المؤسسات التي تم إنشائها بدعم من أجهزة ترقية المقاولاتية في الجزائر.

2. دراسة (راقي دراجي و زروقي محمد امين، 2015) بعنوان دور المرافقة المقاولاتية في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة حالة بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع المرافقة المقاولاتية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عن طريق عرض مختلف الياحها، وتم التركيز على الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب وخلصت الدراسة الى التعرف على آليات المرافقة المقاولاتية التي تتمثل في حاضنات الأعمال، الحاضنات التكنولوجية، مراكز التسهيل، مشاتل المؤسسات، المقاولات الصناعية والامتياز التجاري، كما توصلت الدراسة أيضا الى معرفة أهمية الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب التي ساهمت سنة 2017 في خلق أكثر من 888069 شغل مباشر

### 3. دراسة (آمال بعيظ، 2017) بعنوان: برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر-واقع وآفاق-، دراسة حالة

**cnac, angam, ansej** لولاية باتنة- محضنة سيدي عبد الله لولاية الجزائر العاصمة، هدفت الدراسة إلى تحليل مدى نجاعة برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر، وهذا من خلال تحليل مختلف الإحصائيات المرتبطة ببرامج التمويل المصغر (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة) على المستوى الوطني وعلى مستوى ولاية باتنة، بالإضافة الى الأرقام المقدمة من طرف حاضنة سيدي عبد الله بالجزائر العاصمة.

وخلصت الدراسة إلى الدور الإيجابي الذي تلعبه هذه الآليات في إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة، إلا أن عدم التجانس وغياب التكامل فيما بينهما يحد من تحقيقها لأهدافها التنموية، هذا ما يستدعي تفعيل هذه الهيئات من خلال سياسة شاملة يشترك فيها جميع الفاعلين، تقوم أساسا على تطوير الثقافة المقاولاتية، بتسخير مختلف وسائل السياسة العمومية وعلى رأسها نظام التعليم ووسائل الإعلام، وتحفيز الفاعلين الاقتصاديين على المساعدة على إنجاحها.

### 4. دراسة (مزيان اميمة، 2016) بعنوان

## Le rôle des mécanismes d'appui et d'accompagnement dans le développement entrepreneurial en Algérie, étude de cas dispositif ANSEJ

ويهدف هذا البحث إلى فهم، تحليل وكذا فحص مجمل إجراءات الدعم والمرافقة في الجزائر من أجل تحديد أثرها على تطوير المقاولاتية، وأخذت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب كدراسة حالة، من خلال عرض مختلف الإنجازات المقدمة من طرف الوكالة، بالإضافة إلى أعداد استبيانين، أحدهما وجه للمرافقين وكانت عينة الدراسة 20 مرافق، في حين أعد الاستبيان الثاني للمقاولين واشتملت العينة على 75 مقاول، توصلت الدراسة إلى أن الوكالة تلعب دور كبير في استحداث مناصب شغل وإنشاء مؤسسات رغم تحفظ بعض المقاولين على خدماتها، بانتظار أليات أخرى في الدعم المالي والمرافقة.

### 5.دراسة الباحثة(صالحى سلمى) 2021 بعنوان :آليات دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية:

في سبيل تكثيف النسيج الصناعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قامت السلطات الجزائرية باستحداث مجموعة من الآليات والهيكل لدعم وترقية هذه المؤسسات بغرض تقديم الدعم المالي خاصة مع عزوف البنوك على منح القروض وعدم تمكن أصحاب هذه المؤسسات من سدادها. وقد جاءت هذه الورقة البحثية لتسلط الضوء على إحدى هذه الآليات وهي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، وخلصت دراستنا إلى أن هذه الوكالة قد ساهمت بشكل كبير في دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم المشاريع المصغرة للمستثمرين الشباب بهدف توفير مناصب الشغل وامتصاص البطالة التي تساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

### أوجه التشابه:

هناك أوجه تشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والتي يمكن إيجازها في:

ركزت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على موضوع المرافقة المقاولاتية؛ كما تم تسليط الضوء من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية على أهمية المرافقة المقاولاتية والدور الذي تلعبه في دعم المشاريع المقاولاتية والنهوض بها في سياق التنمية الاقتصادية، كما ركزت الدراسات السابقة والحالية على مختلف المشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ أيضا تم التركيز من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية على آليات المرافقة المقاولاتية، وأيضا ركزت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على أهمية المشاريع المقاولاتية ودورها في دفع عجلة التنمية الاقتصادية من خلال خلق مناصب الشغل في مختلف القطاعات والنشاطات.

### أوجه الاختلاف:

هناك أوجه اختلاف بين الدراسات السابقة وبين الدراسة الحالية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- الدراسات السابقة ركزت على دور وأهمية آليات المرافقة المقاولاتية في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما تهتم الدراسة الحالية بدور هذه الآليات في حل مشاكل المؤسسة، كما ركزت الدراسات السابقة على نجاعة المرافقة المقاولاتية على مستوى الوطن، بينما ركزت الدراسة الحالية على نجاعة المرافقة المقاولاتية على مستوى ولاية عين تموشنت.
- كما ركزت الدراسات السابقة على الدور الذي تلعبه الثقافة المقاولاتية لترقية المقاولاتية، بينما ركزت الدراسة الحالية على المرافقة المقاولاتية لإنشاء المؤسسات المصغرة لولاية عين تموشنت ومحاولة الوصول إلى أهم النتائج الخاصة بدور التكوين في تحقيق فعالية المرافقة المقاولاتية في مركز تطوير المقاولاتية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت.
- ركزت الدراسات السابقة على الجانب العام للمقاولاتية، بينما ركزت الدراسة الحالية على الجانب الأساسي في المقاولاتية وهي المرافقة المقاولاتية.

### هيكل البحث :

لمعالجة موضوعنا ارتأينا إلى تقسيم دراستنا ، إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي مع مقدمة وخاتمة على النحو التالي:

**الفصل الأول:** الذي جاء بعنوان **الإطار النظري للمرافقة المقاولاتية** حيث تطرقنا فيه إلى مفاهيم عن المقاولاتية وخصائصها ودورها، والمقاول وخصائصه وأنواعه، إضافة إلى المرافقة المقاولاتية، أهميتها، خصائصها، أنواعها، وحتى هيئاتها وأجهزة الدعم في الجزائر.

أما الفصل الثاني الذي جاء بعنوان **المؤسسات المصغرة والمرافقة المقاولاتية** فتعرفنا فيه عن المؤسسات المصغرة، معايير تصنيفها، تعريفها، أهميتها، خصائصها، مهامها، وأهدافها، ثم تعرفنا على أشكالها وتصنيفاتها وحتى مراحلها، إلى أن وصلنا إلى المبحث الأخير الذي وضحنا فيه دور المرافقة المقاولاتية في إنشاء المؤسسات المصغرة.

ليتم بعد ذلك التطرق إلى الجانب التطبيقي من الدراسة الذي جاء بعنوان **دراسة حالة مركز تطوير المقاولاتية لجامعة بلحاج بوشعيب و الوكالة الوطنية لتنمية المقاولاتية لعين تموشنت** حيث تطرقنا فيه إلى التعريف بالوكالة الوطنية للدعم وتنمية المقاولاتية لعين تموشنت ومركز تطوير المقاولاتية لجامعة بلحاج بوشعيب و ثم تناولنا واقع المرافقة المقاولاتية من خلال إبراز كيفية انشاء المؤسسات المصغرة عن طريق المرافقة المقاولاتية على مستوى مركز تطوير المقاولاتية المتواجد على مستوى جامعة بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت و الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية NESDA عين تموشنت، وفي الأخير تطرقنا إلى تقديم إحصائيات تمويل الوكالة من سنة 1998 إلى غاية 2024.

### صعوبات الدراسة :

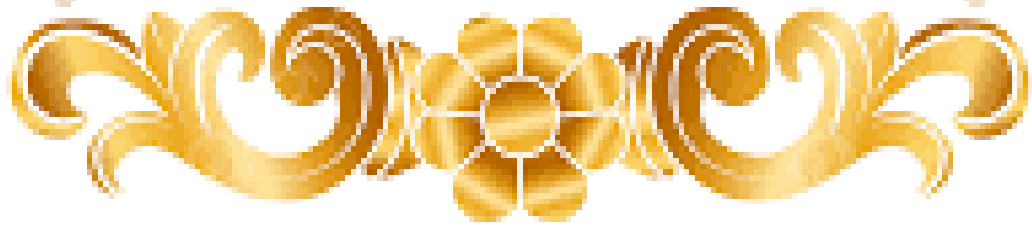
1. تصادم المصطلحات المتعلقة بالموضوع
2. تقارب المفاهيم المؤسسة المصغرة مع المؤسسة الصغيرة، الخلط بين المؤسسات المصغرة والصغيرة
2. صعوبة الحصول على احصائيات جديدة.
3. قلة المراجع كالكتب خاصة في المؤسسات المصغرة ، يوجد فقط الصغيرة و المتوسطة.

4. حدثاء مركز تطوير المقاولاتية.



## الفصل الأول

الإطار النظري للمرافقة المفاوضية



**تمهيد:**

تعتبر المرافقة المقاولاتية من العناصر المهمة التي يحتاجها المقاول عند بداية إنشائه لمؤسسته نظر المختلف التحديات والصعاب التي قد تواجهه، فهي تساعد على تجسيد مشروعه إلى حقيقة بعدما كان مجرد فكرة، ناهيك عن دورها الفعال لتحقيق التنمية الاقتصادية، إذ ساهمت هذه الأخيرة في التقليل من نسبة و معدلات البطالة، زيادة الناتج الداخلي الخام، وتحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة، خاصة في ظل المتغيرات السياسية والاقتصادية التي يعيشها العالم العربي عموماً والمحلي خصوصاً، لكن قبل التطرق إلى المرافقة المقاولاتية بمختلف أبعادها ومختلف الأسس التي تركز عليها، نتناول أولاً المقاولاتية التي أخذت اهتمام الكثير من الباحثين وأصحاب الاختصاص، ثم المقاول الذي هو المحرك الأساسي لعملية المرافقة، بالإضافة إلى كونها الأساس الذي تستند عليه هذه المرافقة، ونركز في ذلك، على أهميتها وأنواعها.

وبهدف المساعدة في مواجهة الصعوبات التي تعاني منها إنشاء وتطوير المؤسسات المصغرة و توفير المناخ لممارسة نشاطها وتحضير الأرضية المناسبة لإنشاء مؤسسات جديدة قادرة على المنافسة في السوق، هناك عدة آليات مهمتها دعم ومرافقة الشباب في تجسيد مشاريعهم المقاولاتية. وعليه سيتم تقسيم الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول : ماهية المقاولاتية.

المبحث الثاني: ماهية المقاول.

المبحث الثالث: ماهية المرافقة المقاولاتية

## المبحث الأول : ماهية المقاولاتية

إن الاهتمام بالمقاولاتية أصبح كبيراً من طرف الدولة لأنها أضحت تمثل أحد ركائز الاقتصاد في البلد وخاصة في الوضع الحالي، وما يؤكد على اتجاه أطراف المجتمع إلى فكرة المقاولاتية، ولذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نشأة ومفهوم المقاولاتية، والدور الذي تؤديه، وخصائصها وأهميتها.

## المطلب الأول : نشأة وتعريف المقاولاتية

## أولاً : نشأة المقاولاتية

أصبح مفهوم المقاولاتية شائع الاستعمال ومتداول بشكل واسع، وهذا بعد تناول العديد من الاقتصاديين والإداريين مسألة المبادرة الفردية والمقاولة، ولم ينحصر هذا الموضوع في علوم التسيير فقط وإنما امتد إلى دون ذلك و ظهر في شكل مقاربات ووجهات نظر سنتطرق إليها.

تشير الدراسات إلى أنه وإلى غاية القرن 18 كانت معظم الأنشطة الانتاجية تتمركز في المنازل و تتم بشكل يدوي دون الاعتماد على الآلة حيث تميزت هذه الفترة بسيطرة التجارة على الوحدات المصرفية والأنشطة الانتاجية، حيث كانت هذه السمة السائدة في النشاط الاقتصادي .

وبظهور بوادر الثورة الصناعية والنظام الرأسمالي ساهم هذا في تغيير الفكر المؤسساتي، حيث تطورت الوحدات الإنتاجية وتحول مفهومها وتشكلها إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة إلا أن الباحثين في تلك الفترة لم يولوا أهمية لمفهوم المقاول و المقاولاتية حيث ارتكز الاهتمام على المؤسسة دون مراعاة لأهمية الفرد (المقاول)، وفي هذا السياق فقد عرف النيوكلاسيك المؤسسة على أن وظيفتها تقوم على التنسيق بين عوامل الانتاج (رأس المال والعمل)، كما أن دور المقاول/المسير ينتهي عند التقاء ميكانيزم السوق وديناميكية العرض والطلب، وهو ما انتقده ContillonRicherd في أبحاثه ودراساته حول المقاول،

ومع نهاية القرن 19 ونظراً لاشتداد المنافسة نتيجة الثورة الصناعية الثانية وما رافقها من ظهور أفكار جديدة في التسيير كالفصل بين المالك والإدارة المسيرة للمشاريع حيث كانت الولايات المتحدة الأمريكية أول من عمل على الفصل بين الملكية والتسيير سنة 1870 لينتشر العمل بهذا المبدأ في 1920 ويشمل كلالقطاعات في الدولة، ما ميز هاته المرحلة في مجال المقاولاتية هو الإهمال التام لأهمية هذا الأخير في انشاء المؤسسات<sup>1</sup> .

إلا أنه وبعد منتصف الثمانينات و بظهور الأزمة الاقتصادية لم تعد المؤسسات الكبرى حلاً لزمته المالية سوى تسريح عدد كبير من العمال وما نتج عنه من أزمة البطالة، وصعوبة التكيف مع المعطيات الجديدة للبيئة الاقتصادية والتكنولوجية، وقد مثل هذا الأمر نقطة تحول في نظرة الباحثين والجهات والحكومية لمكانة وأهمية المؤسسات الكبرى وإهمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي بدأت من هاته المرحلة وتجلت أهميتها كبديل يمكن اللجوء إليه للخروج من الأزمة التي هزت اقتصاد الوطن .

ومن خلال ما تقدم يتضح جلياً أن الحديث عن المقاولاتية والمقاول لم يحض بالاهتمام والنضج إلا في فترة التسعينات.

1- معراج هوارى، صارة ريغي، مدخل للمقاولاتية، فواصل للنشر والاعلام، غرداية، ص 14

أما في الجزائر فلم تحض المقاول في الفترة الممتدة بين 1963 - 1988 باهتمام السلطات العمومية نظر الطبيعة النظام السياسي السائد آنذاك والذي لم يسمح ب بروز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، غير تلك التابعة للقطاع العام وبصورة جد محدودة أي أنه لم تكن هناك سياسة واضحة للمقاول<sup>1</sup>.  
وفي سنة 2001 تم إصدار القانون رقم 01 / 18 المؤرخ في 12-12-2001 الذي سعى إلى ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يعد منعرجا حاسما في تاريخ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

**1. المقاربة الوصفية: L'approche descriptive** كان استعمال هذه المقاربة لتحليل المقاول في البدايات إلى غاية سنوات السبعينات من القرن العشرين، أين اختفى استعماله نظرا لكون التحليل فيها يستند وبشكل كلي على العلوم الاقتصادية. إذ كانت المقاول تعتبر من طرف الاقتصاديين كتفسير مفيد لفهم التطور الاقتصادي، إلا أن بعض الباحثين لم يشاطروا هذا الرأي مثل (1968) H.Leibenstein: الذي يرى أنه من غير الممكن تأسيس نموذج كامل ومفصل للتطور الاقتصادي له علاقة بالمقاول، و يرى أن نظرية المنافسة تكفي لوحدها من أجل تفسير تطور النظرية الاقتصادية ولا داعي لوجود مجال المقاول. ويضيف ويفسر هذا، بأنه ناتج عن اخفاء للدور الحيوي للمقاول. وبهذا أصبحت العلوم الاقتصادية في منى عن تفسير العديد من الظواهر في مجال المقاول، لأنه يجدر أولا تحديد العوامل السلوكية للظاهرة المقاولاتية(الظروف الاجتماعية، الثقافية، السياسية، الاقتصادية).

**2. المقاربة السلوكية: L'approche comportementale** وقد برزت لتحاول تفادي الفجوات التي وقعت فيها المقاربة الأولى حيث ولكثرة اهتمام المقاربة الأولى بدور المقاول فقط، تم إهمال ونسيان بأن النجاح لا يرتبط فقط بالخصائص والصفات الشخصية، بل يتضمن أيضا تأثير العائلة التي نبت منها ذلك المقاول، والمجتمع الذي استلمهم منه ثقافته. فالمبادرة الفردية لا معنى لها بدون وجود ظروف اجتماعية، اقتصادية، وسياسية مشجعة على المقاول. والعلم الذي تأسست عليه هذه المقاربة هو علم النفس، وذلك من خلال أعمال D Clelland في بداية عشرية الستينات من القرن العشرين. ووضع الباحث فرضية تقول أن هذه السمة النفسية، مستقرة نوعا ما، وإذا احتضنها محيط مشجع على المقاول، فهي تمياً للأفراد لاختيار المقاول كمسار مهني.

فهذه المقاربة اهتمت أكثر بالمتغيرات المحيطة، والأسباب التي تقود الأفراد لاختيار المسار المقاولاتي. وقد اهتمت العديد من العلوم (علم التسيير، الاقتصاد، علم النفس، علم الاجتماع، علم الإنسان...) لتفسير السلوكيات المقاولاتية المرتبطة بالمحيط الذي تحدث فيه.

**3. المقاربة المرحلية L'approche processuelle:** كما سبق ورأينا، سعت المقاربة الوصفية لفهم دور المقاول في الاقتصاد والمجتمع، والمقاربة السلوكية حاولت تفسير نشاطات و سلوكيات المقاولين وفق ظروفهم الخاصة، أما هذه المقاربة هدفها هو التحليل ضمن منظور زمني وموقفي المتغيرات الشخصية والمحيطية التي تشجع أو تمنع وتعيق روح المقاول، الأعمال والسلوكيات المقاولاتية. وأول الباحثين الذين تبنا مفهوم المقاول

1 - جودي محمد علي دكتوراه نحو تطور المقاولاتية من خلال التعلم المقاولاتي تخصص علوم تسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر الدفعة 2014-2015 ص 5.6

على أنها مجموعة من المراحل **Processus** تتم خلال الزمن والتي تقود إلى إنشاء مؤسسة نجد **A SHAPERO** و **SOKOR 1982** اللذان حاولا تفسير كيفية انطلاق الحدث المقاولاتي بتبني هذا المنظور، وذلك بربط الحدث المقاولاتي بالعوامل الظرفية والفردية، ولاحظوا أن نهاية كل مرحلة هي بداية لآخرى<sup>1</sup>

ثانيا: تعريف المقاولاتية

تعددت التعاريف ذات العلاقة بمفهوم المقاولاتية "Entrepreneurship" ، حيث أنها لغة كلمة إنجليزية الأصل تم اشتقاقها من الكلمة الفرنسية "Entrepreneur" وقد تُرجمت من طرف الكنديين إلى اللغة الفرنسية "Enrepreneuriat" ، وهي تعني حاول، بدأ، خاض، وتتضمن فكرة التجديد والمغامرة.<sup>2</sup>

عرف (**Marcel Mooss**) المقاولاتية: على أنها "الفعل الذي يقوم به المقاول والذي ينفذ في سياقات مختلفة وبأشكال متنوعة، يمكن أن يكون عبارة عن إنشاء مؤسسة جديدة بشكل قانوني، كما يمكن أن تكون عبارة عن تطور مؤسسة قائمة بذاتها<sup>3</sup>

وعرفها (**Beranger**) وآخرون على أنها:

نشاط أو مجموعة من الأنشطة والسيرورات لدمج إنشاء مؤسسة أو بشكل أشمل إنشاء نشاط. نشاط جامعي: أي علم يوضح المحيط وسيرورة خلق ثروة وتكوين اجتماعي من خلال مجابهة خطر بشكل فوري.<sup>4</sup> وتعرف كذلك على أنها مجموعة من الأنشطة والمسايع التي تهدف إلى إنشاء تطوير مؤسسة وبشكل أكثر عمومية إنشاء نشاط معين.<sup>5</sup>

أما (**Alain fayol**) فقد حددها على أنها حالة خاصة يتم من خلالها خلق ثروات اقتصادية واجتماعية لها خصائص تتصف بعدم التأكد أي تواجه الخطر، والتي تدمج فيها أفراد ينبغي أن تكون لهم سلوكيات ذات قاعدة تتخصص بتقبل التغيير وأخطار مشتركة ولأخذ المبادرة والتدخل الفردي.<sup>6</sup>

1 - امال بعبط. برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر-واقع و آفاق- أطروحة شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، شعبة: تسيير المنظمات 2016-2017 ، ص 04-05

2- حمزة لفقير، دور التكوين في دعم الروح المقاولاتية لدى الأفراد، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد، 12، مجلد، 01، برج بوعريبيج، الجزائر، 2015، ص 119.

3 -دياح نادية، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وآفاقها 2000-2009، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011-2012.

4-محمد قوجيل، دراسة و تحليل سياسة دعم المقاولاتية في الجزائر، أطروحة دكتوراه ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015/2016 ص 15

5-لفقير حمزة-دور التكوين في دعم روح المقاولاتية لدى الأفراد، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة برج بوعريبيج العدد12، المجلد 01 /2015 ص 119

6- توفيق خذري، الطاهر بن حسين، المقاول كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - المسارات والمحددات - الملتقي الوطني حول واقع وافاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر . جامعة حمة لحضر . الوادي . يومي 05 -06 - ماي 2013 ، ص05

كما تحدث (Schumpeter) عن خلق القيمة فهي تدرج هذا المفهوم كمبدأ أساسي للمقاولة، والذي يتحدث عن درجة الإبداع، أو القيمة المخلوقة عن طريق المنظمة وبدافع من الفرد، الذي يدخل في حركية التغيير على المستوى الشخصي، ونقول عن الوضع بأنه مقاولاتي مادام هناك حركية في التغيير المتلازمة بين الفرد ووسائل خلق القيمة<sup>1</sup>. إذن فالمقاولاتية هي الأفعال والعمليات الاجتماعية التي يقوم بها المقاول، لإنشاء مؤسسة جديدة، أو تطوير مؤسسة قائمة في إطار القانون السائد، من أجل إنشاء ثروة، من خلال الأخذ بالمبادرة، وتحمل المخاطر والتعرف على فرص الأعمال، ومتابعتها وتجسيدها على أرض الواقع.

## المطلب الثاني: دور وأشكال المقاولاتية

### أولا : دور المقاولاتية

يهدف النشاط المقاولاتي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية يمتد أثرها إلى الحياة الاجتماعية والبيئية كما يلي:

#### 1. على المستوى الاقتصادي :

- إعادة هيكلة وتحديد النسيج الاقتصادي من خلال خلق مؤسسات جديدة اعتماداً على أفكار ابداعية بما يستجيب لاحتياجات السوق، وعادة ما تأخذ هذه المؤسسات شكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذه الأخيرة أصبحت في العقود الأخيرة تقود الاقتصاديات المتقدمة .
- المحافظة على استمرارية المنافسة في الأسواق وكسر النمط الاحتكاري الذي تمارسه المؤسسات الكبيرة بفضل الإبداع والابتكار .
- المساهمة في نمو الاقتصاد إذا أصبحت المقاولاتية تلعب دورا هاما في تقدم الاقتصاديات وتحقيق نسب نمو مهمة بسبب مرونتها وقابليتها للاستجابة للتغيرات السريعة في الاقتصاد.

#### 2. على المستوى الاجتماعي

- المساهمة في تحسين المستوى المعيشي للأفراد وذلك من خلال خلق فرص عمل وتقليل البطالة مما يؤدي إلى زيادة متوسط الدخل الفردي.
- المساهمة في تحقيق العدالة الاجتماعية وإعادة توزيع الثروة بين أفراد المجتمع.
- الحد من هجرة السكان من الريف إلى المدن والتي تعد فرصا متعددة للأفراد للحصول على فرص عمل دون الحاجة إلى التنقل إلى المدن أين تتواجد المؤسسات الكبيرة التي يصعب التوظيف فيها، ولهذا تعتبر المقاولاتية عنصر تثبيت للسكان بحكم قدرتها على التواجد في هيئات وأماكن مختلفة .

1- سلامي منيرة، التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2007، ص 33-39.

- المساهمة في ترقية المرأة باعتبار المقاولاتية من أهم السبل التي يمكن للمرأة من خلالها إظهار إمكانياتها في مجال الأعمال و الريادة وفتح آفاق مهنية تتعدى بساطة الأعمال المنزلية وهو ما يدعم دورها في الاقتصاد الوطني.

### 3. على مستوى البيئي

- يرتبط المفهوم المقاولاتية بالبعد البيئي من خلال مفهوم التنمية المستدامة الذي يهتم بالمحافظة البيئية وحماية الموارد الطبيعية الحالية والمستقبلية اذ يقوم المقاولون باختيار تلك المشاريع التي تأخذ في الحسبان الجانب البيئي أو مشاريع المقاولاتية كالبناءات الخضراء. التنقل الايكولوجي و الرسكلة وغيرها من المشاريع التي تتطلب الابداع وتبني المسؤولية الاجتماعية والتي تؤدي في النهاية الى التقليل من المشاكل الاقتصادية وما يرتبط بها من مشاكل اجتماعية وبيئية.<sup>1</sup>

### ثانيا: أشكال المقاولاتية

إن إقامة الأعمال من قبل الأفراد يمكن إن يحصل بثلاث طرق، الأولى إنشاء مؤسسة جديدة والاستمرار في إدارتها وتطويرها من البداية حتى تصبح مؤسسة متوسطة أو كبيرة الحجم، أما الثانية فهي شراء مؤسسة قائمة من الآخرين، وأخيرا هناك إمكانية اللجوء إلى المقاول الداخلية ويقوم المقاول بالمفاضلة بين مختلف هذه الحالات وذلك بعد الإطلاع على خصائص كل منها .

### 1. إنشاء مؤسسة جديدة

تعتبر عملية إنشاء مؤسسة جديدة عملية معقدة وغير متجانسة، تختلف دوافعها من مقاول الى آخر فهناك من تبليور لديه فكرة عبر الزمن وبعد دراسة مختلف الاحتمالات والبدائل يقوم باتخاذ القرار إنشاء مؤسسته الخاصة وهناك من ينشئ مؤسسته بالصدفة وبدون القيام بدراسات مسبقة مثال في حالة إكتشاف فرصة مربحة يقوم المقاول بإستغلالها، كما إن هناك أيضا من يتخذ القرار وهو مجبر أو مضطر لأنها الطريقة الوحيدة لإيجاد عمل أو الاندماج في المجتمع. إن عملية إنشاء مؤسسة جديدة يمكن أن تتم وفق عدة طرق سنتطرق لأهمها فيما يلي:

أ. **إنشاء مؤسسة من العدم:** إن إنشاء مؤسسة من العدم ليست بالأمر السهل، حيث تحتاج هذه المؤسسة إلى وقت كبير حتى تتمكن من إطلاق منتجها في السوق، وحتى تقنع المستهلكين بها، وهذا يزداد صعوبة مع ارتفاع درجة الابتكار في المنتج، وللتغلب على هذه الصعوبات يجب على المقاول تحديد احتياجات المؤسسة بدقة خاصة المالية منها، كما أن عملية إنشاء مؤسسة في هذه الحالة يتطلب الكثير من العمل والجهد والكثير من الصلابة و الإصرار، بالإضافة إلى ضرورة توخي الدقة في تقدير الأخطار المحتملة.

ب. **إنشاء مؤسسة عن طريق التفريع:** إن هذه الطريقة تسمح للعامل بإنشاء مؤسسته الخاصة المستقلة أو بشراء مؤسسة موجودة بشكل مستقل عن مؤسسته الأصلية التي يغادرها، والتي تقدم له بالمقابل أشكال من الدعم والمرافقة وذلك بهدف التقليل من أخطار الفشل.

<sup>1</sup>فؤاد نجيب الشيخ، يحي ملهم، وجدان محمد العكاليك، صاحبات الاعمال الرياديات في الأردن المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد5 العدد4، 2009، ص 497

هذه الطريقة تعتبر سهلة إذا قورنت بالسابقة حيث تقوم المؤسسة بإنشاء أجهزة موجهة لحث ودعم موظفيها على إنشاء مؤسساتهم الخاصة، ويمكن للأجراء السابقين والذين تحولوا الى مقاولين في النشاط في مختلف المجالات سواء كانت تجارية أو صناعية وذلك بالاعتماد على المرافقة المقدمة لهم من مؤسساتهم السابقة والمتمثلة في تقديم الدعم المالي الضروري للانطلاق في النشاط، أو الفني والمتمثل في مختلف الاستثمارات التقنية، كما يمكنها أيضا استغلال شبكات التوزيع الخاصة بها الأمر الذي يقلل من أخطار الفشل التي تواجههم ويزيد من فرص نجاحهم.

كما تتمثل هذه المؤسسة بالنسبة للمؤسسة الأصلية للمقاول طريق الإبداع والنمو يهدف من خلالها إلى إكتشاف نشاطات جديدة قريبة من النشاط الرئيسي للمؤسسة الأصلية وطريقة كذلك لإنجاز بعض النشاطات الحالية بشكل أفضل، ويمكن أيضا الإستفادة من هذه المؤسسات عن طريق إبرام علاقات تعاقدية معها، كالمقاوله من الباطن أو شراكة تسمح لها بالتمتع بمزايا تفضيلية مقابل الدعم الذي قدمته لها.

**ت. إنشاء مؤسسة عن طريق الحصول على إمتياز:** يعتبر الامتياز صيغة مهمة من أشكال إنشاء مؤسسة جديدة، إذ عرف تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة خاصة بعد التأكد من حقوق الملكية في الدول المختلفة، يمثل الامتياز نظاما تسويقيا يحتوي على إتفاقيات قانونية تعطي الحق للمرخص له والمسمى أيضا الطرف الحاصل على إمتياز وفق شروط وفترة متفق عليها من الجهة المانحة للامتياز. إن إنشاء مؤسسة بهذه الصفة يسمح للمقاول من الاستفادة من دعم مهم مقدم من طرف المؤسسة المانحة للامتياز مقابل دفع مبلغ معين. وبهذا الشكل تمثل إتفاقيات الامتياز بأشكالها المتعددة سواء كانت الحصول على إمتياز توزيع المنتج، أو إمتياز تصنيعه أو غيرها من الأشكال حلا للمقاولين الذين لا يملكون أفكارا خاصة أو الذين لا يملكون الإمكانيات الضرورية للابتكار حيث يمكنهم إنشاء مؤسسات جديدة بالاستفادة من الخبرة المتراكمة لدى الأفراد والشركات المانحة للترخيص والتي لها تجربة تنتقل الى جميع المشاركين في نظام الامتياز.

**ث. إنشاء الفروع:** في هذه الحالة يعمل المقاول لصالح مؤسسة قائمة توكل له مشروعاً ذو طبيعة مقاولاتية، الأخطار الشخصية التي يتحملها المقاول في هذه الحالة جد محدودة وفي المقابل يحظى هذا الأخير بامتيازات مماثلة لذلك الامتيازات الممنوحة للإطارات أو المدراء<sup>1</sup>.

## 2. شراء مؤسسة أو عمل قائم:

إن شراء مؤسسة قائمة يختلف عن إنشاء مؤسسة جديدة لأن المؤسسة موجودة في الأساس ولا حاجة لإنشائها، وفي هذه الحالة يمكن الاعتماد على ما تملكه المؤسسة من إمكانيات في الحاضر، وعلى تاريخها السابق وأيضا على هيكلها التنظيمي، مما يقلل من درجة عدم اليقين ومستوى الخطر، ومثلما عليه الحال في حالة إنشاء مؤسسة جديدة يمكن أن تتم عملية شراء عمل قائم من طرف مؤسسة قائمة، في هذا النوع من النشاط نميز وجود حالتين هما:

<sup>1</sup>- شلوف فريدة، المرأة المقاولاتية في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم اجتماع تنمية وتسير الموارد البشرية، جامعة الاخوة

منتوري قسنطينة، 2008-2009. ص 52

أ. شراء مؤسسة في حالة جيدة: في هذه الحالة تكمن الصعوبة في كيفية الحصول على معلومات بوجود مؤسسة في حالة جيدة للبيع، ومن ثم يجب على المقاول إمتلاك موارد مالية معتبرة كافية لشرائها، خاصة أن سعر السوق لهذه المؤسسات قد يكون مرتفعاً، ومن الضرورة إمتلاك المهارات الجيدة وتجربة ناجحة في التسيير.

ب. شراء مؤسسة تواجه صعوبات: في هذه الحالة يجب أن يكون المقاول على دراية بالالتزامات القانونية التي تقع على عاتقه نتيجة شراء مؤسسة تمر بهذه الوضعية وذلك طبعاً في حالة ما كانت الصعوبات التي تواجهها معلنة، كما أن إمتلاك علاقات طيبة مع المتعاملين الأساسيين في القطاع يعتبر شرطاً أساسياً لنجاح هذه العملية، وبالرغم من إنخفاض هذا النمط من المؤسسات مقارنة مع مؤسسات ذات وضعية جيدة، إلا أنها تتطلب هي الأخرى ضخ أموال كبيرة حتى تتمكن من إعادة نشاطها والوصول الى حالة الاستقرار.

### 3. المقاولات الداخلية

لقد تزايد إهتمام المؤسسات بشكل كبير بهذا النوع من النشاطات خاصة في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها محيطها والتي يصعب التحكم فيها، فمن خلال المقاولات الداخلية والتي تعني تنظيم المشاريع داخل المنظمات القائمة تستطيع المؤسسة مواكبة هذه المستجدات والتكيف معها وبشكل سريع، كما يمكنها أيضاً العمل على تطوير وتنويع المنتجات بشكل دائم ومستمر عن طريق تشجيع الإبداع و الابتكار، تعتبر المقاولات الداخلية مخرجاً للمؤسسة يمكنها من تفادي الانعكاسات السلبية لتزايد ميول الأفراد الحر والاستقلالية، حيث وجدت هذه الأخيرة في اللجوء إلى المبادرة في إنشاء مشاريع جديدة إلى جانب مشاريعها السابقة التي لا تتطلب بالضرورة إنشاء مؤسسات جديدة حلاً يمكنها من تشجيع المبادرة لدى الموظفين الذين يتمتعون بميول إلى المقاولاتية، بإمكانه من إخراج المؤسسة من حالة الجمود ونقص الإبداع التي تعيشها. ومن أجل تطوير المقاولات الداخلية يجب توفر مجموعة من الشروط نلخصها فيما يلي :

- تشجيع التجربة والعمل على خلق جو يسمح بوقوع الخطأ والفشل داخل المؤسسة.
- يجب على المؤسسة توفير الموارد الضرورية للمشاريع الجيدة وتسهيل عملية الحصول عليها.
- يجب تشجيع العمل الجماعي المنظم حيث يعمل الأفراد المتخصصون في مجال السلعة الجديدة مما يغض النظر عن الدائرة التي يعملون فيها داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خصائص وأهمية المقاولاتية

#### أولاً : خصائص المقاولاتية

- تتميز المقاولاتية بمجموعة من الخصائص يمكن ايجازها فيما يلي :
- هي عملية إنشاء مؤسسة غير نمطية تتميز بالإبداع سواء من خلال تقديم منتج جديد أو طريقة جديدة في عرض منتج أو خدمة ما أو طريقة جديدة في التسويق والتوزيع .

<sup>1</sup>شلوف فريدي، مرجع سبق ذكره، ص 32

- ارتفاع نسبة المخاطرة لأنها تقدم الجديد وما يرافقها من عوائد مرتفعة في حالة نفاذ المنتج أو الخدمة الجديدة في السوق.
- تحقيق أرباح احتكارية ناتجة من حقوق الابتكار و التي تظهر في المنتج أو الخدمة المعروضة في السوق مقارنة بالمؤسسات النمطية التي تقدم منتجات وخدمات .
- الإدراك الكامل للغرض (الحاجات، الرغبات، المشاكل، التحديات) والاستخدام الأفضل للموارد نحو تطبيق الأفكار الجديدة في المشاريع التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية.
- هي المحور الإنتاجي للسلع والخدمات التي تعود للقرارات الفردية الهادفة للربح .
- هي مجموعة من المهارات الإدارية التي تركز على المبادرة الفردية بهدف الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والتي تتميز بنوع من المخاطرة<sup>1</sup> .
- الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة بهدف تطبيق الأفكار الجديدة في المنظمات والتي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية .

### ثانيا: أهمية المقاولاتية

- تبرز أهمية المقاولاتية من كونها القدرة على إيجاد وخلق سلوك إداري يهدف إلى استثمار الفرص لتحقيق نتائج.
- فالمقاولاتية تتطلب وجود أشخاص مميزين ومبدعين ومغامرين لديهم القدرة على رؤية الفرص وتقسيمها.
- أ.الإبداع: من أهم أسباب نجاح المشروع، فهو الذي يكسبه التميز ويمده طريق النجاح، ويقوم الإبداع على الابتكار وخلق الأفكار الجديدة والتغيير.
- ب. المشاريع الجديدة: تساهم في تنمية وتطوير الاقتصاد المحلي من خلال المكاسب المباشرة التي يحققها صاحب المشروع والغير المباشرة التي يكتسبها الاقتصاد المحلي .
- ت. توفير فرص العمل: توفير مناصب العمل وتأمين مصادر الرزق، التقليل من العبء الملقى على الأفراد الباحثين.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: ماهية المقاول

المقاول حجر الزاوية في الظاهرة المقاولاتية بل في الديناميكية الاقتصادية ككل، ذلك أنه هو المحرك والمنسق بين مختلف عوامل الإنتاج الأخرى، وبالتالي فإن الفهم السليم للمقاولاتية يجب أن ينطلق من فهم المقاول والعوامل المحددة لسلوكاته، وتحديد أهم أنواعه وهو ما سنتناوله من خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول: تعريف المقاول

<sup>1</sup>-توفيق خذري، الطاهر بن حسين، مرج سبق ذكره ، ص 05

<sup>2</sup>-توفيق خذري، الطاهر بن حسين، المقاول كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- المسارات و المحددات - الملتقى الوطني حول واقع وفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر . جامعة حمة لحضر .الوادي . يومي 05-06 -ماي 2013 ، ص 05

**1. لغة:** هو ذلك الشخص الذي يشغل مصلحة تجارية صغيرة أو بائع بالفرق. في اللغة الفرنسية كلمة مقاول يقابله Entrepreneur المشتق من الفعل Entreprendre بمعنى يبادر فيكون ذلك الشخص الذي يبادر إلى خلق شيء ما.<sup>1</sup>

**2. اصطلاحا:** لقد استخدم مفهوم المقاول من طرف العديد من المفكرين والباحثين و تم تناوله من زاويا مختلفة كالنشاط والمبادرة و هناك من يعتبره أنه " الشخص الذي يقوم بوظائف المشروع الرئيسية ويكون مسؤولا على اتخاذ القرارات و تحمل المخاطر، فالمقاول في نظر هؤلاء الباحثين هو الذي يأخذ المبادرة و يقوم بكل الوظائف المتعلقة بإنشاء و تنظيم المشروع.<sup>2</sup>

تعريف جوزيف شمبتر (schumpeter) (1950) فيرى المقاول هو شخص يملك صفة الإبداع والابتكار، وهو شخص نادر ذو موهبة وهو محرك التطور الاقتصادي وصاحب فكرة وتتوفر لديه الإرادة نحو النجاح في التعامل ويرغب في المخاطرة بعقلانية و لديه قدرة في التنظيم و هو المنشأ و المتعهد و المؤسس و صاحب العمل و هذا المصطلح يشمل النساء مثل الرجال.<sup>3</sup>

ويرى بلال خلف السكارنة : أن " المقاول هو الذي ينمي و يبتكر شيئا ذا قيمة من لا شيء والاستمرار في أخذ الفرص المتعلقة بالموارد و الالتزام بالرؤيا و كذلك عنصر المخاطرة.<sup>4</sup>

أما اللجنة الأوروبية فعرفت المقاول: "المقاول يمكن اعتباره ذلك الذي يأخذ ويتحمل الأخطار، بجمع الموارد بشكل فعال، يبتكر في إنتاج خدمات و منتجات بطرق إنتاج جديدة، يحدد الأهداف التي يريد بلوغها وذلك بتخصيصه الناجع للموارد.<sup>5</sup>

و بالتالي نستنتج من خلال هذه التعاريف أن المقاول يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص والصفات منها القدرة على المخاطرة، التجديد، الإبداع، الابتكار وحب المبادرة، وهذه الصفات والخصائص ضرورية لتنظيم العمل واستمرار المؤسسة، بمعنى أن المقاول يكون على استعداد دائم لإخراج منتجات جديدة ولا يتردد في استخدام أساليب إنتاج جديدة.

## المطلب الثاني: خصائص المقاول

<sup>1</sup>الزهره عباوي: المسارات الاجتماعية والثقافية للمرأة المقاول وعلاقتها باختيار النشاط الاجتماعي، رسالة ماجستير علوم اجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،

جامعة محمد لامين دباغين سطيف 02، 2014/2015 ص 8

<sup>2</sup> - نيار نعيمة، الشباب المقاول و رهانات التنمية، دراسة ميدانية لعينة من الشباب المقاول في اطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في القطاع الإنتاجي(الصناعي)، رسالة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2015-2016، ص 10

<sup>3</sup>الزهره عباوي: نفس المرجع السابق، ص 9

<sup>4</sup>-خذري توفيق خذري، وآخرون المقاول كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - المسارات و المحددات - الملتقى الوطني حول واقع افاق

النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر . جامعة حمة لحضر . الوادي . يومي 05 -06 -ماي 2013 ، ص 04

<sup>5</sup>-الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعلم المقاولاتي دراسة عينة من الطلبة، جامعة الجلفة، أطروحة دكتوراه، منشورة جامعة محمد خضر بسكرة، الجزائر سنة 2014/2015 ص 22

للمقاول خصائص تميزه عن غيره ومن بينها مايلي:

### أولا/ خصائص المقاول النفسية:

يتفق أصحاب الاتجاه النفسي، على أن المقاول يتحلى بمجموعة من الصفات الخاصة به، والتي تؤثر عليه بشكل كبير، ولهذا حاول الكثير منهم تحديد هذه الخصائص، عن طريق إجراء العديد من الأبحاث التي خلصت نتائجها في مجموعة الخصائص التالية:

- الحاجة لتحقيق إنجاز شخصي.
- القدرة على الابداع والمبادرة.
- الثقة في النفس.
- الرغبة في الاستقلالية.
- الاهتمام باكتشاف تحديات جديدة فعادة ما يكون المقاول ذو فضول كبير ، يمتلك البديهية وشجاع بالقدر الكافي للمجازفة والبحث عن كل الفرص الممكنة.
- القدرة على تحمل الأمور غير الاعتيادية خاصة أنه في مواجهة دائمة مع مشاكل جديدة.
- الحماس الشديد والإصرار على الوصول إلى الهدف.
- التحلي بروح المسؤولية.
- كما أن المقاول يميل في العادة للمجازفة وتحمل المخاطر التي غالبا ما تكون محسوبة
- يتجنب المقاول المواقف الخطيرة لأنه يرغب في النجاح بأي ثمن.
- الكفاءة في الاتصال

### ثانيا / خصائص السلوكية

للمقاول نوعين من المهارات وهي:

1. **المهارات التفاعلية:** وهي مبنية على العلاقات الإنسانية بين العمال والادارة والمشرفين على العملية الإنتاجية، التي تربطهم أثناء العمل، وهذا ما يؤدي إلى إقامةعملية اتصال متفاعلة فيما بينهم، وإلى الاحترام والتبادل المشترك
- 2 - **المهارات التكاملية:** وتتمثل في المهارات التي يطمح المقاولون، إلى تطويرها وتنميتها بينهم وبين العاملين، حيث تصبح المؤسسة كأنها خلية عمل متكاملة.

ثالثا / الخصائص الادارية: هناك عدة مهارات نذكر منها:

### 1 - مهارات إنسانية

وهي القدرة على إقامة علاقات إنسانية جديدة داخل المشروع. والعمل على تطوير هذه العلاقات الإنسانية باستمرار على أساس الاحترام المتداول والثقة المتبادلة والإشادة الدائمة بالعنصر البشري ودوره الكبير في إنجاح المشروع ويحتم على هذا المبادر الناجح الاهتمام بالمشكلات العاملين معه خارج نطاق العمل والمشروع وهو ما يخلق لديهم الروح الأسرية والدافع الخالص في العمل.

## 2 - مهارات فكرية

ويقصد بها اكتساب وتمتع المبادرة بالأسس العلمية في الإدارة و اتخاذ القرارات وتحليل المشكلات القضايا اليومية والطائفة في العمل وسرعة الوصول الى أسبابها الحقيقية وإيجاد الحلول السريع لها.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: أنواع المقاولين وتصنيفاتهم

لقد قسمت النظرية الاقتصادية المقاولين من حيث السلوك إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي المبدع، المخاطر، المدير. ولقد قسم MINTZBERG المقاولين إلى أربع مجموعات وهي:

- المقاولين ذوي الإمكانية.
  - الرياديين الذين لديهم النية لإقامة مشروع.
  - رياديين فعليين.
  - رياديين ليست عندهم النية لبدء و انشاء مشروع جديد.
- وقد قسم بعضهم مثل UCBASARAN المقاولين إلى أنواع أخرى مثل المقاول الأصيل ، ومقاول مبتدئ، ومقاول تسلسلي أو تنابعي، ومقاول احتوائي فالمقاول الأصيل يحوي مفاهيم متعددة كالتالي تم تبيينها في مختلف التعاريف أما المقاول المبتدئ أو الأول فهو الذي يملك حالياً مشروعاً واحداً ولكن عنده خبرة سابقة في ملكية المشاريع، وإدارتها كونه منشئاً لهذا المشروع أو أحد ورثته أو قد يكون مشتري لهذا المشروع.
- والمقاول التسلسلي أو التنابعي هو المقاول الذي يملك أكثر من مشروع واحد بعد أن قضى فترة زمنية في المشروع السابق، والمقاول الاحتوائي هو الذي يملك أكثر من مشروع واحد في وقت زمني واحد.
- نلاحظ من التقسيمات والأنواع السابقة للمقاولين تعدد وتنوع تصنيفاتهم، وقد يعزى ذلك إلى اختلاف المنهج الفكري والخلفية العلمية لكل باحث بالنظر إلى تصنيف المقاولين و إبراز تطبيقاتهم وأنواعهم المختلفة واختلاف طبيعة الفرصة ونوعها.<sup>2</sup>

## المبحث الثالث: أساسيات عن المرافقة المقاولاتية

نظراً للصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والفضل المتواصل لها خاصة في مراحلها الأولى، كان لا بد من الضروري إيجاد الحل لهذا المشكل التي تعاني منه أغلب المؤسسات في العالم، وعليه تعتبر المرافقة المقاولاتية المنهج الميداني الفعال لاحتضان هذه المؤسسات في ظروف جيدة، ولذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم وأشكال المرافقة، إضافة إلى هيئات المرافقة و أجهزة الدعم في الجزائر.

## المطلب الأول: مفهوم المرافقة المقاولاتية

<sup>1</sup>- دكتور عامر خربوطلي. ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة و المتوسطة. منشورات الجامعة الافتراضية السورية. الجمهورية العربية السورية 2018 ، ص 13،14

<sup>2</sup>- مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، عالم الكتاب الحديث، الأردن 2009، ص 39

## أولاً: أسباب اللجوء للمرافقة المقاولاتية

هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل المؤسسات الصغيرة في حاجة إلى مرافقة خاصة خلال المرحلة الأولى من إنشائها، ولعل من أهم هذه الأسباب هي تعقد مسيرة إنشاء المؤسسة التي تنتج من عدة جوانب، تتمثل أهمها في ما يلي:

- **التعقد الفني:** لا يمتلك أي مشروع في بداية إنشائه الكثير من الخبرة والكفاءة التسييرية الكافية، وبالتالي على منشئ المشروع الجديد التحكم في عنصرين أساسيين هما: المعرفة الفنية الجيدة بالمشروع، والروح المقاولاتية العالية، حيث أن هذه الأخيرة تتطلب مجموعة من المعارف الإضافية في الإدارة والتسيير، المحاسبة، القانون، الجباية، الإستراتيجية... إلخ

المرافقة تهدف إلى ما يسمى بتقوية " رأس مال الكفاءات " (capital compétences) لمنشئ المؤسسة عن طريق تحويل المعارف، التكوين الفردي والجماعي...، وسوف نعرض بالتفصيل أسباب التعقد الفني فيما سيأتي:

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

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

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

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

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

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

كل هذه التعقيدات المذكورة شجعت ظهور ما يسمى بهيئات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة، التي تهدف بالأساس إلى القضاء على هذه التعقيدات، وحل المشاكل الأخرى التي قد تواجهها المؤسسات الصغيرة مثل مشكلة الحصول على التمويل.<sup>1</sup>

### ثانيا: تعريف المرافقة المقاولاتية

هناك مجموعة من التعاريف في جانب المرافقة ومنها:

المرافقة هي عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال خاصة مشروعات أو منشآت الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء والنمو بصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط (star-up-period)، وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة.<sup>2</sup>

عرفها أندري لتساوكي André Letowski أنها محاولة لتجنيد الهياكل والاتصالات والوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة، ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المقاول، نلاحظ من هذا التعريف أنه ركز على عرض المرافقة من جانب المكونات الأساسية التي ينبغي أن تتوفر عليها، والتي ينبغي أن توفرها للمقاولين حتى يتمكنوا من تجاوز المصاعب التي قد تصادفهم.<sup>3</sup>

وتعرف أيضا بأنها مجموع الخدمات المقدمة من طرف هيئة المرافقة بغض النظر ما إذا كان أنشأ مؤسسته أم ليس بعد، هذه الخدمة تشمل مجالات عدة: المادية، الاستشارية، التكوينية..... الخ.<sup>4</sup>

1- محمد قوجيل، محمد حافظ بوعايب، **المرافقة في إنشاء المشاريع الصغيرة**، تحليل نظري وإسقاط على الواقع الجزائري، الملتقى الدولي حول المرافقة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2011، ص3، ص4

2 محمد صلاح و آخرون، "دور المقاولاتية في إنشاء و تمويل المؤسسات المصغرة"، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، العدد 1، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر 2019، ص 186

3-بن يحي زهير، بن قطاف أحمد، **دور المرافقة والتكوين في ترقية المقاولاتية في الجزائر** -دراسة حالة من آليات دعم المقاولاتية، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة و المالية، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر 3، المجلد8 العدد 01، 2019.

4-ذباح نادية، مرجع سابق ص62

**المرافقة:** هي إجراء منظم في شكل مواعيد تهدف إلى دعم منشئ المؤسسات في الفهم والتحكم في إجراءات الإنشاء وكذلك التحكم في المشروع والقرارات المرتبطة به.<sup>1</sup>

كما تعرف المرافقة بأنها "هي عبارة عن عمل منظم يهدف إلى تقديم دعم للأفراد الراغبين في تأسيس أو إنشاء مؤسسات والتوجه نحو العمل المقاولاتي كما تعرف أيضا بأنها عملية تهدف إلى التنمية وتطوير المشروعات ودعمها من أجل البقاء ومساهمتها في دعم النمو الاقتصادي.<sup>2</sup>

وبالتالي نستنتج بأن المرافقة هي مجموعة من الإجراءات والخدمات التي تقوم بها جهة معينة مختصة في المرافقة المساعدة للمقاول على انجاز مشاريعه وحل المشاكل وتقديم الدعم له .

و مهنة المرافقة تتبع ثلاثة مراحل هي :

- استقبال الأفراد الذين يرغبون في انشاء المؤسسة.
- تقديم خدمات تتناسب وشخصية كل فرد.
- متابعة المؤسسة الفتية لفترة تكون طويلة (حسب طبيعة المرافقين).<sup>3</sup>

### ثالثا: أهمية المرافقة

- تكمن أهمية خدمة المرافقة المقدمة للمقاول في التغلب على الصعوبات التي قد تواجهه خلال فترة الاعداد لانطلاق مؤسساته الجديدة فغالبا ما يكون للمقاول فكرة أو مشروع غير مكتمل ولكنه يحتاج إلى الدعم الذي تقدمه له المرافقة فيما تتعلق بإعداد مخطط العمل أو انجاز دراسة للسوق المستهدف كما قد يجعل أيضا كيفية دراسة مالية مضبوطة يستطيع من خلالها تحديد احتياجاته المالية، شكل التمويل الذي يحتاجه وأيضا النتائج المتوقعة.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: أنواع المرافقة المقاولاتية

يمكن أن تأخذ المرافقة أنماط متعددة حسب مصدرها، طبيعتها، مستوى تدخلها، والقطاع الذي تهتم به، ولتوضيح أكثر سنقوم بتلخيص هذه الأنواع في الجدول التالي:

<sup>1</sup>-محمد قوجيل، مرجع سابق، ص 102

<sup>2</sup>-محمد شقرون، دور المقاولاتية في ترقية المشاريع الصغيرة المنتجة، ماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة أوبكر بلقايدتلسمان، الدفعة 2014-2015، ص 48

<sup>3</sup>-توفيق خذري، مرجع سابق، ص 3

<sup>4</sup>- دباح نادية، مرجع سابق، ص 63

الجدول رقم 01: أنماط المرافقة المقاولاتية

نوع المرافقة	معايير التصنيف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مرافقة عمومية (الدولة الهيئات المحلية)</li> <li>- مرافقون خواص (الخبراء المرافقين الخواص، مكاتب الخبراء المحاسبين، محافظيات الحسابات البنكين (الخ....)</li> <li>- المنظمات الغير حكومية المرافقون الأجانب المنظمات الدولية.</li> <li>- المرافقون الخواص الدوليون المنظمات غير الحكومية الدولية.</li> </ul>	حسب مصدر المرافقة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المرافقة المؤسساتية تحت شكل هيئات تحت شكل قوانين وقواعد</li> <li>مرافقة أجنبية -تدخل مباشر - تدخل غير مباشر.</li> <li>-وساطة في التجهيزات -التزويد بالتجهيزات.</li> <li>-وضع خبراء تحت التصرف.</li> <li>- موافقة في مجال التسيير - لتكوين -الاستشارة.</li> </ul>	حسب طبيعة المرافقة
<ul style="list-style-type: none"> <li>مرافقة الصناعات الصغيرة والمتوسطة.</li> <li>مرافقة المؤسسات الزراعية الصغيرة والمتوسطة.</li> <li>مرافقة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع النقل.</li> <li>مرافقة المؤسسات الصغيرة في القطاع الرسمي والغير رسمي.</li> </ul>	حسب قطاع النشاط المتدخل فيه

المصدر: صندرة سايب، المقاولاتية واستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري، 2014، 2013، ص 22 على الرابط الالكتروني

تقسم المرافقة إلى عدة أنواع وذلك من خلال معايير التصنيف كما هو مبين في الجدول حيث يوجد ثلاث معايير أولها حسب مصدر المرافقة وتشمل مرافقة عمومية ومرافقون خواص والمنظمات الغير حكومية والمرافقون الأجانب أما المعيار

الثاني يكون حسب طبيعة المرافقة ويشمل مرافقة مؤسساتية ومرافقة أجنبية ومرافقة حسب التجهيزات والمعيير الثالث حسب النشاط المتدخل فيه ويشمل مرافقة منتظمة ذات فترة قصيرة و مرافقة قصيرة ومتوسطة الأجل<sup>1</sup>. كما صنفت المرافقة على النحو التالي:

#### أولاً: 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 تراوده عدة أفكار ، وهو في هذه الفترة بحاجة لمن يؤكد له صلاحية هذه الفكرة و إمكانية تطبيقها على الواقع حيث لا تبقى مجرد فكرة، ثم يحدد له ما هي الإستراتيجية التي سيتبعها للوصول إلى الهدف الذي يجب عليه تحديده بدقة، وهذا هو الدور الذي يلعبه المرافق في أولى مراحل عملية مرافقته للمنشئ حيث يقوم برفع معنوياته وتشجيعه<sup>2</sup>.

#### ثانياً: المرافقة الفنية

في هذه المرحلة يقوم المرافق بمساعدة المنشئ في دراسة الجدوى الاجتماعية أي الموارد الاجتماعية التي يحتاجها لمشروعه و تحديد الشروط اللازمة لإنجاح المشروع من إختيار للموقع و الآلات ، وكذلك مساعدة صاحب المشروع فيما يتعلق بأساليب الإنتاج و استخدام الأنظمة المعلوماتية بعد أن يكون قد حدد هو والمرافق الهدف الذي يريد الوصول إليه بدقة ، و ذلك بأن مجردا وبالتفصيل كل حيثيات المشروع دون إهمال أي شئ منها ، لأن أي خطأ أو تهاون في هذه المرحلة يؤدي إلى نتيجة مآلها فشل لهذا يجب أن يتوقع المرافق والمقاول كل المخاطر والصعاب التي يمكن أن يواجهها خلال تنفيذ فكرة المشروع ، لان هذه المرحلة من المشروع تعتبر حساسة لأنها مرحلة اتخاذ القرارات ووضع التكتيكات التي سيتبعها لتنفيذ الإستراتيجية التي حددها في المرحلة الأولى من المرافقة.

#### ثالثاً: المرافقة الإدارية

وتتمثل في التسهيلات المتعلقة بالإجراءات الإدارية، كتبسيط الوثائق الإدارية الخاصة بالترخيص والتسجيل، إجراءات الحصول أو امتلاك العقار.

#### رابعاً: المرافقة المالية

لعلها من أهم ما ينتظره المنشئ والمستثمر عموماً، وهو يشمل الدعم المتعلق بالتمويل، خاصة منهما يتعلق بترقية الادخار ومؤسساته، والمساهمة في ضمان جزء من القروض، وتخفيض تكلفة التمويل و تمديد الآجال و الإعفاء الكلي أو الجزئي، و لفترة محددة، من الضرائب والرسوم الجمركية، أو الإعفاء من الضمان الاجتماعي أو لعامل 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.

1- عيتي نسرين، مرافقة الشباب في إنشاء مؤسسة إنتاجية صغيرة، دراسة ميدانية لوكالة دعم الشباب قسنطينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة 2008-2009 صص 57-59 .

2- رحيم حسين ، نحو ترقية شبكة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ،مجلة الاقتصاد والمجتمع ،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة 30منتوري،العدد 03 ،2005،ص41،ص42

### خامسا: المرافقة التكنولوجية

فضلا عن ضرورة توفير قاعدة تكنولوجية وطنية، ينبغي تشجيع المؤسسات الصغيرة على التكنولوجيا واستخدامها، وذلك من خلال التوجيهات التي يقدمه المرافق للمنشئ عن التكنولوجيا الحديثة ودعم أسعارها.

### سادسا: المرافقة أثناء التكوين والتدريب

وتعتبر المرافقة هنا بمثابة عملية تلقين وتعليم ففي هذه المرحلة يقوم المرافق بتلقين دروس للمنشئ عن المقاول، وكيفية إنشاء مؤسسة و يعرفه بصفات المقاول الناجح الذي يعتبر قائدا ومبادرا، حيث يرتبط هذا النوع من المرافقة بضرورة تشكيل مجمع من المنشئين قائم على الكفاءات هذا التدريب والتكوين مستمر مع استمرار المؤسسة الصغيرة فهو لا يتوقف عند مرحلة من مراحل إنشاء المؤسسة.

### سابعا: 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 مجالات تسويق لقطاع المؤسسة المصغرة، ولهذا يجب على المرافق أن يمنح للمقاول المساعدة في مجال كيفية الإشهار والترويج بمنتهج<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: هيئات المرافقة و أجهزة الدعم في الجزائر

#### أولا: هيئات المرافقة

هناك نوعين من هيئات المرافقة في الجزائر وهما مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل

#### 1. مشاتل المؤسسات:

لقد تم انشاء مشاتل المؤسسات وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فبراير 2003

#### أ/ تعريف مشاتل المؤسسات تبعا للنظام الجزائري:

تعرف مشاتل المؤسسات على أنها مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، وتكون في أحد هذه الأشكال :

- المحضنة : هي عبارة عن هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات .
- ورشة الربط: هيكل دعم يتكفل بأصحاب المشاريع في قطاع الصناعات الصغرى و المهن الحرة.
- نزل المؤسسات : و يتكفل هذا النزل بحاملي المشاريع ذوي النشاطات التي تهتم بميدان البحث<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- غيتي نسرين، مرافقة الشباب في إنشاء مؤسسة إنتاجية صغيرة -دراسة ميدانية بوكالة دعم و تشغيل الشباب بقسنطينة ، ماجستير تنمية و تسيير موارد بشرية -جامعة منتوري قسنطينة ،كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ،الدفعة 2008-2009 ، ص 59

<sup>2</sup>-صنדרه صايبي، محاضرات في انشاء المؤسسة، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، 2014-2015، ص 40

## ب / مهام مشاتل المؤسسات :

- استقبال واحتضان ومرافقة المؤسسات حديثة النشأة لمدة معينة وكذا أصحاب المشاريع.
- احتضان أصحاب المشاريع بوضع محلات تحت تصرفهم يستفيدون منها بصيغة الايجار، تسهر المشتلة على تسيير هذه المحلات.
- تسهر على تقديم مجموعات من الخدمات للمؤسسات المحتضنة حيث تضع تحت تصرفهم تجهيزات المكتب ووسائل الإعلام الآلي زيادة على تقديم مجموعة من الخدمات المشتركة منها استهلاك الكهرباء والغاز و الماء.
- تقديم إرشادات خاصة تتمثل في الاستشارة المقدمة للمؤسسات حيث تسهر على مرافقة و متابعة أصحاب المشاريع قبل انشاء مؤسساتهم و بعدها، وزيادة على وظيفة الاستشارة في الميدان القانوني والمالي، والمحاسبي تقدم المشتلة لأصحاب المشاريع دعماً في تقنيات التسيير.<sup>1</sup>

## 2. مراكز التسهيل :

لقد تم إنشاء مراكز التسهيل بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25 فبراير 2003 ، وذلك طبقاً لأحكام المادة 13 عن القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و هي هيئات تتكفل بإجراءات إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أيضاً بإعلام وتوجيه ودعم ومرافقة حاملي الشهادات.<sup>2</sup>

## أ / تعريف مراكز التسهيل :

هي عبارة عن مؤسسات عمومية ذات طابع إداري لها شخصية معنوية تتمتع بالاستقلال المالي .

## ب / مهام مراكز التسهيل : تتولى مراكز التسهيل أداء المهام التالية

- مساعدة المنشئين على تخطي العراقيل التي تواجههم أثناء القيام بتنفيذ الإجراءات الإدارية.
- مرافقة أصحاب المشاريع و المبادرين في ميدان التكوين و التسيير .
- دراسة الملفات التي يقدمها المقاولون و الإشراف على متابعتها.
- إعداد مخطط العمل عند الاقتضاء.
- تشجيع بروز مؤسسات جديدة و توسع مجال نشاطها.
- مساعدة المقاول على هيكلة استثماراته على أحسن وجه.<sup>3</sup>

## ثانياً : أجهزة الدعم

1-ديباح نادية مرجع سابق،ص 69

2- الجودي محمد علي، مرجع سابق ، ص 77

3- صندرة صايبي ، مرجع سابق ،ص 51

في إطار الجهود الرامية الى ترقية المقاولاتية في الجزائر قامت الدولة بإنشاء العديد من الأجهزة التي تسهر على مساعدة الشباب البطال في استحداث أنشطتهم الخاصة<sup>1</sup>

## 1. الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)

هو هيئة حكومية أنشئت في سنة 1994 للتخفيف من العواقب الاجتماعية الناجمة عن التسريحات الجماعية للأجراء العاملين بالقطاع الاقتصادي والمقررة نتيجة لتطبيق مخطط التعديل الهيكلي تأسس بالمرسوم التنفيذي 94-188 المؤرخ في 06 جويلية 1994، يعمل الصندوق على أداء مجموعة من المهام وهي عبارة عن مساعدات مالية وأخرى مجانية من أجل تقليص خطر البطالة الاقتصادية، حيث يوفر أيضا المساعدة في إنشاء المؤسسات لكبار السن العاطلين عن العمل بين 30 و 50 عاما، بالشراكة مع وزارات ومؤسسات الدولة ، تعمل CNAC على ضمان وتوفير جميع الظروف للتمكن من إنجاز المزيد من المشاريع، كما توفر أيضا خدمات أو مساعدات مالية تشبه إلى حد بعيد ما تقدمه ANSEJ (قرض ثلاثي بين المقاول، CNAC والبنك )، وكذلك المرافقة في جميع مراحل المشروع، وقد تطرق المرسوم التنفيذي رقم 02-04 إلى كل الشروط التفصيلية لذلك، حيث يمول الصندوق نشاطات إنتاج السلع والخدمات ويوجه بصفة أكثر عند اقتناء التجهيزات، ويستخدم صيغة التمويل الثلاثي على مستويين:<sup>2</sup>

**المستوى الأول :** عندما تكون قيمة الاستثمار أقل أو تساوي 5 ملايين دينار جزائري.

**المستوى الثاني :** عندما تكون قيمة الاستثمار أكثر من 5 ملايين دينار جزائري، تقل أو تساوي 10 ملايين دينار جزائري.

كما يقدم الصندوق قروض بدون فائدة و إعانات لكراء محل إيواء المؤسسة الصغيرة، يقدم الصندوق إعانة بمبلغ يقدر ب 500000 دينار جزائري بدون فائدة لكراء محل إيواء النشاطات المستقرة ، و اقتناء مقاولات متنقلة بالنسبة للأنشطة غير المستقرة.

يساعد الصندوق حاملي شهادة التعليم العالي على إنشاء مكاتب جماعية وفقا للصيغ السابقة كما يستفيدون من جمع حصص الحد الأقصى لاستثمار وفقا لعدد الشباب أصحاب المشاريع، و إرجاء لمدة ثلاث سنوات لتسديد القرض البنكي ولمدة سنة لدفع الفوائد البنكية ، إعانة بمبلغ يصل إلى مليون دينار جزائري لكراء محل إيواء المكتب الجماعي .

## 2. الوكالة الوطنية لتنمية و دعم المقاولاتية (NESDA)

1- الجودي محمد علي ، مرجع سابق ، ص 72  
2- علي عبد الحق و بلا أحمدوش ، المرافقة المقاولاتية في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - دراسة تقييمية لولاية تيبازة - ، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي ، المجلد 03 ، العدد 02 ، ص 91-92.

أنشئت الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 295 - 96 المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1417 الموافق ل 08 سبتمبر 1996 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ، و هي عبارة عن هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، و تسعى لتشجيع كل صيغ المبادرات المؤدية لإنعاش قطاع تشغيل الشباب، وضعت في البداية تحت سلطة رئيس الحكومة، و في السداسي الثاني من السنة 2006 تم إلحاقها تحت وصاية وزارة التشغيل و التضامن الوطني لذلك هي تعتبر هيئة مرافقة في إطار الاقتصاد الاجتماعي أو التضامني<sup>1</sup>.

في سنة 2020 تم وضعها تحت سلطة الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات المصغرة تحت اسم الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ANADE.

في سنة 2022 تم وضعها تحت سلطة وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة و المؤسسات المصغرة وغيّر شعار الوكالة إلى NESDA

\*الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية تتكفل بتسيير جهاز ذو مقاربة اقتصادية، يهدف إلى مرافقة حاملي أفكار المشاريع لإنشاء وتوسيع مؤسسات مصغرة في مجال إنتاج السلع والخدمات، وتسعى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية إلى ترقية ونشر الفكر المقاولاتي، وتمنح إعانات مالية وامتيازات جبائية خلال كل مراحل المرافقة، تتواجد الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية على مستوى كل الولايات بالإضافة إلى فروع في الدوائر الكبرى.

تعمل الوكالة على تغطية نوعين من النشاط:

- المساعدة على إنشاء مؤسسات مصغرة.
- التكوين والتدعيم اللازم لمسيرى المؤسسات المصغرة.<sup>2</sup>

### مهام الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية

تقدم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في إطار مهامها عدة تسهيلات وامتيازات لأصحاب الأفكار الاستثمارية نذكر منها ما يلي :

- تحسين و نشر الثقافة المقاولاتية
- تقديم النصح والدعم المالي لحاملي المشاريع
- مرافقة الشباب حاملي فكرة مؤسسة حتى التجسيد الفعلي لمشاريعهم
- تقديم تكوين لأصحاب المشاريع وفق منهجية المكتب الدولي للعمل BIT
- ضمان المتابعة الدورية للمؤسسات المصغرة من أجل ديمومتها

<sup>1</sup>الجريدة الرسمية، العدد 52 المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، ص12

<sup>2</sup>المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مشروع تقرير حول تقويم أجهزة التشغيل، جوان 2002، ص115

- تسير الوكالة وفق التشريع والتنظيم المعمول به ما، لاسيما في منح الإعانات وتخفيض نسب الفوائد، في حدود الأغلفة المالية التي وضعتها الوزارة تحت تصرفها
- تبلغ الشباب ذوي المشاريع بمختلف الإعانات التي تمنحها وبالامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها
- تقوم بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة و مساعدتهم، عند الحاجة، لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الاستثمارات
- تقييم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع و تطبيق خطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع واستغلالها.<sup>1</sup>

### 3. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)

هي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أنشئت بموجب القانون رقم 31-03 المؤرخ في 30 أوت 2021 في شكل شبك وحيد غير ممرکز موزع عبر 48 ولاية على مستوى الوطن يخول للوكالة القيام بجميع الإجراءات التأسيسية للمؤسسات وتسهيل تنفيذ مشاريع الاستثمار والتي قد تكون في شكل

- إنشاء مؤسسات جديدة
- توسيع قدرات الإنتاج
- إعادة تأهيل و هيكلية المؤسسات
- المساهمة الجزئية أو الكلية في حوصصة بعض المؤسسات العمومية
- لا يقتصر دور الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار على دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة فقط ولا على الاستثمارات المحلية، بل يشمل كل أنواع الاستثمارات ولهذا نجد لهذه الوكالة عدة مهام يمكن حصرها فيما يلي<sup>2</sup>:
- ضمان ترقية و تطوير و متابعة الاستثمارات الأجنبية و المحلية
- إستقبال و إعلام و مساعدة المستثمرين المقيمين و غير الذين يرغبون في إقامة المشاريع.
- تسهيل إجراءات تشكيل المؤسسات الجديدة، و تنفيذ المشاريع من خلال الشبك الوحيد.
- منح الامتيازات المرتبطة بالاستثمارات.
- تسيير صندوق دعم الاستثمار.
- تسيير المحفظة العقارية الثابتة الخاصة بالاستثمار.
- المساهمة في تنمية و ترقية الفضاءات و الأشكال الجديدة للاستثمارات داخل الاقتصاد الوطني.

<sup>1</sup> - فتحة زايدي، دور الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإدماج البطالين، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المدرسة العليا للأساتذة، ورقلة، الجزائر، العدد 3، 2022، ص221 - ص 222

<sup>2</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 01-282 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 55 المادة 01، الصادرة بتاريخ 26 سبتمبر 2003 ص 08، 09

كما تكلف الوكالة أيضا بمتابعة الاستثمارات من خلال التحقق من مستوى التقدم في إنجازها والتأكد أيضا من مدى احترام المستثمر للقواعد والالتزامات المتفق عليها مقابل المزايا التي منحت له إضافة إلى إمكانية قيام الوكالة بإجراء أي تحقيق ضروري قصد التدقيق في مدى إنجاز الاستثمار الذي استفاد من المزايا الممنوحة.

#### 4. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)

انشات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004 وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي<sup>1</sup>، توضع الوكالة تحت سلطة رئيس الحكومة ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لمجمل نشاطات الوكالة، و تتمثل مهامها في :

- تسيير هذا الجهاز وفق التشريع المعمول به، و دعم ونصح ومرافقة المستفيدين ومنح سلف بدون فوائد.
- إبلاغ المستفيدين ذوي المشاريع المؤهلة بمختلف المساعدات التي تمنح لهم، وتكوين ضمان متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على إحترام بنود دفاتر الشروط التي تربط هؤلاء المستفيدين بالوكالة، بالإضافة إلى مساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات و الهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.
- نصح ودعم المستفيدين من جهاز القرض المصغر في عملية التركيب المالي ورصد القروض وتكوين علاقات دائمة مع البنوك و المؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع.
- إبرام اتفاقيات مع كل هيئة ومؤسسة أو منظمة هدفها القيام بأنشطة إعلامية و تحسيسية.
- تشرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض على تسيير صيغتين للتمويل هما:
- تمويل شراء المواد الأولية : تكلفة المواد لا تتعدى 100000 دينار جزائري قرض بدون فائدة تمنحه الوكالة بمفردها
- تمويل إنشاء مشروع : تكلفة المشروع لا تتعدى 1000000 دينار جزائري من أجل إقتناء عتاد صغير ومادة أولية لازمة لإنشاء مؤسسة وهو عبارة عن تمويل ثلاثي : البنك 70%، المقاول 1 % ، الوكالة 29%.

### خلاصة الفصل الأول

<sup>1</sup>- المرسوم التنفيذي رقم 01-282 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001 ، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 55 المادة 01، الصادرة بتاريخ 26 سبتمبر 2003 ص 09

للمقاولاتية دور كبير في جميع المجالات خاصة ( الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية)، وتعد أحد الحلول المفروضة بقوة في دول العالم لتقليل من معدلات البطالة وتوفير مناصب شغل خاصة لفئة الشباب والرفع من معدلات النمو الاقتصادي، ولنجاح المقاولاتية لا بد من توفير الوسائل والإمكانيات التي تساعد على مواجهة مختلف التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال، وعليه يجب أن يتحلى المقاول بصفات أهمها "تحمل المخاطر، الطموح، المبادرة، والثقة بالنفس." ولتحقيق إستمرارية تلك المشاريع لا بد من عملية المرافقة المقاولاتية والتي تعد المنهج الفعال لاحتضان المؤسسات وتقديم لهم استشارات في كل مرحلة من المراحل من خلال مختلف الخدمات التي تقدمها وما يترتب عنها من خلق مناصب شغل جديدة، والتي لها دور كبير في دعم الروح المقاولاتية وتذليل صعوبات النشاط المقاولاتي من أجل النهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وعليه تعد آلية المرافقة من أهم مراحل إنشاء المؤسسة ثم مرحلة التمويل التي تعد مرحلة انطلاق تأسيس المشروع على أرض الواقع لأن العائق الأهم هو نقص السيولة. وعليه يعتمد المقاول على العديد من البدائل لتوفير الأموال من مختلف المصادر كالبنوك والمؤسسات المالية الأخرى التي من شأنها دعم المقاول لمواجهة مختلف التحديات وضمان البيئة المناسبة لاستمرار المؤسسة.



## الفصل الثاني

المؤسسات المصغرة و المرافقة المقاولاتية



## تمهيد

شهدت الآونة الأخيرة اهتماما منقطع النظير بالمقاولاتية واستحداث مؤسسات صغيرة ومتوسطة، لما لها من بالغ الأثر في مواجهة تحديات التنمية والنهوض بعجلة الاقتصاد الوطني بعيدا عن ريع المحروقات الذي أتمك هذا الأخير. فأضحى هذا التوجه يمثل أحد الأقطاب المعول عليها للدفع بالاقتصاد الوطني من خلال المساهمة في خلق مناصب شغل، القضاء على البطالة، زيادة الإبداع. خلق الثروة وزيادة الكفاءة الاقتصادية ويتجلى هذا من خلال انتهاج سياسات هادفة لتشجيع الشباب على النشاط المقاولاتي وانشاء المؤسسات المصغرة الشيء الذي يستدعي توفير مجموعة إجراءات قانونية واستحداث هيئات معتمدة لتطوير المقاولاتية، قصد الحد من إخفاقات هذه المؤسسات والتي تسبب فيها غياب روح المقاولاتية وسوء التسيير. ولهذا تعد المرافقة المقاولاتية من أحدث الأساليب المنتهجة لمساعدة أصحاب المشاريع على تجسيد أفكارهم على أرض الواقع في شكل مؤسسات مصغرة .

وعليه تم تقسيم الفصل الى المباحث الثلاثة التالية :

- ماهية المؤسسات المصغرة
- أصناف وأشكال المؤسسات المصغرة و مراحلها
- دور المرافقة المقاولاتية في انشاء المؤسسات المصغرة

المبحث الأول: ماهية المؤسسات المصغرة.

**المطلب الأول: معايير تحديد تعاريف المؤسسات المصغرة.**

يعتبر تحديد مفهوم المؤسسات المصغرة أمرا ضروريا، حيث أنه لا يوجد وصف محدد وجامع معتمد عليه عالميا ومحليا، وعلى الرغم من ذلك هناك شبه اجماع على المعايير المعتمد عليها حيث تصنف إلى:

أولا: معايير التفرقة بين المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة والكبيرة

ثانيا: معايير الفروق الوظيفية.

ثالثا: معايير تعتمد على تحليل مكونات المؤسسات المصغرة

**أولا: معايير التفرقة بين المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة والكبيرة.**

من أهم المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات المصغرة المعيار الكمي، ويخص مجموعة من المؤشرات التقنية الاقتصادية، وتتمثل في:

**1. معيار الحد الأدنى والحد الأعلى للعمالة:**

نظرا للسهولة التي يتميز بها وثباته النسبي، خاصة إذا علمنا أن البيانات الخاصة بالعمالة متوفرة في غالبية الدول ويتم نشرها دوريا، فتقسم المؤسسات إلى ثلاثة أنواع:

أ. المؤسسات الاقتصادية الكبرى: وهي التي توظف عددا كبيرا من العمال يتجاوز عددهم الآلاف وحتى مئات الآلاف، في بعض الأحيان أكثر من 500 عامل وينقسم هذا النوع إلى:

- مؤسسات كبرى دولية النشاط.

- مؤسسات كبرى محلية النشاط.<sup>1</sup>

ب. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تحتل موقعا وسطيا بين المؤسسات الكبرى والمصغرة حيث توظف (10-50) عاملا.

ت. المؤسسات المصغرة أو وحدات الاستغلال الفردي: وتنشط في مختلف فروع النشاط الاقتصادي، وهي تشترك في خاصية واحدة، أن إدارة هذا النوع من المؤسسات يقوم بها صاحب المؤسسة بصفة أساسية، يشترط أن لا يزيد عدد العمال عن عشرة 10 عمال، ويمكن أن ندمج ضمن هذا الصنف:

<sup>1</sup> - ليلي لولاشي، التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مساهمة القرض الشعبي الجزائري بسكرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص نقود و تمويل، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2006، ص 47.

- الصناعات الحرفية والتقليدية.

- الصناعات المنزلية الأسرية (الوحدوية)

**2. معيار رأس المال المستثمر:** قد يكون هذا المعيار أكثر فعالية بالنسبة لبرامج تنمية المؤسسات التي تركز على حجم الأصول الرأسمالية عند تقرير الإعانات، أو القروض المسيرة لتمويل شراء الآلات والمعدات، أو لإنشاء المناطق للورش الحرفية، ومع ذلك يواجه هذا المعيار صعوبات:<sup>1</sup>

- صعوبة الفصل بين الأموال والممتلكات الخاصة بصاحب المؤسسة والأصول الرأسمالية للمؤسسة بذاتها.

- تعذر الانفاق على المقصود براس المال المستثمر، فهل هو راس المال الكلي بما في ذلك من راس المال العامل الصافي اللازم لتمويل دورة تشغيل واحدة، أم هو رأس المال الثابت فقط، فهل يقتصر على الآلات والمعدات والتجهيزات فقط أم يشمل الأراضي والمباني وغيرها.

- صعوبة تقدير رأس المال العامل خاصة المخزون السلعي من الخدمات تحت التشغيل، وعدم إمكانية تقدير قيمة الأراضي والمباني في حالة تملك الأراضي لفترة طويلة، الى جانب تعذر التقدير الدقيق لقيمة الآلات والمعدات.

- قلة الاحتياجات المالية لتمويل هذه المؤسسات، بسبب صغر حجمها، فان حجم راس المال لتمويلها منخفض قياسا بالمشاريع الكبيرة وهذا الانخفاض قد سهل على العديد من المستثمرين الذين لديهم مدخرات مالية متوسطة أو قليلة اللجوء إلى إقامة هذه المشاريع.<sup>2</sup>

- تعذر إجراء المقارنات الدولية بين أحجام المؤسسات، بسبب مشاكل أسعار الصرف، وضرورة تحويل عملات الدول المختلفة إلى عملة واحدة.

- الاختلاف في الحصيلة المالية بسبب اختلاف المبيعات النقدية من عام إلى آخر بالزيادة أو النقصان، خاصة في حالة التضخم.

- تعذر الانفاق على الحد الأقصى الفاصل بين المؤسسات المصغرة والصغيرة والكبيرة حيث يلاحظ اختلاف الحدود الفاصلة من دولة لأخرى، ومن قطاع لأخر، كما هو الحال لمعيار العمالة.

**3. معيار العمالة و رأس المال (معيار مزدوج):** يعتمد هذا المعيار في تحديد المشاريع الصناعية و التجارية ، وذلك بالجمع بين المعيارين السابقين في معيار واحد يعمل على وضع حد أقصى لعدد العمال بجانب مبلغ معين للاستثمارات الرأسمالية الثابتة، و هو من المعايير المستخدمة في الدول المغاربية ، ولكنه لا يخلو من بعض القصور، فوضع حد أقصى للعمالة بجانب رقم الأعمال للاستثمارات يؤدي إلى رفض بعض المؤسسات توظيف أعداد جديدة من العمال خوفا من حرمانها بعض البرامج الحكومية لمساعدتها كالقروض و المساعدات الفنية ، و يؤدي ذلك الى عدم التخفيف من البطالة كما في الهند - أجريت بعض التعديلات تقتضي بقصر التعريف على رأس المال وحده دون حد أقصى لعدد العمال،

<sup>1</sup> - حسين عبد المطلب الأسرج، المشروعات الصغيرة و دورها التنموي في مصر، وزارة التجارة و الصناعة ، مصر، 2006، ص 08.

<sup>2</sup> - عمر رفيق و أخرون، آثار السياسات الاقتصادية في الحطة الاقتصادية والاجتماعية (1993-1997) على التشغيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأردن، 1995، ص 3.

وهذا التعديل هام بالنسبة للبلد التي تعاني من البطالة كمصر ، وبالتالي معيار العمال وقيمة الأصول يعتبران عنصرا أساسيين لتحديد المؤسسات المصغرة.<sup>1</sup>

**4. معيار حجم الإنتاج أو قيمة الإنتاج:** يتم في بعض الدول تطبيق هذا المعيار في بعض القطاعات كالقطاع الصناعي، إلا أنه يواجه بعض الصعوبات، أهمها عدم صلاحيته بصفة عامة في حالة المؤسسات التجارية والخدماتية، كما أن معيار حجم الإنتاج لا يصلح في حالة المؤسسات متعددة المنتجات، فضلا أن هذا المعيار يعيبه تأثير القيمة بالأسعار مما قد يعطي نتائج مضللة في حالة التغيرات الكبيرة في الأسعار.

**5. معيار قيمة المبيعات:** يتميز هذا المعيار بصلاحيته للتطبيق على المؤسسات الصناعية والخدماتية والتجارية وإن كان يتطلب توفر معلومات وبيانات دقيقة عن المبيعات السنوية للمؤسسات، وهو ما يتعذر في أغلب المؤسسات المصغرة والصغيرة خاصة تلك التي لا تحتفظ بدفاتر وحسابات منتظمة، كما يصعب إجراء مقارنات بين نوعيات مختلفة، وتتصف المبيعات بالتقلبات الموسمية.

**6. معيار الطاقة الإنتاجية:** يطبق على الأنشطة الصناعية، ويكون فعال في الصناعات التي تتخصص في منتج واحد (مثل صناعة السكر)، غير أنه لا يعتبر مقياسا دقيقا للحجم في حالة الصناعات التي تتعدد فيها أشكال المنتج (مثل الصناعة النسيجية)، فضلا عن الاختلافات القائمة بين المعدات.

**7. معيار القيمة المضافة:** يقصد بالقيمة المضافة صافي الإنتاج بعد استبعاد قيمة المواد الوسيطة المشتراة من الغير، ويصلح للتطبيق في مجال النشاط الاصناعي حيث يمكن حساب قيمة الإنتاج أو المبيعات السنوية وقيمة الخامات والمواد الداخلة في الإنتاج، ولكن لا يصلح لإجراء المقارنة بين الأنشطة والقطاعات المختلفة.

**8. معيار كثافة العمل:** تعرف كثافة العمل على أنها ناتج قسمة رأس المال المستثمر على عدد المشتغلين بالمؤسسة، ويطلق عليه (تكلفة فرصة العمل) لأنه يعكس حجم رأس المال اللازم لتوظيف عامل واحد، ويميل إلى الارتفاع في المؤسسات المنتمية لقطاعات كثيفة رأس المال، وإلى الانخفاض في المؤسسات التابعة لقطاعات خفيفة رأس المال، ويتميز هذا المعيار بأن تطبيقه يسمح بإدراج المؤسسات الكبيرة كثيفة العمالة ضمن الأعمال الصغيرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد فتحي صقر، واقع المشروعات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها الاقتصادية ، ندوة حول :المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي الإشكاليات و أفاق التنمية ، مصر ، يناير 2004، ص 10.

<sup>2</sup> - فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، الصناعات الصغيرة و دورها في التنمية ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 50.

## الجدول رقم (2-1): الأحجام المختلفة للمشاريع الصناعية وخصائصها

الصناعات الصغيرة		عوامل المقارنة	
الصناعات الصغيرة بالمصنع		الصناعات المصغرة	
المصنع	الورشة	المنزل	المكان
فردية أو شركات أشخاص	فردية أو تضامن	فردية	الملكية
10 - 50	أقل من 10	أقل من 5	عدد العمال
يدوية و نصف آلية	يدوية و آلات بسيطة	يدوية	درجة الألية
السوق المحلي أساسا	الحي و الأسر المنتجة	الأسر و المعارف أو الأسر المنتجة	السوق
محلية و مستوردة أحيانا	محلية	محلية و رخيصة	المواد الخام

المصدر: سيد ناجي مرتضى، المشروعات الصغيرة والمتوسطة، المفهوم والمشكلات وإطار التطوير، ندوة حول المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، الإشكاليات وفاق التنمية القاهرة، مصر، 18-22 يناير 2004، ص40

## ثانيا: معايير تعتمد على الفروق الوظيفية

هناك أربعة فروق وظيفية للتمييز بين المؤسسات المصغرة وهي:

1. انخفاض التخصص في الوظيفة الإدارية: تتميز المؤسسات المصغرة بوجه عام بوجود شخص وحيد للإدارة، حيث يتولى المدير وربما مساعده كافة المهام الإدارية الخاصة بالإنتاج والتمويل والمشتريات وشؤون العاملين والمبيعات، وهذا ما يسمى بالمعيار القانوني أو الاستقلالية على عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقوم على التخصص الوظيفي.
2. الاتصالات الشخصية القوية: عادة ما يكون مدير المؤسسة المصغرة على اتصال شخصي مع العاملين والموردين والمستهلكين وكافة المتعاملين، بينما تتعدد المستويات التنظيمية والإدارية في المؤسسات الأخرى وتتباعد العلاقة المباشرة بين مالكي المؤسسة والإدارة العليا وبين العملاء والمتعاملين معه.
3. صعوبة الحصول على الائتمان: عند اللجوء للاقتراض تواجه عقبات كثيرة من البنوك، حيث ترتفع تكلفة إقراض المؤسسة المصغرة مقارنة بالمؤسسات الأخرى.
4. الكثرة العددية للوحدات الصغيرة: تتصف بالكثرة العددية والانتشار الجغرافي خاصة في المدن والمناطق الريفية، على نقيض المؤسسات الكبيرة التي تميل إلى التركز في العواصم والمدن الرئيسية.

بالإضافة إلى الفروق الوظيفية السابقة توجد فروق وظيفية أخرى:

- قلة عدد مالكي رأس المال، حيث غالبا ما تكون ملكية المؤسسة قاصرة على فرد أو عدد قليل من الأفراد.
- قوة ارتباط المؤسسة المصغرة بالمجتمع المحلي في تدبير مستلزماتها، وقلة احتياجها لاسترداد مستلزمات من الخارج.
- تواضع النصيب السوقي للمؤسسة المصغرة، وبالتالي ضعف مركزها التفاوضي عند الشراء أو البيع.
- محدودية نطاق العمل في المؤسسة المصغرة، حيث يركز النشاط في إنتاج سلعة واحدة.<sup>1</sup>

### ثالثا: معايير تعتمد على تحليل مكونات المؤسسات المصغرة

هناك ثلاثة معايير أساسية هي:

- 1. معيار طبيعة النشاط:** يتم التمييز بين المؤسسات على أساس ما يعد منها نشاطا تقليديا وما يعد نشاطا انتاجيا حديثا، حيث تتميز المؤسسات المصغرة الحديثة بالقابلية للتطوير والاستجابة للظروف المتغيرة، فتكون أكثر تلبية لاحتياجات الاقتصاد الحديث، بينما يقتصد بالمؤسسة المصغرة التقليدية تلك التي ما تزال تطبق التقنيات القديمة المتوارثة من الأجيال السابقة والتي يظل نشاطها قاصرا على تلبية احتياجات الاقتصاد الوطني.
- 2. معيار تنظيم الإنتاج:** يركز على التطور التاريخي لأسلوب تطوير الإنتاج الصناعي والاتجاه تدريجيا نحو التخصص وتقسيم العمل بدءا من نظام الصناعة العائلية حيث يقسم العمل طبقا للنوع والسن، ثم نطاق الحرف اليدوية ثم نظام الحرف المبعثرة والوسطاء، وأخيرا نظام المصانع الصغيرة والمتوسطة والحديثة، ويلاحظ رغم تطور الإنتاج لم يؤدي إلى اندثار البعض منها.
- 3. الحصة السوقية:** إن الحصة السوقية للمؤسسات المصغرة والصغيرة تكون محدودة وذلك للأسباب التالية: صغر حجم المؤسسة، صغر حجم الإنتاج، ضآلة حجم رأس المال، محلية النشاط، النشاط موجه للأسواق المحلية والتي تتميز بضيقها، المنافسة الجديدة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتماثل في الإمكانيات والظروف.<sup>2</sup>
- 4. معيار الإطار التنظيمي للنشاط:** تصنف المؤسسات المصغرة على أساس ما يدخل منها ضمن القطاع المنظم (الذي يمكن جمع البيانات عنه وتحليلها في احصائيات كل دولة)، وما يدخل ضمن القطاع الغير منظم (المؤسسات التي يصعب تحديد أبعادها ويندر وجود إحصاء شامل دوري عندها ويشمل هذا القطاع الإنتاج المنزلي والحرفي والمؤسسات الصناعية المصغرة)، وتوجد عدة معايير للتمييز بين القطاع المنظم والغير منظم:
  - معيار يستند الى التفرقة بين العمالة بأجر والعمالة بدون أجر،
  - معيار يستند إلى طبيعة أسواق العمل التي يتم التعامل فيها، حيث يزاوّل القطاع المنظم في أسواق عمل تتمتع بدرجة عالية من الحماية، في حين لا توجد حماية في القطاع الغير منظم.

<sup>1</sup> - كاسر نصر المنصور و شوقي ناجي، إدارة المشروعات الصغيرة، دار حامد للنشر، عمان، الاردن ، 2000، ص 42

<sup>2</sup> - سمير علام، إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، مصر، 1993، ص 08.

- معيار يرتكز إلى موقف السياسات الحكومية من القطاعين، حيث أن الاتجاه الغالب هو تمييز هذه السياسات للقطاع المنظم (أسواق منظمة في ظل ظروف حمائية، تيسيرات تمويلية، تجهيزات مرافق.... الخ).

### المطلب الثاني: تعريف المؤسسة المصغرة

يصعب تقديم تعريف موحد للمؤسسة المصغرة ويعود ذلك لاختلاف وجهات النظر والزوايا المنظور منها لهذه المؤسسة من مختلف الباحثين - بموضوعها- أو الهيئة أو البلد كونها شكل من اشكال المؤسسة الاقتصادية والتي حظيت باهتمام واسع، فأطلقت عدة مسميات مثل المؤسسة الاقتصادية، المشروع الصغير، المنشأة الصغيرة، أو الأعمال الصغيرة. توجد أنواع مختلفة للمؤسسة الاقتصادية، فنجد المؤسسة الكبيرة أو الضخمة، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، والمؤسسة المصغرة التي سنتناولها بالدراسة.

لم تتمكن من تحديد تعريف واحد موحد للمؤسسة المصغرة ويرجع ذلك لاختلاف المعايير المستند إليها، كما يعود تباين هذا التعريف الى اختلاف قطاع النشاط، فما يعد مؤسسة مصغرة في قطاع النسيج قد يعتبر مؤسسة كبيرة في النشاط الحرفي، وما يعتبر مؤسسة مصغرة في أمريكا قد يعتبر مؤسسة كبيرة في الجزائر، فما المقصود بالمؤسسة المصغرة وما وضعيتها في الجزائر؟

عرفت الولايات المتحدة الامريكية المؤسسة المصغرة على أنها هي التي يعمل فيها أقل من 10 عمال الى جانب مجموعة من الخصائص حول الإيرادات والمبيعات ورأس المال وهذا التعريف اعتمد على معيار آخر مثل ( رأس المال، حجم المبيعات ..... وغيرها ).

و تعرف في المكسيك المؤسسة المصغرة على أنها مؤسسة لا يزيد فيها عدد العاملين على 15 عاملا و لا يتعدى حجم مبيعاتها السنوية 290 الف دولار امريكي.<sup>1</sup>

أما اللجنة الأوروبية عرفت على أنها مؤسسات متناهية الصغر (مصغرة) يعمل فيها أقل من 10 عمال و قيمة المبيعات أقل من 2 مليون يورو.

<sup>1</sup> - أبو بكر بو سالم و مصطفى بورنان، المؤسسات المصغرة -الدور التنموي، الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى للنشر و التوزيع، الجزائر، 2022، ص22

وتوصف المؤسسة مصغرة في إنجلترا عندما لا يتعدى عدد العاملين فيها 15 فردا ولا يزيد رأس المال عن نصف مليون جنيه استرليني و معظمها شركات متخصصة في مجال الانتاج و الخدمات.<sup>1</sup>

و تعرف الوكالة الامريكية للتنمية الدولية **USAID** مؤسسات الأعمال الصغيرة جدا على أنها المؤسسات أو المشاريع المؤلفة من 10 موظفين أو أقل ثمن فيهم العمال من افراد العائلة الذين لا يتلقون راتبا والتي يمتلكها ويديرها وشخص فقير.<sup>2</sup>

يستند البنك الدولي في تعريفه لهذه المؤسسات إلى معيار عدد العمال، ويصنف المؤسسات المصغرة على أنها تلك التي تشغل أقل من 10 عمال.<sup>3</sup>

وحسب الاتحاد الأوروبي "المؤسسة المصغرة تلك التي تشغل أقل من 10 عمال"

أما مجلس التجارة والتنمية للأمم المتحدة قد تشير عبارة المؤسسة المصغرة الى عمل تجاري يستخدم ما بين شخص واحد خمسة أشخاص.

وعرفت المؤسسة المصغرة في بعض الدول العربية حسب اجتماع الخبراء العرب المختصين المنعقد في دمشق سنة 1993 على النحو التالي: المؤسسة المصغرة عدد عمالها أقل من خمسة عمال ورأس مالها أقل من 5000 دولار وغالبا ما يكون مديرها مالكاها.

- صدر قرار انشاء المؤسسات المصغرة في إطار المشروع الجديد لتوظيف الشباب بالمرسوم الرئاسي رقم 290/90 - 297 الصادر في 18 سبتمبر 1990 حيث نجد أن المشرع الجزائري استند على الإتحاد الأوروبي في تعريفه للمؤسسات المصغرة في القانون التوجيهي رقم 18/01 المؤرخ في 12/12/2001 الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معايير: عدد العمال، رقم الأعمال، مجموع الميزانية السنوية كما يلي :

المؤسسة الصغيرة جدا (T.P.E) : هي تلك التي تضم ما بين 1 إلى 10 أفراد وتحقق رقم أعمال يقل عن 20 مليون دينار، حيث مجموع ميزانيتها السنوية لا يتعدى 10 مليون دينار.

ولتعدد التعاريف في الجزائر نقتصر على تعريفين مهمين للمؤسسة المصغرة :

هي كيان اقتصادي يسمح لكل شخص مادي طالب للعمل أو مسرح يرغب في الاستثمار في انتاج السلع وتقديم الخدمات بصفة فردية أو جماعية لحسابه الخاص اذ يمكن أن تنشأ من طرف شاب أو مجموعة من الشباب وهي

<sup>1</sup> - قشام إسماعيل، ترقية الخيط المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتحسين القدرة التنافسية، رسالة ماجستير، البلدية، جانفي 2008، ص20

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص32.

<sup>3</sup> - معطوب السعيد ومشرى إيمان، واقع المساهمة هيئات التمويل و المرافقة في دعم وانشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة مركز الدعم والاستشارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد01، جامعة خنشلة، الجزائر، 2021، ص 371.

تمس كافة قطاعات النشاط الاقتصادي ونطاقها يمكن أن يتحدد بعدد العمال أو حجم الاستثمارات و يجري التركيز على حجم الاستثمار بحيث لا يتعدى 4 ملايين دينار جزائري.

يرتكز على المعايير النوعية بحيث الى المؤسسات المصغرة على انها كل وحدة انتاج وحدة أو وحدة الخدمات الصناعية ذات حجم صغير تتمتع بالتسيير المستقل وتأخذ اما شكل مؤسسات خاصة أو مؤسسات عامة وهذه الأخيرة هي مؤسسات محلية ولائية أو بلدية<sup>1</sup>

الجدول رقم (2-3): جدول معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر

المؤسسة	المعايير	العمالة الموظفة	رقم الاعمال السنوي	الحصيلة السنوية
المؤسسات المصغرة	1 الى 9	9 الى 1	20	10
المؤسسات الصغيرة	10 الى 49	10 الى 49	200	100
المؤسسات المتوسطة	50 الى 250	50 الى 250	200 الى 2000	100 الى 500

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18-01، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2001.

ثانيا: أهمية المؤسسة المصغرة

نظرا لأهمية المؤسسات المصغرة في الجزائر احتلت نسبة 90 بالمئة من مجموع المؤسسات الوطنية وهذا ليس حكرا على الجزائر فقط وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4): أهمية المؤسسات المصغرة في البلدان الصناعية

البلد	% مؤسسة مصغرة (0 الى 9 عمال)
ألمانيا	86.0
إسبانيا	94.8
فرنسا	93.5
إيطاليا	90.6
المملكة المتحدة	90.0
أوروبا الشرقية	91.3

المصدر: الخلفية المهنية والاجتماعية للشباب المنشئ للمؤسسات المصغرة، ص 69.

1- د أبو بكر بوسالمو د مصطفى بورنان، مرجع سبق ذكره، ص33، ص35، ص37

يتجلى من خلال هذا الجدول هيمنة المؤسسات المصغرة في الدول الصناعية على القطاع الاقتصادي، فالنسيج الاقتصادي لهذه البلدان يتكون أغلبه من مؤسسات مصغرة حيث سجلت أعلى نسبة في اسبانيا (94.8%)، إلى أن الفارق بين النسب المسجلة ليس كبيرا فهو لا يتعدى 5 %، وارتفاعه هذا ليس خاصا فقط بالجزائر و الدول الاخرى. وترجع أهمية المؤسسة المصغرة الى مزاياها والدور الذي تلعبه على المستويين الاقتصادي والاجتماعي.

## 1. على المستوى الاقتصادي:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهم عناصر ومكونات النشاط الاقتصادي وكونها منتشرة في الصناعة، الحرفة، التجارة.... إلخ وبالنظر الى تداعيات أزمة الانتقال الاقتصادي والاجتماعي من نظام اقتصادي لآخر في الجزائر، يتجلى أن هذه المؤسسات عنصرها ضروريا من أجل تحقيق النمو الاقتصادي، فهي مصدر لإنتاج الثروة واستحداث مناصب عمل وتنشيط الصادرات خارج المحروقات والمساهمة في التنمية المستدامة للبلاد.

يمكن اعتبار المؤسسات المصغرة مكملة للمؤسسات الكبرى والتي لا تنتج كل ما تحتاجه المؤسسات المصغرة منتج مباشر للسلع والخدمات الضرورية للمجتمع.

فالمؤسسة المصغرة تتركب لحمة أساسية تسمح بتكثيف النسيج الصناعي و الخدمات ، هذا التكثيف يسمح بمرونة المجمعات الصناعية، مثلما تساهم بنفس الفرصة في الاندماج الوطني اضافة الى تلبيةها لحاجيات المنطقة التي تنشط فيها ، فالإنتاج الصغير يلعب دور كبير في اقتصاد البلدان ، إذ يؤمن العمل للأشخاص و هو في نفس الوقت يؤمن للسكان مختلف السلع التي لا تنتجها المصانع الكبيرة أو تنتجها بكميات غير كافية<sup>1</sup>. فهي بذلك تطور التجارة من خلال رفعها للإنتاج إضافة إلى انها تكون يد عاملة وتساهم في الحد من نسبة البطالة و ذلك من خلال خلقها مناصب شغل أصبح من الواضح مساهمة انتاج المؤسسات الصغيرة في انتاج جل قطاعات النشاط الاقتصادي في الجزائر ومساهمتها في القيمة المضافة في كل قطاع و الجدول الموالي يبين ذلك.

الجدول رقم (2-5): مكانة القطاع الخاص في القيمة المضافة في كل قطاع بالمتة في الجزائر

القطاع الاقتصادي	1989	1999
الفلاحة	100	99.57
الصناعة خارج المحروقات	25.93	33.6

1- نيار نعيمة، الخلفية المهنية للشباب المنشئ للمؤسسات المصغرة ، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، 2007-2008، جامعة الجزائر، ص

5.04	00	المحروقات
68.03	35.91	أشغال البناء
72.85	44.37	النقل والاتصالات
97.05	77.10	التجارة
89.06	77.96	الخدمات
51.83	45.84	وزن القطاع الخاص في كل الاقتصاد
78.27	60.60	وزن القطاع الخاص في الاقتصاد خارج المحروقات

المصدر: الخلفية المهنية والاجتماعية للشباب المنشئ للمؤسسات المصغرة ، ص71.

من خلال الجدول يتضح لنا ان القطاع الخاص مهيمن على معظم القطاعات الاقتصادية خاصة الفلاحة، الاتصالات النقل والتجارة والخدمات فهي نشاطات تقليدية، تحقق أرباحا مهمة.

ساهم القطاع الخاص بنسبة 60.60% سنة 1989م في القيمة المضافة (خارج المحروقات) لتتعدى 78% سنة 1999، ويرجع ذلك للإجراءات والقوانين المتخذة لتشجيع القطاع الخاص.

## 2. على المستوى الاجتماعي:

تعتبر المؤسسة المصغرة فضاءا رحبا يحقق من خلاله الشباب غاياتهم و استقلاليتهم درجات الرضى لديهم ، فيتأتى بذلك اندماجهم المهني، وبالتالي اندماجهم الاجتماعي، وكل هذا راجع لتشغيلها لعدد لا يستهان به من العمال ومن خلال الجدول التالي نلاحظ

جدول رقم (2-6) : تقسيم المؤسسات الخاصة لسنة 1998 في الجزائر حسب عدد العمال

النسبة	عدد العمال	النسبة	عدد المؤسسات	فئات العمال
34.90	221975	93.24	148725	9-0
12.15	77082	3.62	5778	19-10
15.70	99649	2.08	3332	49-20

10.66	67664	0.62	997	99-50
26.48	168005	0.42	685	10 وأكثر
100	634375	100	159907	المجموع

**Source :** Rapport sur l'état des lieux du secteur de la PME

PMI :Ministère de la PME /PMI .Juillet 2000

من خلال الجدول يتضح أن المؤسسات المصغرة (0-9) عمال تمثل أعلى نسبة من العدد الكلي للمؤسسات بـ 93.24% وتشغل حوالي 35% من اليد العاملة ، فهذه المؤسسات تشغل بفعالية عمال ذوي مؤهلات، فهي تسمح للشباب بربط تكوينهم المهني وتربصاتهم التطبيقية لتسيير المؤسسة المصغرة، فهذه المؤسسات تعتبر كمدرسة تعليم وتحسين مستوى الشباب الذين لم يستفيدوا من تكوين فعال أو كامل يسمح لهم بالاندماج في الحياة المهنية .

وكون المؤسسة المصغرة مبنية على أساس عائلي، تسودها الروح الجماعية ويطغى التفاهم والانسجام عليها مما يفجر المهارات والخبرات والافكار الجديدة القابلة للتطبيق.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المؤسسة المصغرة تساعد على تنمية القدرات الشخصية لصاحبها، فتدفع بعجلة تطورها الى الامام وتشارك في التقليل من حدة البطالة باستحداثها لمناصب عمل وهذا ما يساهم في اندماج الافراد اجتماعيا كما انها ترفع من شعورهم بالحرية والاستقلال بالإضافة الى الاتصال المباشر لصاحب العمل بالعمال الذي يعزز العلاقات الاجتماعية.

يمكن اعتبار المؤسسة المصغرة مشروعا وطنيا يستهدف التنمية المستدامة للمجتمع وترقية أفرادهِ ويتأتى ذلك من خلال خدماتها الجمة للمجتمع بما تقدمه من انتاج محلي يحسن من رفاهية أفراد المنطقة وهذا من خلال توفيرها لحاجياتهم الضرورية .

### المطلب الثالث: خصائص ومميزات المؤسسات المصغرة

#### أولا : خصائص المؤسسات المصغرة

تعتبر المؤسسات المصغرة الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الكثير من الدول فهي تمتلك خصائص تميزها عن بقية المؤسسات ومن بين هذه الخصائص نذكر:

#### 1. الخصائص المرتبطة بالملكية و التنظيم:

ويترتب على الملكية الفردية ارتباط وثيق بين الإدارة والملكية، إذ يكون المالك هو المدير الفعلي للمؤسسة، مما يمنحها مرونة وسرعة في اتخاذ القرارات والتكيف مع التغيرات، إلى جانب استقلالية في إدارة العمليات.

يختلف دور المدير المالك في المؤسسات المصغرة عن المدير في المؤسسات الأكبر، حيث يتولى المالك مهامًا متعددة في آنٍ واحد. فهو مستثمر يسعى للربح، وعامل يتمتع بمهارات فنية عالية تدفعه نحو الجودة والتطوير، أو قد يكون عاملاً بمهارات محدودة يسعى فقط للاستمرار وتحقيق دخل مناسب. كما يجمع في ذات الوقت بين مهام الإدارة، والتخطيط، والتنسيق، والرقابة، والمبيعات، والمشتریات، والصيانة، والحسابات، وغيرها من الوظائف. ويعتمد مدى تركيزه على كل منها على خبرته واهتماماته واستعداده الشخصي، فقد يهمل بعضها مثل الحسابات أو مراقبة الجودة إذا لم يَر أهميتها.

تتأثر كفاءة المدير المالك في أداء هذه الأدوار المتعددة بثلاثة عوامل رئيسية:<sup>1</sup>

أ. **طبيعة النشاط:** تختلف درجة التدخل المطلوبة حسب نوع النشاط، فبعض الأعمال تتطلب إشرافاً مباشراً على التفاصيل الفنية، في حين يتركز الجهد في أنشطة أخرى على التوريد أو التسويق أو التعاقدات.

ب. **حجم المؤسسة ونظام الإنتاج:** في المؤسسات المصغرة، يهدف النشاط لتوفير دخل معيشي، ويقوم المالك بمعظم المهام بنفسه. أما في الورش الحرفية، فيتولى العمال الفنيون عملية الإنتاج بينما يركز المالك على الجوانب الإدارية والتسويقية. أما المؤسسات الصغيرة التي تعمل بتقنيات حديثة، فيتحول التركيز إلى الإدارة والتنظيم، وهو ما يشير إلى تطورها نحو المؤسسات المتوسطة.

ت. **مناخ العمل:** يختلف هذا المناخ بين الدول المتقدمة والدول النامية. ففي الدول الصناعية، يستفيد المدير من بنية تحتية متطورة، تشمل نظم الاتصال، ومراكز المعلومات، والهيئات الاستشارية، ومؤسسات التدريب، وأسواق العمل المنظمة، مما يرفع من كفاءته. في المقابل، يفتقر المدير في الدول النامية إلى هذه المقومات، مما يؤثر سلباً على أدائه.

ويؤدي هذا النمط من الإدارة الفردية، مع بساطة الهيكل التنظيمي وسهولة التأسيس، إلى سرعة تدفق المعلومات وتوثيق العلاقات بين العاملين، وبين المؤسسة وأطرافها الخارجية من موردين وعملاء ووكلاء، مما يعزز الروابط الشخصية ويدعم تواصل المؤسسة داخل محيطها الخارجي

## 2. الخصائص المرتبطة بالتعامل في الاسواق

أ. **سوق العمل:** تعتمد المؤسسات المصغرة بدرجة ملحوظة على اليد العاملة غير المصروح بها، حيث يزاول صاحب المؤسسة العمل بنفسه، مع الاستعانة بأفراد أسرته وبعض الأقارب، ويبرز ذلك بوضوح في مجال نشاط المزارع الصغيرة وتجارة التجزئة والخدمات البسيطة المتنوعة، مع الاستعانة ببعض المعدات والآلات ذات التكاليف المنخفضة

<sup>1</sup> - محمد فتحي صقر ، واقع المشروعات الصغيرة و المتوسطة وأهميتها الاقتصادية ، ندوة حول المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي، إشكاليات وافاق التنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، يناير 2004، ص 10

يشيع الاعتماد على العمالة الموسمية والمؤقتة، إضافةً إلى تشغيل صغار السن، وغالباً ما يتم توظيف العمال دون وجود عقود رسمية ملزمة للطرفين، ودون إخطار الجهات الحكومية المختصة، مثل مكاتب العمل ومؤسسة التأمينات الاجتماعية. وهذا يمنح أصحاب العمل حرية واسعة وسلطة كبيرة في التوظيف والفصل، وهي سلطة تزداد كلما شهد سوق العمل فائضاً في العرض وارتفاعاً في معدلات البطالة. كما تتعزز سلطة صاحب العمل عندما يكون الوضع القانوني للعاملين غير مستقر، مثل عدم امتلاكهم تصاريح عمل أو إقامة.

**ب. سوق رأس المال:** تعتمد المؤسسات المصغرة بدرجة كبيرة على مصادرها الذاتية في تمويل أنشطتها، سواء عند التأسيس أو خلال التشغيل. وغالباً ما تكون هذه الموارد ناتجة عن مدخرات شخصية، أو أموال مورثة، أو من بيع ممتلكات كالأراضي والعقارات. وفي بعض الحالات، يتم الحصول على التمويل من أفراد الأسرة أو الأصدقاء المقربين، الذين تجمعهم علاقة وثيقة بصاحب المؤسسة. ويعود ذلك جزئياً إلى تأثير بعض القيم الاجتماعية والعادات التي تنظر إلى الاقتراض من البنوك كأمر معيب أو ينتقص من المكانة الاجتماعية. من جهة أخرى، تميل المؤسسات التمويلية إلى تفضيل الشركات المتوسطة والكبيرة عند تقديم القروض والتسهيلات المصرفية، بسبب امتلاكها مراكز مالية أقوى وضمانات أوفى، مما يقلل من فرص حصول المؤسسات المصغرة على التمويل. وفي بعض الحالات، تلجأ هذه المؤسسات إلى الاقتراض من جهات خارج النظام المصرفي، رغم ما يترتب على ذلك من تكاليف مالية مرتفعة.

**ت. أسواق السلع والخدمات:** تتميز كذلك بالانتشار الجغرافي مما يساعدها على التعامل في الأسواق المحلية المحدودة التي لا تستطيع المؤسسات المتوسطة والكبيرة أن تفي بطلباتها، حيث يؤدي صغر هذه الأسواق إلى عدم إمكانية الاستفادة من وفورات الحجم سواء المالية أو الفنية، كما تنشط معاملات في الأسواق التي يكون لها متطلبات خاصة، مثل نوعيات معينة من السلع والخدمات التي تعتمد على الأذواق والمواصفات المحلية غير النمطية، والتي يمكن أن توفرها المؤسسات المصغرة بكفاءة عالية.<sup>1</sup>

### ثانياً: مميزات المؤسسات المصغرة

تتميز المؤسسات المصغرة بصفات مرتبطة بهيكلها سواء الاقتصادي أو الاجتماعي وحتى بعوامل أخرى، نجلها كالآتي:

1. سهولة التأسيس: لا تتطلب استثمارات كبيرة أو تجهيزات معقدة، وتستخدم أدوات بسيطة وأحياناً يدوية.
2. خدمة المناطق النائية: تلبى احتياجات السكان في المناطق البعيدة وتسهم في تحقيق الاكتفاء الذاتي.
3. استهداف ذوي الدخل المحدود: توفر سلماً وخدمات بأسعار مناسبة لهذه الفئات، وإن كان ذلك أحياناً على حساب الجودة.
4. فرص العمل: تسهم في خلق فرص عمل خاصة للنساء والشباب غير المؤهلين بعد للالتحاق بالقطاعات الأكبر.

1- أبو بكر بوسالم و مصطفى بوزيان ، مرجع سبق ذكره، ص 47.44.

5. استجابة لحاجات السوق: تتميز بمرونة عالية في الإنتاج والتعامل مع التغيرات الاقتصادية.
6. تنمية المهارات ورأس المال: تشكل بيئة مناسبة لتكوين رأس المال وتطوير المهارات التنظيمية، كما تُعتبر محتملاً للصناعات الجديدة.
7. استغلال الموارد المحلية: تستثمر الموارد القليلة والمتناثرة التي لا تهتم بها المؤسسات الكبرى.
8. تنويع الاقتصاد: تسهم في تنويع الأنشطة الاقتصادية وزيادة المنافسة، مما يقلل من سيطرة الشركات الكبرى.
9. بساطة التكنولوجيا: تعتمد على تقنيات غير معقدة التشغيل والتدريب .
10. كفاءة استغلال رأس المال: أثبتت الأبحاث أنها تحقق عائدا جيدا مقارنة بالمؤسسات الكبيرة في عدة دول نامية.
11. تطوير المدن الثانوية: تساهم في توزيع التنمية السكانية والاقتصادية بعيدا عن العواصم.
12. انخفاض التكاليف: يقل حجم الإنتاج مما يقلل تكاليف التخزين لكنه قد يؤدي الى فقدان ميزة الإنتاج الضخمة<sup>1</sup>،

فيمكن تصنيف هذه المزايا كما يلي

### 1. المزايا المرتبطة بالموقع:

يساعد الموقع الجغرافي في إنشاء مؤسسات مصغرة في مجالات خدمية متعددة، مثل المطابع الصغيرة، صناعة المشغولات الذهبية، إصلاح الساعات والأحذية، وأعمال صيانة الأجهزة المختلفة.

### 2. طبيعة العملية الإنتاجية:

تتميز بعض الأنشطة الإنتاجية بمرونة تسمح بانتشار المؤسسات المصغرة، لا سيما في مجالات الورش الحرفية مثل السباكة واللحام والمعادن، إلى جانب الحرف اليدوية مثل الصناعات الجلدية، الزرابي، الأواني النحاسية، والمشغولات الذهبية. كما تشمل عمليات التجهيز البسيطة كتصنيع المنتجات الخشبية والمفروشات.

### 3. اعتبارات السوق:

1- أبو بكر بوسالم و مصطفى بورنان، مرجع سبق ذكره، ص 51.50.49

تسهم احتياجات السوق المحلية في ظهور مؤسسات صغيرة في مجالات تخدم هذه الأسواق، مثل صناعة التريكو، الخبز، وبعض الصناعات الغذائية كتحضير وتجميد الأسماك. ولا يقتصر نشاط هذه المؤسسات على الحرف والمصانع الصغيرة، بل يشمل قطاعات تجارية وخدمية أوسع مثل السياحة، الفنادق، خدمات الصيانة والتشغيل، النظافة، النقل، الإعلان، الحاسوب، المطاعم، والوحدات الطبية الخاصة، بالإضافة إلى أنشطة التشييد والمقاولات والمهاجر.

#### 4. التركيز على كثافة العمل:

تعتمد المؤسسات المصغرة على تقنيات بسيطة تعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري ومهارته، خصوصاً في المجال الصناعي، مما يجعلها وسيلة فعالة لخلق فرص عمل بتكاليف منخفضة.

#### 5. الإدارة الفردية:

تعتمد معظم هذه المؤسسات على شخص واحد لإدارتها، مما يخلق تحديات إدارية متعددة، منها ضعف التخطيط وعدم وجود نظم محاسبية أو رقابية واضحة. وقد تؤدي قلة الخبرة والتدريب إلى إدارة ارتجالية وغير منظمة، بالإضافة إلى تداخل الأمور المالية بين المؤسسة ومالكها، مما يصعب تقييم أدائها المالي بدقة.<sup>1</sup>

#### المبحث الثاني: أصناف وأشكال المؤسسات المصغرة ومراحلها

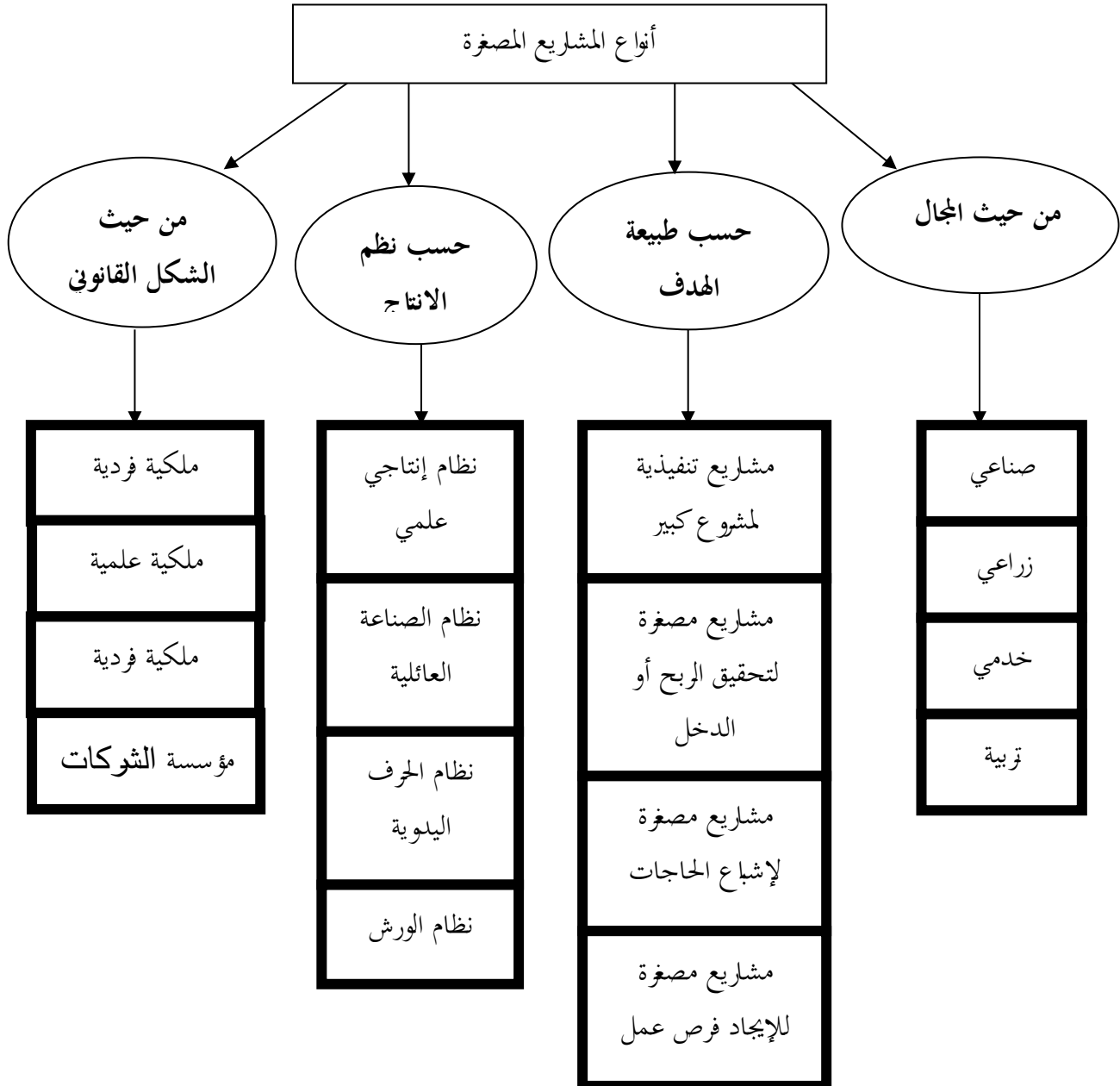
المعايير التي عرفت على أساسها المؤسسات المصغرة أفرزت أصنافاً وأشكالاً متعددة وهي:

#### المطلب الأول: أصناف المؤسسات المصغرة

تنقسم المؤسسات المصغرة حسب عدة معايير إلى أشكال متعددة، كما هي موضحة في الشكل التالي:

<sup>1</sup>حسين عبد المطلب الاسرج، مرجع سبق ذكره، ص 53.52

الشكل رقم (1-2): تقسيم المؤسسات المصغرة من حيث المجال والهدف والانتاج والشكل القانوني



المصدر: المؤسسات المصغرة - الدور التنموي د. ابو بكر سالم د. مصطفى بو رنان

2022، ص 55

## أولاً: حسب التوجه أو نظم الإنتاج

1. المؤسسات العائلية (المنزلية): تتميز المؤسسات المصغرة العائلية بكون مكان اقامتها المنزل، ويتم انشاؤها بمساهمة افراد العائلة و تعمل داخل المنزل، باستخدام اليد العاملة العائلية، وتنتج سلعا تقليدية بكميات محدودة، وتنتشر خصوصا في الاقتصاد غير الرسمي في الدول النامية.

1. المؤسسات التقليدية: تعتمد على العمل العائلي والأجير، وتمتاز بوجود مقر مستقل وأدوات يدوية، وتنتج قطعاً تقليدية أو لصالح مصنع.
2. المؤسسات المتطورة وشبه المتطورة (نظام الورش):

تعتمد تقنيات إنتاج حديثة، وتنظيم متطور للعمل، وتنتج وفق معايير صناعية لتلبية حاجات السوق العصري.

## ثانياً: حسب أسلوب العمل أو المجال

## 1. المؤسسات غير المصنعية:

تشمل الإنتاج المنزلي والحرفي، وترتكز على منتجات يدوية وفق طلب الزبائن.

## 2. المؤسسات المصنعية (الورش):

تعتمد على تقسيم العمل، وتعقيد الإنتاج، والأساليب الحديثة، وتشمل مصانع صغيرة ومنشآت شبه صناعية

## ثالثاً: حسب طبيعة المنتجات

1. مؤسسات السلع الاستهلاكية: ويرتكز نشاطها على تصنيع منتجات: مواد غذائية، جلود، نسيج، خشب... إلخ.<sup>1</sup>

1- قشام إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص31، ص35.

2. مؤسسات السلع الوسيطة: تهتم بالإنتاج الميكانيكي، الكهربائي، ومواد البناء.
3. مؤسسات سلع التجهيز: نشاطها محدود بسبب كثافة رأس المال المطلوبة، وتركز على تصليح وتجميع المعدات في الدول النامية.

#### رابعا: حسب الشكل القانوني

تنقسم المؤسسات المصغرة قانونيا إلى:

1. المؤسسات العامة: تمتلكها الدولة و تستفيد من دعم مالي و اداري.
2. المؤسسات الخاصة: و تنقسم إلى
  - أ. المؤسسات الفردية: ملك لشخص واحد، يديرها و يتحمل المسؤولية الكاملة .
  - ب. مؤسسات الشركات: الشركة عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم بمشروع مالي بتقديم حصة من مال أو عمل. على ان يقتسموا ما قد ينشاعن هذا المشروع من ربح او خسارة طبقا للمادة 416 من القانون المدني الجزائري، وهي ثلاثة انواع :

1. شركات الأشخاص: تقوم على أساس الاعتبار الشخصي، والثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة وتتفرع إلى شركات التضامن، شركات المحاصة، شركات التوصية البسيطة .
2. شركات الأموال: تنقسم إلى شركات المساهمة ، شركات ذات المسؤولية المحدودة ، شركات التوصية بالأسهم<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسات المصغرة في الجزائر

التطورات والتغيرات العميقة، وإعادة الهيكلة التي مرت بها التنمية الاقتصادية في الجزائر والنتائج التي أظهرتها في الاعتماد على المنهج الاشتراكي في تحقيق التنمية الاقتصادية عن طريق المؤسسات الكبرى، تطورت المؤسسات المصغرة ببطء شديد خاصة قبل سنة 1988، وقد برزت ملامح الاهتمام الجدي بالمؤسسة المصغرة مع تطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادي للفترة 1994-1998، لما لهذا البرنامج من آثار سلبية على مستوى التشغيل ولكون هذه الآثار تمس بالخصوص الفئة الشابة والمشكلة لغالبية الباحثين للعمل والداخلين الجدد لسوق العمل الأمر الذي دفع

1- د أبو بكر بو سالم و مصطفى بورنان ، مرجع سبق ذكره

إلى استحداث برامج خاصة لتشغيل الشباب خلال الفترة الممتدة من 1990-1995 ثم برنامجا خاصا في إطار " المؤسسات المصغرة" أو "الميكرو مؤسسة" بدء من العام 1995.

وفي هذا المطلب سوف نتكلم عن مراحل المؤسسة المصغرة مابعد الاستقلال والتي تعتبر فترة تمهيدية لظهور المؤسسات المصغرة في الجزائر، فهناك أربعة مراحل تميز تطور المؤسسات المصغرة في الجزائر.

**1. المرحلة الأولى:** وتمتد من 1962 إلى 1982 عرفت هذه المرحلة تنظيما ركز على تحديد توسع وتطور المؤسسة المصغرة والصغيرة والمتوسطة، مع الإشارة إلى إنشاء عدد معتبر من المؤسسات المصغرة الخاضعة للقانون العام خاصة على مستوى الجماعات المحلية.

**2. المرحلة الثانية:** وتمتد من 1982 إلى 1988 وتميزت بمجموعة من الإصلاحات التي مثلت بداية لتطور المؤسسات المصغرة.

**3. المرحلة الثالثة:** والتي تمتد من سنة 1988 إلى 2004، وتميزت بمحاولة السلطات الجزائرية إقامة منظومة مؤسسات جديدة، وذلك من خلال تقديم مجموعة من التسهيلات التي مست عدة جوانب.

**4. المرحلة الرابعة:** والتي تمتد من سنة 2004 إلى 2009، والتي تميزت بمحاولة السلطات الجزائرية تطبيق برنامج الاستقرار والتعديل الهيكلي مما أدى إلى تحسين التوازنات الكبرى للاقتصاد الكلي، وإنشاء وكالات جديدة لإنشاء مؤسسات مصغرة والتي تساهم في الدعم والمرافقة والتسيير لهذه المؤسسات.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: دور المرافقة المقاولتية في انشاء المؤسسات المصغرة

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

#### المطلب الأول: محاور مرافقة المؤسسات المصغرة

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

1- د أبو بكر بوسالم ومصطفى بورنان، مرجع سبق ذكره، ص 187-188

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

### المطلب الثاني: مراحل تقديم الخدمات من هيأت المرافقة

#### أولا: الاستقبال (Accueille)

يظهر التحليل المقارن الذي قامت به الدراسة العديد من الملاحظات على النحو التالي عند قدوم أي مقاول إلى هيئة المرافقة لأول مرة تقام معه جلسات أولى تسمى بمرحلة الاستقبال، ويختلف شكل الاستقبال من هيئة لأخرى، حيث أن بعضها يكفي بأول لقاء لتقديم بعض المعلومات وتوجيه المقاول (حامل المشروع)، أما الأخرى فهي تقوم منذ اللقاء الأول تحليل وتقييم إمكانيات المشروع (شكل المشروع، المنتج، السوق....). وبالتالي فمرحلة الاستقبال تقوم في الأساس على التعارف بين كل من حامل المشروع وهيئة المرافقة، كما تسعى إلى معرفة حالة تقدم المشروع؛ احتياجاته؛ التوفيق بين حاجيات هيئة الدعم ومتطلبات حامل المشروع. وتختلف مدة وشكل الاستقبال من هيئة لأخرى، حيث يمكن أن تكون عبارة عن مقابلات و/أو مكالمات هاتفية دورية، أو عبارة عن مواعيد مستمرة، كما يمكن أن يكون استقبال حاملي المشاريع بشكل فردي أو جماعي، ساعات حسب أهمية ونوع المشروع. بالإضافة لذلك فمدة الاستقبال متغيرة أيضا من موعد واحد إلى عدة مواعيد ومن بضع دقائق إلى عدة دقائق، فعملية الاستقبال هي أول اتصال بين حامل المشروع وهيئة المرافقة، والتي يطغى عليها الطابع الإعلامي، حيث يتم فيه أخذ فكرة حول هدف المشروع وأهميته وكذلك وضعية صاحب المشروع وما هي طموحاته وما ينتظره، في المقابل تسعى هيئة المرافقة في هذه المرحلة إلى تسليط الضوء على الخدمات التي يمكن أن تقدمها لحامل المشروع، وإظهار أهمية المرافقة في نجاح واستمرار المشروع، ولذلك تحتاج هذه الهيئات إلى كفاءات مهنية وخبرات عالية في الميدان لاستقبال وتوجيه حاملي المشاريع، والإجابة على الأسئلة المختلفة للمقاولين الذين يختلفون في أهدافهم و طموحاتهم وفي أشكال المشاريع المقترحة.<sup>1</sup>

#### ثانيا: المرافقة خلال الإنشاء

تتميز هذه المرحلة بمجموعة من الخدمات التي تقدمها هيئات المرافقة تتمثل فيما يلي:

1. إعداد وتشكيل ملف إنشاء المشروع: يتمثل في خطة عمل تتضمن: تقديم صاحب المشروع؛ وصف المشروع؛ وصف السلعة أو الخدمة؛ السوق؛ رقم الأعمال؛ الوسائل التجارية؛ وسائل الإنتاج؛ الملف المالي: جدول حسابات نتائج

1- محمد قوجيل، محمد بوغابة، مرجع سبق ذكره، ص5-6

تقديري، الاحتياج في رأس المال العامل، خطة التمويل، مخطط الخزينة، الرسم على القيمة المضافة TVA، عتبة المردودية.

2. البحث عن الوسائل المالية: (قروض، إعانات، مساعدات،...).

3. القيام بالخيارات الجبائية، الاجتماعية، والقانونية.

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

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

وهناك اختلاف أيضا في الوقت المخصص لحامل المشروع ومدة تركيب المشروع، فهناك بعض الهيئات التي تخصص من عدة ساعات إلى مدة محدودة بالنسبة للمشاريع البسيطة،

حيث تتراوح مدتها المتوسطة في حدود 10 ساعات، أما بالنسبة للمشاريع الأكثر تعقيدا يمكن أن تصل من 30 إلى 40 ساعة ومدة تركيب المشروع تكون خلال 15 يوم كحد أدنى ويمكن أن تصل إلى غاية سنة كاملة.

5. الاستقلالية: تحاول هيئات الدعم والمرافقة تشجيع استقلالية المقاول في اتخاذ القرارات الخاصة بمشروعه وذلك راجع لسببين:

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

ثالثا: المرافقة بعد الإنشاء (المتابعة)

القليل من هيئات الدعم تقوم بمتابعة المؤسسات الصغيرة بعد إنشائها، ومع ذلك تهتم الهيئات المتخصصة في الدعم المالي كثيرا بهذه العملية، والسبب في ذلك بدون شك هو محاولة التحقق من إمكانية استرجاع الأموال المقروضة، وعموما تتضمن المتابعة بعد الإنشاء مواعيد شهرية مع صاحب المشروع طوال السنتين الأوليتين، يتم فيها بحث العناصر التالية:

1. التسيير: الخزينة، الوضعية المالية، تشكيل لوحة قيادة مالية؛

2. الجانب التجاري: البحث عن الزبائن، الاتصال؛

3. الرؤية الإستراتيجية؛

4. أسئلة مختلفة: العقود، المناقصات... إلخ.

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

وهناك بعض الهيئات تقوم بتنظيم اجتماعات إعلامية كل شهرين أو ثلاثة أشهر يقوم بتنشيطها مختصون، تتمحور حول تسيير المؤسسات الصغيرة، طرق التوظيف، تأمين الممتلكات والأشخاص، الإعفاءات،... إلخ. هناك اختلافات كبيرة بين المرحلتين، من مدة المرافقة، الإجراءات المتبعة والأدوات والوسائل المستخدمة، وترجع هذه الاختلافات إلى أسباب:

- **السبب الأول** هو قلة التمويل المخصص للمتابعة بعد الإنشاء، هذه النقطة تفسر في جزء منها تشابه عملية الإنشاء القانوني، والعمل على تشجيع استقلالية المشاريع.

- **أما السبب الثاني** مرتبط بالكفاءات الواجب تجنيدها من أجل تأمين المتابعة بعد إنشاء المشاريع الجديدة، هذه الكفاءات مطلوبة في هذه المرحلة أكثر من المراحل السابقة، التي تحتوي إجراءات إدارية بسيطة وخدمات أقل تعقيدا، أما في هذه المرحلة يحتاج المشروع الصغير إلى مراقبة ومتابعة المتخصصين في مجالات التسيير الجبائي والقوانين الاجتماعية. التنظيم، التسيير المالي، مراقبة التسيير، التسيير التجاري، تحليل القرارات الإستراتيجية، تسيير الموارد البشرية، التسيير الجبائي والقوانين الاجتماعية.

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

- **السبب الثالث** يكمن في خصوصية هذه المرحلة، فالمتابعة بعد الإنشاء تقتضي إجابة المرافقين على الأسئلة المطروحة من طرف أصحاب المشاريع، هذه الأسئلة تغطي مجال واسع ومعقد (تحليل المشاكل مع العمال، مشاكل تسديد الزبائن، معالجة مشاكل تسييرية واجتماعية،... إلخ)، حيث انه عادة ما يطلب المقاولون أجوبة دقيقة عن هذه المشاكل وفي حالة عدم تحقيق ذلك يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية كبيرة على المشروع، وبالتالي يجب أن تركز المتابعة بعد الإنشاء على علاقة تشاورية بين المؤسسة وجهاز المرافقة، مرافقة المشاريع، مما يؤدي إلى صعوبة تطوير الخدمات التي تقدمها هذه الهيئات.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خصائص المرافقة الجيدة:

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

1- محمد قوجيل ، محمد حافظ غابة، ص 7-8

**1. المرافقة تستلزم الارتباط (فرد-مشروع):** وهذا يعني توافق إمكانيات وكفاءات المقاول مع نوعية لتسيير المشروع، هذا العنصر يسمح بـ "تأمين" المقاول والمشروع معا من مختلف المشاكل المتوقعة. المشروع الذي يحمله مما يؤدي إلى وجود توافق مستمر بين الفرد والمشروع وليس فقط في المرحلة الأولية.

**2. المرافقة تركز على الشخص:** على العكس فعمل الخبراء يركز على الخدمات التقنية المقدمة محددة لا بد للمقاول أن يستفيد فيها للتحكم بتسيير مشروعه في المستقبل البعيد. للمشروع، فلا يكفي تدعيم المقاول من الناحية المادية والمالية، لأن عملية المرافقة تكون خلال فترة زمنية.

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

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

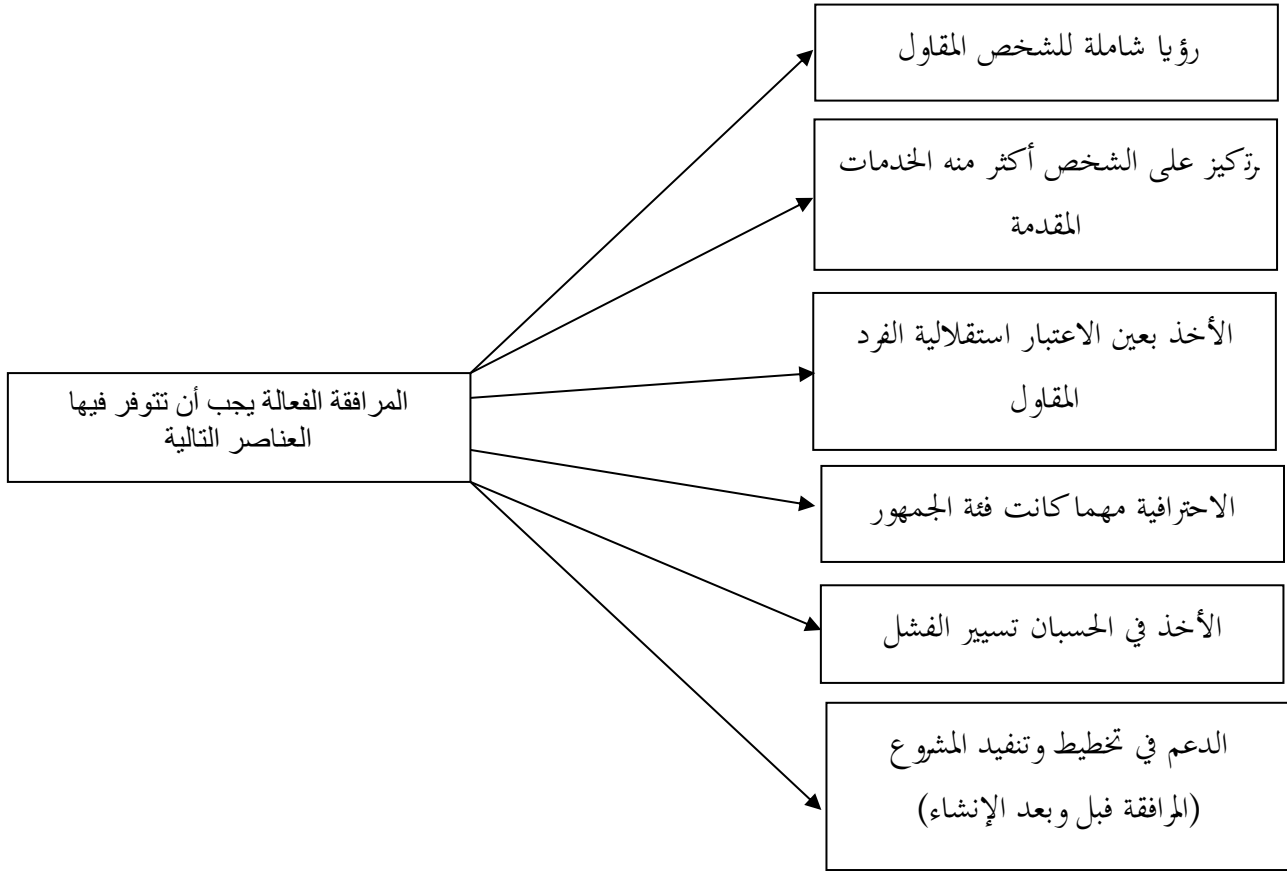
**5. الاحترافية مهما كانت الفئة المستهدفة:** هناك فئات مختلفة من المقاولين من بينها البطالين ذوي التأهيل الضعيف حيث يرى المختصين أن مرافقة هذه الفئة من حاملي المشاريع تأتي من مرجعية اجتماعية أكثر منها اقتصادية، إلا أنه حتى وإن كان المرافق يعتمد في تعامله مع حاملي المشاريع على الاستماع والفهم الجيد لأهداف المقاول (خاصة فئة البطالين)، يجب على المرافق إظهار جميع العناصر المرتبطة بإنشاء المشروع و الكلام باحترافية كبيرة مع المقاول بهدف وضع المشروع في المكان و الطرق الصحيح.

**6. المرافقة تقوم في إنجاز المشاريع على مرحلتين، (التصور) التخطيط والتنفيذ:**

غالبا المقاول، أما التنفيذ فيعتبر نقطة الانطلاق في المرحلة العملية التي يجب فيها وقوف الهيئة المرافقة إلى جانب المقاول منذ انطلاق النشاط وطول فترة تنفيذ المشروع (فترة الإنشاء).<sup>1</sup>

1- محمد قوجيل، محمد حافظ غابة، مرجع سبق ذكره ، ص9-10

## الشكل رقم (2-2) : خصائص المرافقة الجيدة



المصدر: محمد قوجيل، محمد حافظ غابة، مرجع سبق ذكره ، ص 9-10

## خلاصة الفصل

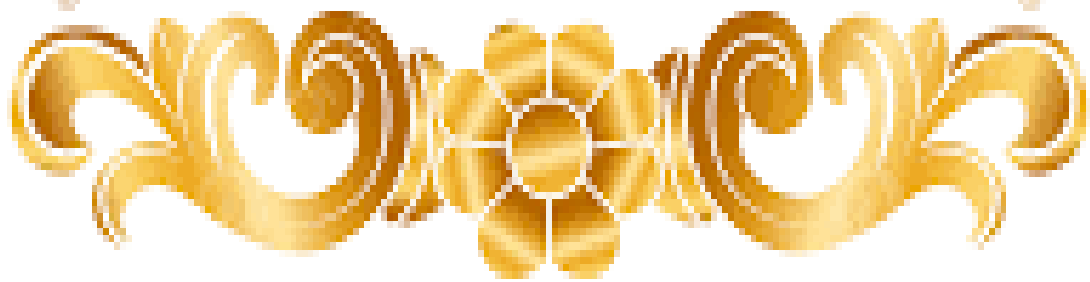
من خلال دراستنا السابقة لدور المؤسسات المصغرة اتضح لنا بان هذه الأخيرة تمثل العمود الفقري لدى الاقتصاد الوطني، وكذلك تساعد في إحداث التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في البلدان المتقدمة و النامية على حد سواء، مما يبدو من الواضح الاهتمام البالغ بهذه المؤسسات خاصة في الجزائر، هذا لا يمنع من أن هذه المؤسسات تواجه تحديات الكبيرة في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية و المتمثلة في العولمة و الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية والتكتلات الإقليمية و الدولية، وما ينتج عنه من ارتفاع في حدة المنافسة لهذه المؤسسات محليا و خارجيا.

ومن أجل تحسين صورتها وأيضا منتجاتها للدخول إلى هذه الأسواق يجب عليها ضرورة الدعم ورفع قدراتها التنافسية. و لتحقيق ذلك وجدت المرافقة المقاولتية بما تقدمه من استشارات و توجيهات لأصحاب المشاريع التي تمكنهم من اكتساب المعارف و المهارات الكفيلة بمساعدتهم على تجاوز المصاعب التي قد تعترض انشاء مؤسساتهم المصغرة و هذا يرفع نسبة استمرار هذه المؤسسات.



## الفصل التطبيقي

دراسة ميدانية في مركز تطوير المقاولاتية لجامعة عين تموشنت CDE  
والوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لجامعة عين تموشنت



## تمهيد:

اكتسح موضوع المقاولاتية عالم الاقتصاد في الآونة الاخيرة لما لها من بالغ الاثر في مختلف برامج التنمية المستقبلية، ولتعزيز هذا الدور اتجهت الجزائر -كسائر الدول- إلى أساليب شتى قصد تذليل الصعوبات التي يصطدم بها المقاولون و خاصة اصحاب المشاريع الصغيرة منها ولكبح معدلات فشل مؤسساتهم اتخذت من المرافقة المقاولاتية وسيلة لذلك، وحتى يتسنى لها تقديم الرعاية اللازمة ابتداء من التأسيس وصولا الى التجسيد لجأت الى استحداث أجهزة تحقق ذلك .

فانشأت السلطات الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب والتي تحولت لاحقا إلى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية. وباقتراح من وزارة الاقتصاد والمعرفة والشركات الناشئة والشركات المصغرة ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي تم انشاء مراكز تنمية المقاولاتية داخل الجامعات حيث تعتبر هذه المراكز جزء من خطة إصلاح لقطاع المؤسسات المصغرة باعتبار التكوين عامل أساسي لنجاح المقاول وكذا توثيق الصلة بين الجامعة و العالم الاقتصادي .

سنتطرق لدور المرافقة المقاولاتية في انشاء مؤسسة مصغرة من خلال هذا الفصل المقسم الى ثلاثة مباحث :  
المبحث الاول :تقديم الوكالة الولائية لدعم وتنمية المقاولاتية لعين تموشنت ومركز تطوير المقاولاتية لجامعة عين تموشنت .

المبحث الثاني:واقع المرافقة المقاولاتية في مركز تطوير المقاولاتية لجامعة بلحاج بوشعيب و الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بعين تموشنت .

المبحث الثالث :حصيلة انجازات الوكالة الولائية لدعم وتنمية المقاولاتية ومركز تطوير المقاولاتية

المبحث الاول: تقديم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية عين تموشنت و مركز تطوير المقاولاتية لجامعة بلحاج بوشعيب

### المطلب الاول: ماهية الوكالة الولائية لدعم و تنمية المقاولاتية لعين تموشنت

تعتبر الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، كأحد آليات المرافقة والدعم التي سخرتها الدولة للشباب حاملي المشاريع الراغبين في إنشاء مؤسسة وذلك من أجل القيام بمرافقة المشاريع الصغيرة، وتزويدها بالمعلومات والدارسات المالية، حيث تتواجد بكل ولاية من ولايات الوطن وكالة وطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، وإحدى هذه الوكالات هي وكالة عين تموشنت والتي سنتطرق إليها في هذا المطلب .

### أولا: تعريف الوكالة

الوكالة الولائية لدعم وتنمية المقاولاتية بعين تموشنت دشنت في شهر فيفري سنة 1998 وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تسيير الوكالة وفق هيكل تنظيمي مكون من عدة مصالح، ويترأس هذا الهيكل مدير الوكالة الولائية الذي يقوم بتسييرها والتنسيق بين المصالح الداخلية للوكالة والمؤسسات الإدارية والمالية التي لها علاقة بها.

تتكون الوكالة من فرع رئيسي يمثل المديرية ومن ثلاث فروع ثانوية تمثل الملحقات حيث تتواجد كل منها على مستوى بلدية عين تموشنت وبلدية بني صاف وبلدية حمام بوحجر، يسيرونها رؤساء هذه الفروع.

يتفرع الفرع الرئيسي الى خمس مصالح يسيرونها رؤساؤها ( مصلحة المرافقة - مصلحة المنازعات والتحصيل والمتابعة - مصلحة المالية والمحاسبة - مصلحة الإعلام الآلي والإحصاء - مصلحة الإدارة والوسائل والمستخدمين) وتحتوي الفروع الثانوية (الملحقات) على عنصر من كل مصلحة ما عدا مصلحة المالية والمحاسبة التي تتواجد فقط في الفرع الرئيسي.

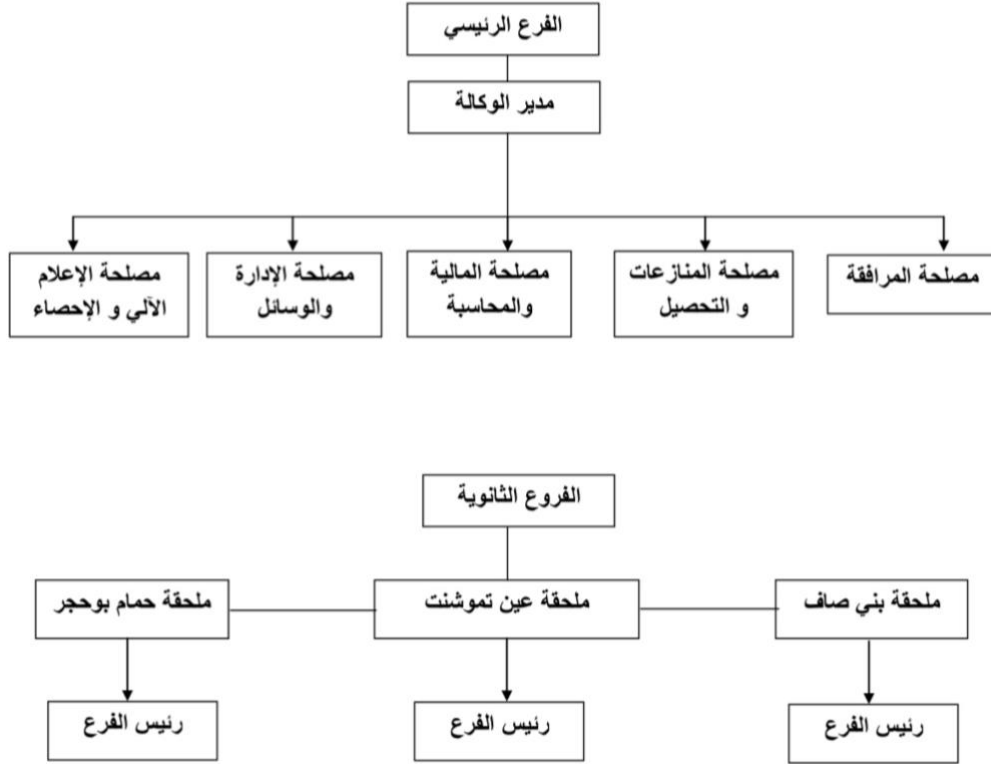
لدى الوكالة الولائية خمسة وأربعون (45) موظفا بما فيهم المدير ورؤساء المصالح ورؤساء الفروع<sup>1</sup>

ثانيا: الهيكل التنظيمي لوكالة عين تموشنت

<sup>1</sup> مقابلة مع ممثل الوكالة الولائية بالمركز

فيما يلي الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية لدعم و تنمية المقاولاتية عين تموشنت.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية لدعم و تنمية المقاولاتية عين تموشنت



المصدر: معلومات مقدمة من طرف ممثل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

ثالثا: صندوق الكفالة لضمان أخطار القروض:

1. تعريف الصندوق : أنشئ سنة 1998 ، وهو مخصص لتغطية المخاطر المتعلقة بالقروض التي تمنحها البنوك التجارية لفائدة الشباب المستثمر، وهي بمثابة تشجيع البنوك على منح القروض للشباب المستثمر، إضافة إلى هذا توجد ضمانات قانونية وتنظيمية متعلقة بالرهن الحيازي للتجهيز لصالح البنك.
2. دور الصندوق : تم إنشاء صندوق الكفالة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها الشباب ذوي المشاريع من أجل ضمان القروض التي تمنحها البنوك للمشاريع الاستثمارية المحدثة في إطار جهاز الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

يكمل الصندوق الضمانات المقدمة من قبل المستثمرين إلى البنوك والمتمثلة في:

- رهن التجهيزات بالدرجة الأولى لصالح البنك، وفي الدرجة الثانية لصالح الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية.
- تحويل التأمين متعدد الأخطار لفائدة البنك.

-رهن الأجهزة المتنقلة<sup>1</sup>

### 3. المنخرطين في الصندوق:

ينخرط في الصندوق كل من البنك والمؤسسات المصغرة بنسبة اشتراك في حدود القرض الممنوح في إطار جهاز الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ، كما أن الانخراط في الصندوق إجباري للبنوك المتعاملة مع جهاز الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية والمؤسسات المصغرة التي اختارت صيغة التمويل الثلاثي.

### 4. كيفية الانخراط والاشتراك في الصندوق:

- يتم الانخراط من طرف المؤسسة المصغرة في الصندوق لتمويل وتأهيل المشروع.
- اشتراك البنوك في الصندوق محدد ب 01% تدفع سنويا من الباقي من أصل الدين.
- نسبة اشتراك المؤسسة المصغرة في الصندوق محددة ب 0,35% تدفع سنويا وتحسب على أساس القرض البنكي ومدته [08 سنوات].
- يدفع مبلغ اشتراك المؤسسة المصغرة كاملا مرة واحدة بعد المرافقة البنكية

### 5. طريقة التسديد :

بعدها تعرفنا على صيغ التمويل قد يتبادر في أذهاننا عن ما هي الطريقة التي سيتم بها تسديد هذه القروض الممنوحة من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية و كذلك من طرف البنوك . هذا ما سنبينه في الجدول التالي :

مبخوتي سيد أحمد - قلعي عماري مرجع سابق ص 162

جدول رقم (3-1): طريقة تسديد دعم الوكالة و مساهمة البنوك :

دعم وكالة NESDA	مساهمة البنك	الحالة
6 سنوات و نصف (بالنسبة للتمويل الثلاثي) سنة و نصف (بالنسبة للتمويل الثنائي)	سنة و نصف	مدة التأجيل لتسديد القرض
5 سنوات	5 سنوات	مدة تسديد القرض

المصدر: طرق تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية مبخوتي سيد أحمد-قلعي عماري ص 63

بعد شروع أصحاب المؤسسات في اطلاق مشاريعهم الاستثمارية تقوم الوكالة بزيارة ميدانية عن طريق المكلفين بالمتابعة التابعين لمصلحة المنازعات و التحصيل للقيام بتقرير بدئ النشاط و تبدأ معه فترة الاسترداد المكونة من فترة التأجيل تليها فترة الاسترداد الفعلي.

تبدأ فترة التأجيل و المكونة من سنة و نصف بالنسبة لتسديد المساهمة البنكية تليها فترة التسديد الفعلي و المكونة من خمس سنوات أما بالنسبة لتسديد دعم الوكالة فتتكون فترة التأجيل من ستة سنوات و نصف أي يؤجل تسديد دعم الوكالة إلى غاية نهاية فترة تسديد المساهمة البنكية و بعدها تبدأ فترة التسديد الفعلية لدعم الوكالة و المكونة هي كذلك من خمس سنوات.

بهذا نجد أن فترة التسديد الكلية لمبلغ الاستثمار الكلي للمشروع تتكون من إحدى عشرة سنة و نصف.<sup>1</sup>

2مبخوتي سيد أحمد - قلعي عماري مرجع سابق ص 64

## 6. طريقة التي يعمل بها الصندوق:

وفي حالة عجز الدائن عن تسديد ثلاثة أقساط الدين، يتدخل الصندوق بطلب من البنك حيث يقوم ب: - تحقق الصندوق من عدم قدرة المؤسسة المصغرة عن السداد، وفي حالة الإثبات يعرض الصندوق البنك ما نسبته 70% من مبلغ الدين الباقي، وبعدها يياشر البنك دعوى تحصيل الدين، ضد المؤسسة المصغرة، ويحول عائد التنفيذ على الضمانات لحساب الصندوق، ومن هنا نقول إن صندوق الكفالة، ضمان حقيقي لنجاح المؤسسات المصغرة.<sup>1</sup>

## رابعا: الصيغ التمويلية للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

تقوم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بتمويل مشاريع المستثمرين أو المقاولين وذلك بالاعتماد على عدة صيغ المتمثلة فيما يلي:

### 1. صيغة التمويل الثلاثي

تتمثل في المساهمة الشخصية لأصحاب المشاريع وتمويل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بالإضافة لتمويل البنك.

أ. التركيبة المالية: يتم التمويل الثلاثي بمشاركة كل من الشباب المستثمر والبنك والوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ويتكون من:

المساهمة الشخصية للشباب المستثمر؛ -

قرض بدون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية؛ -

-قرض بنكي بنسبة فائدة مخفضة بنسبة 100% من طرف صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض موجه لكافة النشاطات و القطاعات.

المراقبة المقاولاتية ودورها في انشاء في انشاء و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛ دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ؛وكالة عين تموشنت ؛مذكرة ماستر في العلوم من اعداد الطالب بن مخلف ميلود الجزائر 2021-2022 الاقتصادية<sup>1</sup>ص88-90؛

الهيكل المالي للتمويل الثلاثي: يكون وفق الجدول التالي :  
الجدول رقم (3-2): الهيكل المالي للتمويل الثلاثي

التمويل الثلاثي					
البنك	قرض بدون فائدة (وكالة اناذ)	المساهمة الشخصية	المنطقة	الفئة	
70%	25%	05%	كافة المناطق	البطالين و الطلبة	10.000.000 حتى
70%	20%	10%	مناطق الجنوب	الغير بطالين	
70%	18%	12%	مناطق المضاب و المناطق الخاصة		
70%	18%	12%	بقية المناطق		

### المصدر: الملحق رقم 1

2. صيغة التمويل الثنائي: تتمثل في المساهمة الشخصية لأصحاب المشاريع وتمويل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

فقط. يتم التمويل الثنائي وفق التركيبة المالية التالية:

— المساهمة الشخصية للشباب المستثمر؛

— قرض بدون فائدة تمنح الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية؛

الهيكل المالي للتمويل الثنائي: يكون وفق الجدول التالي :

الجدول رقم (3-3): الهيكل المالي للتمويل الثنائي

التمويل الثنائي		
قرض بدون فائدة (وكالة اناذ)	المساهمة الشخصية	قيمة الاستثمار
50%	50%	حتى 10.000.000

المصدر : الملحق رقم 1

3. صيغة التمويل الذاتي: يعتمد هذا النوع من التمويل على التمويل الشخصي لأصحاب المشاريع بنسبة 100% ؛ أين تصل قيمة الاستثمار الى 10 ملايين دينار جزائري .

الجدول رقم (4-3): الهيكل المالي للتمويل الذاتي

التمويل الذاتي	
المساهمة الشخصية نقدا او عينا	قيمة الاستثمار
100%	10.000.000

المصدر : الملحق رقم 1

خامسا: الامتيازات الجبائية الممنوحة في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

يستفيد الشباب المقاول من امتيازات جبائية قد تصل حتى الاعفاء أثناء مرحلة انجاز أو استغلال المشروع كما يلي

:

## 1. في مرحلة الانجاز :

يستفيد أصحاب المشاريع في هذه المرحلة من:

- الاعفاء على رسم نقل الملكية بمقابل مالي على الاكتسابات العقارية في إطار انشاء نشاط صناعي؛

الاعفاء من حقوق التسجيل فيما يتعلق بالعقود التأسيسية للشركات؛

-تطبيق نسبة منخفضة ب 5% فيما يخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة والداخلة مباشرة في انجاز الاستثمار.

## 2. في مرحلة استغلال المشروع:

يستفيد أصحاب المشاريع في هذه المرحلة من:

- الاعفاء من الرسم العقاري على البناءات والبنائات الإضافية لمدة 3 سنوات، 6 سنوات، 10 سنوات، حسب موقع المشروع ابتداء من تاريخ إنجازها؛

-إعفاء من الضريبة الجزافية الوحيدة IFU او حسب الحالة (IBS او IRG) لمدة 3 سنوات، 6 سنوات، 10 سنوات حسب موقع المشروع ابتداء من تاريخ الاستغلال،

-عند انتهاء فترة الاعفاء يمكن تمديدها لسنتين الوحيدة اضافيتين إذا تعهد المستثمر بتوظيف 3 عمال على الأقل لمدة غير محدودة؛

-عدم احترام التعهد الخاص بخلق مناصب الشغل يؤدي الى سحب الامتيازات الممنوحة والمطالبة بالحقوق والرسوم

الواجب دفعها 1.

## المطلب الثاني: ماهية مركز تطوير المقاولاتية.

انشئت هذه المراكز على مستوى سائر جامعات الوطن بهدف توجيه وبلورة أفكار الشباب الجامعي الراغب في انشاء مشاريع خاصة به .

### أولا: تعريف مركز المقاولاتية

مركز تطوير المقاولاتية هو فضاء لصالح الجامعيين ، يدعم تنشيط البرامج التي تشجع إنشاء المؤسسات والمقاولاتية ، ويهدف إلى:

-تكوين حاملي المشاريع الجامعية لاكسابهم المهارات اللازمة لتسيير مؤسسة مرافقتهم بتنظيم أنشطة تحسيسية لترقية روح المقاولاتية بالشراكة مع الفاعلين في النظام البيئي المقاولاتي وكذا إعلام وتوجيه المقاولين وحاملي المشاريع المقاولاتية نحو المهنيين المؤهلين من خلال بوابة واحدة هي : [Moukawil.dz](http://Moukawil.dz).

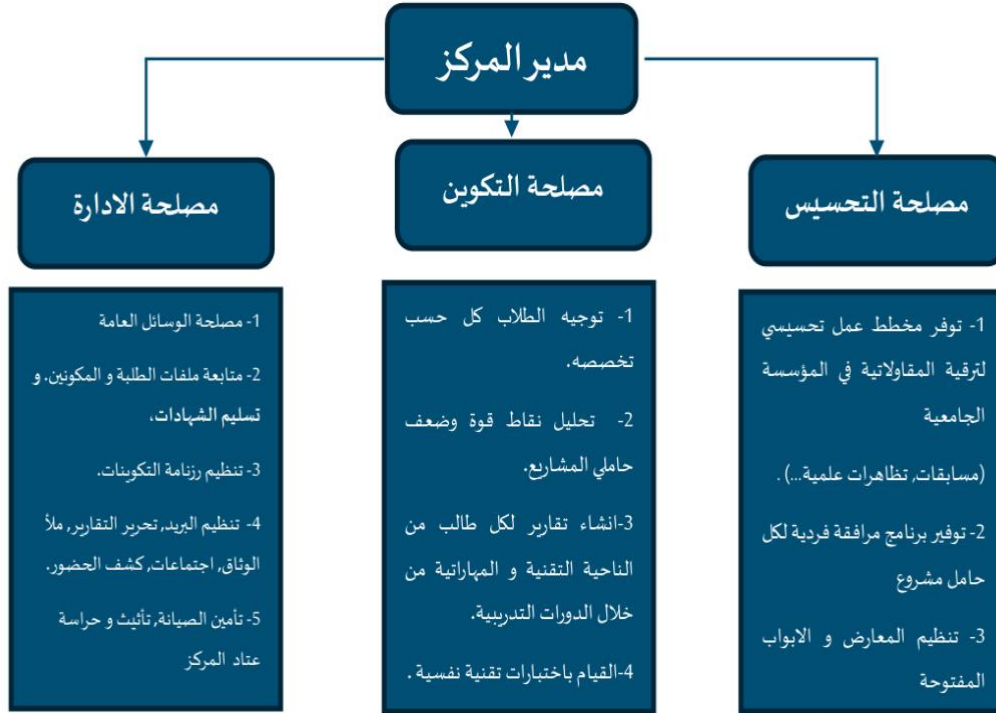
- المرافقة من اجل الحصول على التمويل بواسطة : دعم الفاعلين المختصين في مجال مرافقة انشاء مؤسسة من خلال التكوين للحصول على التمويل وفق المنهج الجديد ل ANADE تحديد ونشر الادوات المالية على مستوى هؤلاء الفاعلين ( القرض المصغر , الضمان البنكي .... الخ ) وكذا على مستوى هيئات الدعم ( الاستشارة , و التكوين , والتوجيه ..... )

- جعل المقاولاتية وسيلة للتنمية المحلية مرافقة نشوء اطار اكثر تشجيع للمبادرة الاقتصادية للجميع و في كافة أنحاء الإقليم .

- دعم المقاول بالتعاون مع الشركاء ، كجزء من برنامج تطوير سلسلة القيمة و التعاقد من الباطن .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- دليل ادارة مراكز تطوير المقاولاتية ,وزارة المعرفة و المؤسسات الناشئة و المؤسسات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، سبتمبر 2023

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمركز تطوير المقاولاتية  
الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي لمركز تطوير المقاولاتية .



المصدر : دليل مراكز تطوير المقاولاتية

ثالثا: مهام مركز تطوير المقاولاتية

تتمحور الخطة الاستراتيجية للمركز حول نشاطين أساسيين هما التحسيس والتكوين.

### 1. البرامج التحسيسية:

يتجلى ذلك من خلال البرامج المعدة قصد تطوير المهارات المقاولاتية لدى الطلبة الجامعين، حيث تشمل: تنظيم ورشات عمل تفاعلية ومحاضرات ينشطها مقاولين ذوو خبرة. يمكنهم مشاركة تجاربهم ونجاحاتهم وإخفاقاتهم، بالإضافة إلى إمكانية تقديمهم نصائح عملية لإنشاء مؤسسة.

-تنظيم تحديات المقاولاتية تمكن المشاركين تقديم أفكارهم أمام مجموعة من الخبراء قصد التشجيع على الإبداع، وتوفير فرص التمويل للمشاريع الواعدة.

-و كذا تنظيم معارض في مجال المقاولاتية لتشجيع المقاولين المحليين وتسليط الضوء على نجاحاتهم.

## 2. التكوين في المقاولاتية

يهدف التكوين إلى:

- اكتساب فهم متعمق للسيرورة المقاولاتية: يهدف التكوين إلى تعريف المقاولين الجامعيين المستقبليين بالمراحل المختلفة لإنشاء مؤسسة، من الفكرة إلى التنفيذ، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي، والبحث عن التمويل، وتطوير المنتجات أو الخدمات، وإدارة العمليات والتسويق.
  - تطوير مهارات إدارة الأعمال: وهذا يشمل التحكم في المبادئ الأساسية للإدارة، مثل الإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات، وإدارة التسويق والمبيعات، وكذلك تسيير سلسلة التوريد. يجب أن يكون المقاولين الجامعيين المستقبليين قادرين على اتخاذ قرارات واضحة في جميع هذه المجالات لقيادة مؤسساتهم إلى النجاح.
  - غرس الإبداع والابتكار: تتطلب المقاولاتية في الغالب أفكارًا جديدة ومقاربات مبتكرة. يهدف التكوين إلى تحفيز الإبداع لدى المقاولين الجامعيين في المستقبل، وتشجيعهم على التفكير بشكل مختلف وتطوير منتجات أو خدمات فريدة من نوعها تبرز في السوق.
  - إدراك المقاول المستقبلي للجوانب القانونية والتنظيمية المعمول بها بالبلاد عند إنشاء وتسيير مؤسسة، مثل التصاريح وعقود والملكية الفكرية وحماية البيانات والرخص... وغيرها.
  - تكوين مقاولين قادرين على قيادة وتحفيز الفريق وتفويض المسؤولية وتعزيز التعاون وحل النزاعات لخلق بيئة عمل منتجة ومتناغمة.
  - تشجيع المقاولين المستقبليين على التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار وصنع رؤية شاملة لمؤسساتهم لتحليل البيانات وتقييم المخاطر وتطوير خطط العمل وتعديل استراتيجيتهم وفقًا لذلك.
  - توفير شبكة من المهنيين والموارد للتواصل مع مقاولين آخرين، وخبراء في القطاع ومستثمرين محتملين لما لها من فائدة للحصول على الاستشارة، وشراكات تجارية ومالية ومختلف أشكال الدعم الأخرى.<sup>1</sup>
- من خلال التبرص المقام على مستوى مركز تطوير المقاولاتية المتواجد بجامعة بلحاج بوشعيب استفدنا من يوم تحسيبي كان موجها لفائدة بعض طلبة الليسانس حول مراحل انشاء وتمويل مؤسسة مصغرة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بهدف تحسيس الطلبة باهمية الدخول في مجال المقاولاتية وولوج عالم ريادة الاعمال.

<sup>1</sup> دليل ادارة مراكز تطوير المقاولاتية ,مرجع سابق, ص 5-6

المبحث الثاني: واقع المرافقة المقاولاتية في مركز تطوير المقاولاتية و الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لعين تموشنت

يعج الوسط الجامعي بالشباب الحامل لأفكار مشاريع و يمن يدفعهم الطموح لتجسيد هكذا أفكار على أرض الواقع. و يعد مركز تطوير المقاولاتية المتواجد بالجامعة ملاذا لهؤلاء وأرضا خصبة لبلورة تلك الأفكار وتمحيصها، ومن هنا تكون الانطلاقة.

**المطلب الأول: المرافقة المقاولاتية في مرحلة ما قبل الانشاء للمؤسسة المصغرة (في CDE )**

**أولا: التسجيل**

يتم التسجيل على الموقع Cde .dz المخصص للطلبة الجامعيين والمتخرجين ، أما طلبة معاهد التكوين المهني فيتم التسجيل على مستوى المعهد ذاته .

ومن اهم الخطوات الافصاح عن فكرة المشروع عن طريق نموذج مرفق على شكل Powerpoint يحمل على الموقع قصد تأكيد التسجيل ، ليتبع باستدعاء من مركز المقاولاتية للحضور للجنة انتقاء المشاريع بهدف تحديد من يريد مشروعا لدى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ومن يمتلك التمويل الكافي. تتكون اللجنة من مرافق و مكون من الوكالة بالاضافة لممثل للمركز (مدير المركز او أستاذ جامعي) بعد الانتقاء ، يتطلب من حامل المشروع تكويننا متخصصا ، فيلزم بهذا التكوين.

**ثانيا: التكوين**

يتمد التكوين على مدار 3 أسابيع من الواحدة زوالا و من الأحد الى الخميس، من أجل تحقيق ما سبق يسعى المركز إلى توفير برنامج تكوين متكامل يستفيد منه الطلبة المقاولين المحتملين ، ويشمل هذا التكوين عدة مواد تدريبية تتمثل في:

**1. المواد التدريبية**

**أ. اليوم الأول: مقدمة في المقاولاتية وتحديد الفرص**

- ما هي لمقاولاتية؟

- الصفات الأساسية للمقاول ناجح.

- تحديد وتقييم الفرص التجارية.

**ب. اليوم الثاني: إعداد مخطط عمل متين**

- فهم أهمية مخطط الأعمال.

- تحديد العناصر المفتاحية لمخطط الأعمال.

- بحوث التسويق وتحليل المنافسة.

**ت. اليوم الثالث: استراتيجية التسويق والبيع**

فهم أساسيات التسويق.

تطوير استراتيجية تسويق فعالة

تقنيات البيع والتفاوض.

ث. اليوم الرابع: التسيير المالي والتنبؤ بالإيرادات

المبادئ الأساسية للتسيير المالي.

إعداد ميزانية وتحديد التنبؤات المالية.

تحديد مصادر التمويل وتسيير الخزينة.

ج. اليوم الخامس: اختيار الهيكل القانوني والجوانب القانونية

الأشكال القانونية المختلفة للمؤسسة.

الالتزامات القانونية والضريبية.

حماية حقوق الملكية الفكرية.

ح. اليوم السادس: الموارد البشرية وإدارة الفريق

تعيين وانتقاء الموظفين.

تسيير الموارد البشرية.

الدافعية والقيادة.

خ. اليوم السابع: تسيير العمليات وسلسلة التوريد

التسيير الفعال للعمليات اليومية.

تحسين سلسلة التوريد.

مراقبة الجودة.

د. اليوم الثامن: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

الأدوات التكنولوجية الأساسية للمقاول.

التسويق عبر الإنترنت والتواجد على منصات التواصل الاجتماعي.

أمن البيانات وحماية الحياة الخاصة.

ذ. اليوم التاسع: الابتكار وتطوير المنتجات

تشجيع الإبداع والابتكار.

سيرورة تطوير المنتج.

تقييم جدوى الأفكار.

ر. اليوم العاشر: التخطيط للنمو و التوسع

- استراتيجيات النمو للشركات الناشئة
- التوسع في الاسواق الجديدة
- ادارة التغيير

ز.اليوم 11-15: دورات تطبيقية ودراسة حالات ومتابعة فردية وتواصل... محاكاة شبكة التقييم

## ANADE

أعمال تطبيقية تعتمد على المعارف المكتسبة.

دراسة حالات المقاولين ناجحين.

إذن يتوزع البرنامج التدريبي على فترة خمسة عشرة يوم، تتوزع على ثلاثة أسابيع متتالية. يتكفل مدربي مراكز تطوير المقاولاتية من فئة الأساتذة الجامعيين بتدريب المادة الأولى والثانية والثالثة من الدليل التدريبي، بينما يتكفل مدربي وكالة دعم و تنمية المقاولاتية بتدريب المادة الرابعة من الدليل التدريبي، في حين يتولى الخبراء (أصحاب مؤسسات، ومستثمرين) بتدريب المادة الخامسة من الدليل التدريبي، يتوزع البرنامج الزمني كالتالي:

الجدول رقم (3-5):الجدول الزمني لمسار التدريب في مراكز تطوير المقاولاتية



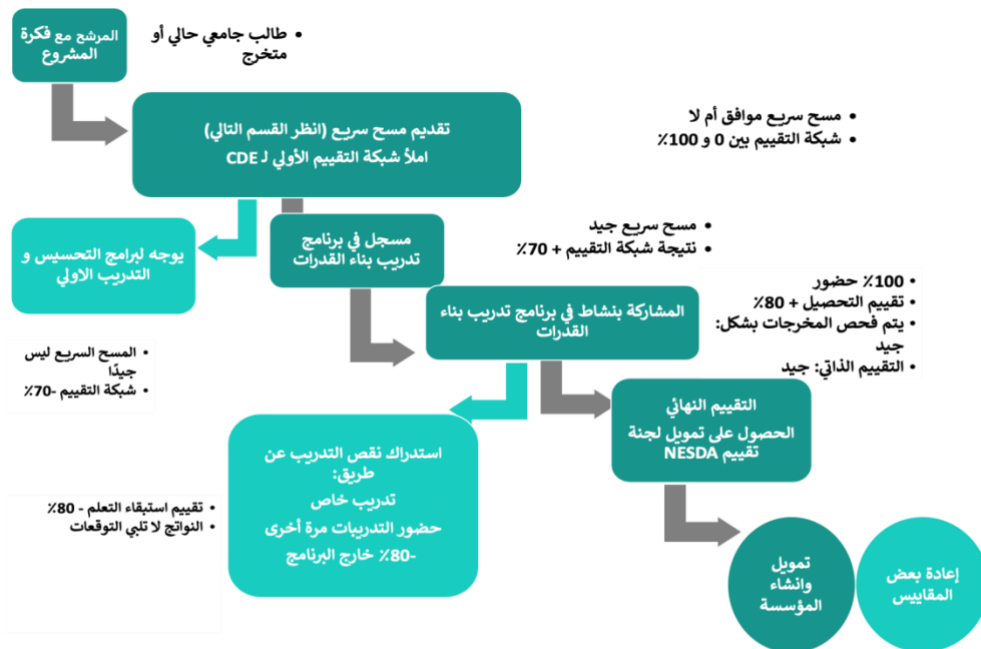
المصدر: دليل ادارة المركز،مرجع سبق ذكره، ص 17- 18

2. المعايير الخاصة بتصنيف الطلبة المقاولين المحتملين المقترحين للتكوين: يتمثل دور المدرب في تشجيع المتدرب على التقييم الذاتي من أجل تحديد نقاط قوته ومجالات التحسين، مما يمكنه من الاختيار الأمثل للأشخاص من حوله: شركاء، خبراء استشاريين، موظفين، موردين، إلخ. لذلك تمكن هذه الشبكة المدرب من معرفة درجة النضج المقاولاتي التي يشهدها الطالب المقاول المحتمل وكذا فكرته، مما يسهل من عمل المدرب والمرافقين في توجيه التكوين والمرافقة للطلبة

أ. استخدام الشبكة: تسمح هذه الشبكة بملاحظة ومعرفة الاستعداد المقاولاتي للطلبة المقاول، والذي يكون تحت ثلاثة أنماط:

- النمط الأول الذي لا يكون فيه للطلبة فكرة واضحة وبالتالي سيوجه للبرامج التكوينية التحسيسية الأولية.
- النمط الثاني من الطلبة هم الحاملين لأفكار في مرحلة متوسطة من النضج، ويحتاجون لدراسات معمقة تخص مشروعه، حتى يتمكنوا من الوصول إلى مرحلة طلب التمويل، خاصة إعداد دراسة الجدوى للجنة الاستشارية.
- النمط الثالث الذي يخص الفئة التي أنهت دراسة مشروعها بشكل نهائي، و التي ستوجه الى التكوين كذلك للتأكد من التحصيل، من خلال الاستفادة من حصة تدريب في شكل محاكاة لشبكة الانتقاء الخاصة بلجنة التمويل بالوكالة الوطنية لتنمية وتطوير المقاولاتية، و التي ستمكن بدورها من التقدم إلى هذه الوكالة لطلب التمويل فور الحصول على شهادة التكوين.

الشكل رقم ( 3-3 ): مخطط توجيه طالبي التكوين:



المصدر: إدارة دليل تطوير المقاولاتية، ص 20.

- في نهاية التكوين يحصل حامل المشروع على شهادة التكوين في المركز، كما يصبح قادرا على تقديم مخطط أعمال (رقم الاعمال و التكاليف) و الدراسة تقنواقتصادية على مدى 7 سنوات .

-تقديم فواتير شكلية للعتاد اللازم للمشروع من المورد.

يسلم مخطط الاعمال المنجز للمكون لمحاكاته مع ذلك المنجز من طرف الوكالة، وعند تطبيقها عموما، بحيث يجب أن يكون المشروع مربحا و الا فيعدل، في هذه المرحلة يمكن لحامل المشروع التسجيل في موقع الفرع للفرع الولائي nesda.dz.

**المطلب الثاني: مرحلة الانشاء - في الوكالة -**

**أولا: المصادقة على المشروع من طرف لجنة الانتقاء و اعتماد تمويل المشاريع**

بعد التسجيل على الموقع يستدعى حامل المشروع ليطم ملفه الاداري بكل ما يحويه من وثائق لاتمام التسجيل ليتم التاكيد منها، وفي انتظار ذلك تسلم له وثيقة تقديم المشروع (قيمة المساهمة الشخصية و مساهمة الوكالة ) وهذا حسب نوع التمويل المعتمد (ثلاثي أو ثنائي أو ذاتي).

يمثل حامل المشروع أمام لجنة انتقاء و تمويل المشاريع- ليقدم مشروعه- المكونة من 15 عضوا يتراسها مدير الوكالة وتضم مدير المركز، ممثلي البنوك الخمسة وغيره، في حالة قبول المشروع يسلم لصاحبه شهادة تأهيل سارية المفعول لمدة سنة تمدد لسنة اخرى.

**ثانيا: الموافقة البنكية**

بعد موافقة اللجنة يودع ملف صاحب المشروع على مستوى البنك الذي اختارته اللجنة بحضور المرافق لاستلام الموافقة البنكية من طرف البنك (في حالة التمويل الثلاثي ) ثم تنخرط المؤسسة المصغرة في الصندوق، بعدها الرجوع للوكالة مرفقة بالموافقة البنكية ، ووصل دفع المساهمة الشخصية ووصل الاشتراك في صندوق ضمان الاخطار البنكية في حالة التمويل الثلاثي .

**ثالثا: الانشاء القانوني**

بعد الحصول على الموافقة من البنك الذي اختار المشروع لتمويله يدخل صاحبه في مرحلة الانشاء القانوني لمؤسسته بتعيين المحل المناسب (الكراء لسنتين قابلة للتجديد ) بالولاية .

**رابعا: تمويل المشروع**

فور الانشاء القانوني للمؤسسة، يتم فتح حساب بنكي بالبنك الذي منح الموافقة ليتم صب المساهمة الشخصية ، ثم السعي للحصول على رقم تعريف جبائي ، و قرار منح الامتيازات المالية و الضريبية ، بهذه الوثائق و غيرها يكون الملف المالي في الوكالة لتحديث ملف اتفاقية القرض المبرم بين الوكالة و المقاول .

بعد الحصول على التمويل، يحصل على نسبة 25 بالمئة في حالة التمويل الثلاثي .

### خامسا: الانطلاق في النشاط

- تقدم نسخة من هذا الملف للبنك مع أمر بالسحب لصك بنكي بقيمة ضمان أخطار القروض قصد الحصول على شيك بنكي بقيمة 10 بالمئة يسلم للمورد من جل استلام العتاد (في مدة لا تتعدى ثلاثة أشهر).
- يقدم المورد وصل التسليم مرفقا بالفاتورة النهائية، فيسجل المرافق ذلك بالوكالة ويبعث جدول ارسال لمصلحة المرافقة والتصوي رقصد معاينة العتاد بحضور المورد وصاحب المشروع وممثل عن الوكالة ومحضر قضائي لتوقيع محضر معاينة جرد وتجريب.
- بعد رفع اليد عن تسديد قرض البنك، يحصل صاحب المشروع صك بباقي المبلغ من قيمة العتاد وصك التامين .
- لبدء النشاط يقدم صاحب المشروع فاتورة شكلية للوكالة حتى تسلمه أمرا بسحب صك بنكي يقدمه للبنك فيحصل على صك المورد .

### سادسا: متابعة النشاط

- تعقب المرحلة السابقة مرحلة بعد الانجاز، فبعد الحصول على اعلان بدء النشاط من الضرائب ، يمكن تكوين ملف آخر للحصول على امتيازات جبائية جديدة - مرتبطة بهذه المرحلة - لمدة 3 سنوات ابتداء من بداية المشروع مع امكانية تمديدها لسنتين مع تعهد بتوظيف 3 عمال على الاقل لمدة غير محددة .
- تمديد قرار منح الامتيازات الضريبية ، اعفاءات كاملة لمدة 3 سنوات ، 6 سنوات ، 10 سنوات حسب موقع المشروع .
- تخفيض الضريبة على الدخل الاجمالي وفق الصيغ التالية : 70 بالمئة خلال السنة الاولى ، 50 بالمئة للسنة الثانية و 25 بالمئة للسنة الثالثة .
- اعفاءات لمدة 18 شهر عمل ابتداء من استلام الصك الثاني ( 90 بالمئة ) ، بعدها يبدأ بتسديد قرض البنك على امتداد 5 سنوات .
- ثم يباشر تسديد ديون الوكالة كذلك على 5 سنوات .

### المطلب الثالث :مرحلة التوسع

- يمكن لصاحب المشروع توسيع نشاطه و الاستفادة من امتيازات الجبائية جديدة لكن بشروط :
- محترم لاجال تسديد القرص البنكي و قرض الوكالة .
- لم يوقف السجل التجاري .
- يجوز العتاد الأساسي للنشاط .
- سدد الضرائب و التامينات .
- مساهمة شخصية ب 15 بالمئة .

- السن من 18 – 58 سنة .<sup>1</sup>

المبحث الثالث: حصيلة انجازات الوكالة الولائية لدعم وتنمية المقاولاتية NESDA ومركز تطوير المقاولاتية  
CDE

المطلب الاول : إحصاء لمختلف المشاريع و القطاعات التي مولتها الوكالة - NESDA -

تعكس الارقام المتوفرة عن نشاط الوكالة منذ تاسيسها حتى الثلاثي الأول من سنة 2024 تنوعا ملحوظا في عدد المشاريع الممولة من حيث الجنس، من حيث القطاعات وفروع النشاط الاقتصادي .

أولا: حصيلة القروض الممنوحة من طرف الوكالة من 1998 إلى 2024

من خلال هذا الجدول سنبين بشكل عام حصيلة نشاط الوكالة الولائية لدعم وتنمية المقاولاتية عين تموشنت منذ الإنشاء إلى غاية شهر مارس من سنة 2024 .

الجدول رقم(3-6): القروض الممنوحة من طرف الوكالة من 1998 إلى مارس 2024

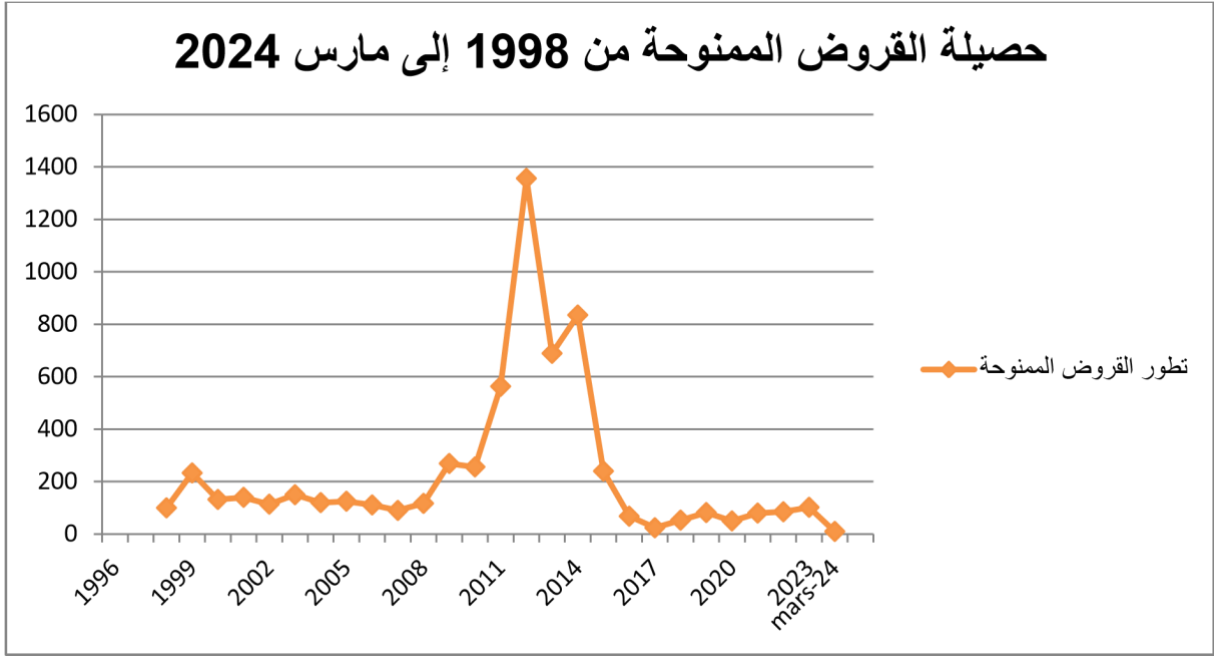
2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	السنة
111	125	120	150	114	140	132	233	100	عدد القروض الممنوحة
2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	السنة
240	835	689	1356	563	256	269	117	90	عدد القروض الممنوحة
إلى غاية مارس 2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	السنة
10	102	85	80	50	82	53	24	68	عدد القروض الممنوحة
6194									المجموع

المصدر: إحصائيات مقدمة من طرف ممثلي NESDA ب CDE.

<sup>1</sup>مرافق من الوكالة بالمركز.

من أجل التوضيح أكثر قمنا بترجمة الجدول إلى الشكل البياني التالي :

الشكل رقم (3-4) : حصيلة القروض الممنوحة من 1998 إلى مارس 2024



المصدر: إحصائيات مقدمة من طرف ممثلي NESDA ب CDE

من خلال الجدول والرسم البياني يتبين لنا أن هناك تباين في عدد القروض الممنوحة من طرف الوكالة حيث نلاحظ أولاً وجود قفزة صغيرة ما بين السنتين الأولتين (1998-1999) وذلك يرجع لبداية تعرف أصحاب المشاريع على الوكالة في بداية انطلاق نشاطها، ثم بعد ذلك شهدنا استقراراً في عدد القروض الممنوحة من سنة 2000 حتى 2008 لتشهد قفزة صغيرة أخرى في السنتين الموالتين (2009-2010) ومع بداية سنة 2011 نلاحظ وجود نقلة كبيرة في عدد القروض الممنوحة، ويعود ذلك للتعديلات التي صدرت في تلك السنة والتي تنص على فتح المجال للاستثمار في كل الأنشطة، وتقليص نسبة المساهمة الشخصية للمقترض. نلاحظ تراجع كبير في عدد القروض الممنوحة فيما بين السنتين 2013-2014 ويرجع ذلك إلى التعديلات الصادرة شهر أفريل 2013 والتي ألغت الاستثمار في العديد من المجالات واقتصرت على منح القروض لحاملي شهادات التكوين المهني والمتخرجين الجامعيين.

ثم تناقصت ما بين سنتي (2019-2020) بسبب جائحة كورونا، لتتبعث بعد ذلك تدريجياً

### ثانيا:الملفات المودعة و الملفات المقبولة

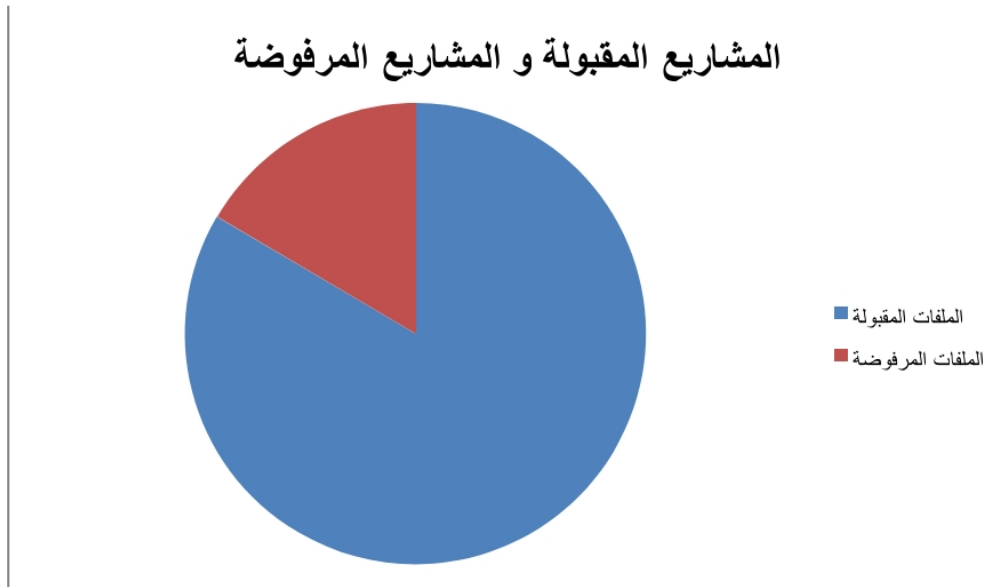
الجدول رقم (3-7): عدد الملفات المودعة وعدد الملفات المتحصلة على شهادة القبول

عدد الملفات	عدد شهادة التأهيل	الرفض
14200	11852	2348

المصدر : إحصائيات مقدمة من طرف ممثلي NESDA ب CDE

قصد التوضيح أكثر قمنا بترجمة الجدول إلى الشكل البياني التالي :

الشكل رقم (3-5) : عدد الملفات المقبولة وعدد الملفات المرفوضة



المصدر : إحصائيات مقدمة من طرف ممثلي NESDA ب CDE

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عدد الملفات المودعة لدى الوكالة الولائية لعين تموشنت بلغ 14200 ملف، فيما تم قبول 11852 ملف أي ما يعادل 2348 ملفا مرفوضا و ذلك يرجع للجنة انتقاء وتمويل المشاريع المسؤولة عن قبول أو رفض المشاريع حسب شروط معينة.

ثالثا: الملفات المتحصلة على الموافقة البنكية

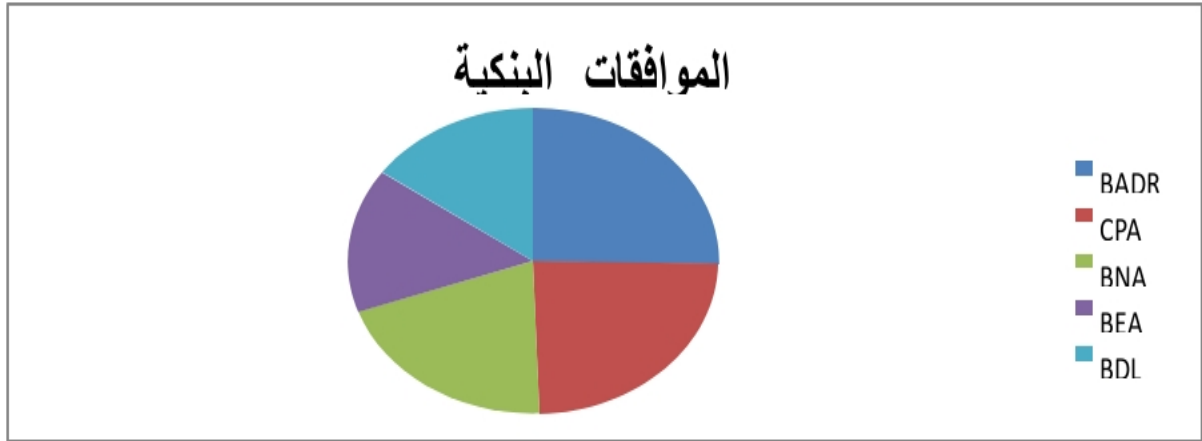
الجدول رقم (3-8): عدد الملفات المتحصلة على الموافقة البنكية

البنك	عدد الموافقات البنكية
BADR	1564
CPA	1498
BNA	1249
BEA	945
BDL	938
المجموع	6194

المصدر : إحصائيات مقدمة من طرف ممثلي NESDA ب CDE

من أجل التوضيح أكثر قمنا بترجمة الجدول إلى الشكل البياني التالي :

الشكل رقم (3-6) : عدد الملفات المتحصلة على الموافقة البنكية



المصدر : إحصائيات مقدمة من طرف ممثلي NESDA ب CDE

من خلال الجدول أعلاه والرسم البياني يتضح لنا أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR هو البنك الأكثر تمويلا ومنحا للقروض لأصحاب المشاريع وذلك ب 1564 موافقة ويعود هذا لتخصصه في مجال الفلاحة كونها من المشاريع

الأكثر طلبا للقروض في ولاية عين تموشنت، ثم يليه بنك القرض الشعبي الجزائري CPA بـ 1498 موافقة لأنها من اختصاصه ثم يليه البنك الوطني الجزائري BNA بـ 1294 موافقة ثم البنك الجزائري الخارجي BEA بـ 945 موافقة ليتذيل الترتيب بنك التنمية المحلية BDL بـ 938 موافقة بنكية.

#### رابعا: توزيع المشاريع الممولة حسب المستوى التعليمي

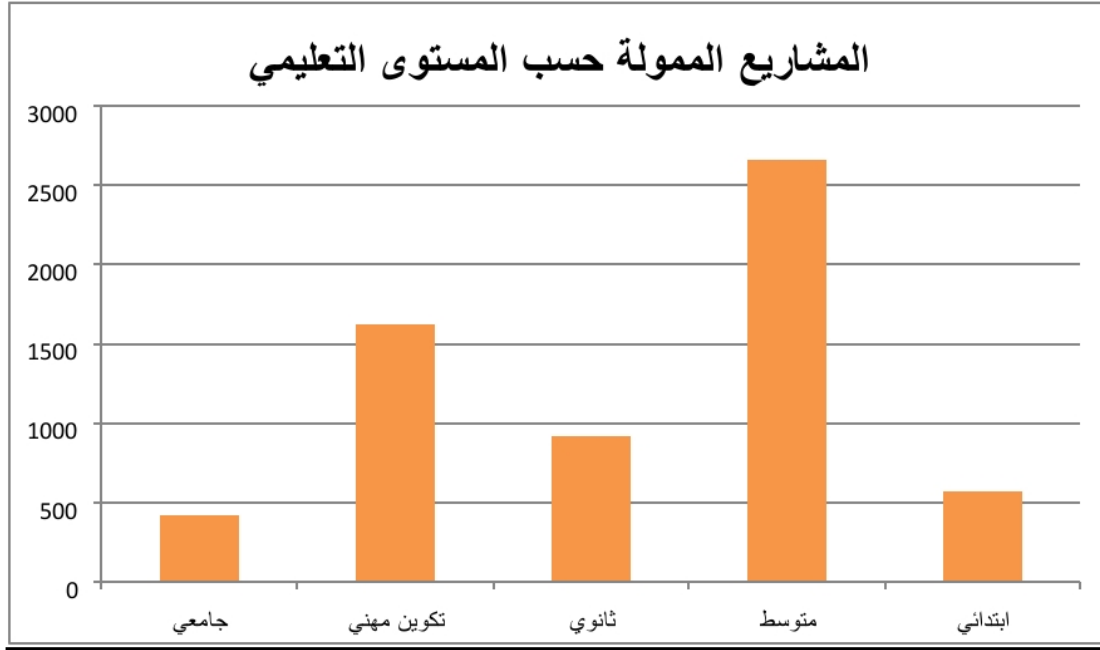
الجدول رقم (3-9): عدد المشاريع الممولة حسب المستوى التعليمي

عدد الملفات الممولة	المستوى
418	جامعي
1625	تكوين مهني
917	ثانوي
2662	متوسط
572	ابتدائي
6194	المجموع

المصدر : إحصائيات مقدمة من طرف ممثلي NESDA بـ CDE

من أجل التوضيح أكثر قمنا بترجمة الجدول إلى الشكل البياني التالي :

الشكل رقم (3-7): المشاريع الممولة حسب المستوى التعليمي



المصدر : إحصائيات مقدمة من طرف ممثلي NESDA ب CDE

من خلال الجدول أعلاه والرسم البياني نلاحظ أن الفئة الأقل تمويلا هي فئة الجامعيين كونهم يعزفون عن الولوج إلى عالم المشاريع و يفضلون الوظيفة مما دعى الوكالة لتقديم دورات تحسيسية وأخرى تكوينية بمركز المقاولاتية في الجامعة لنشر روح المقاولاتية بين الجامعيين.

خامسا: المشاريع الممولة في مرحلتي الإنشاء و التوسيع

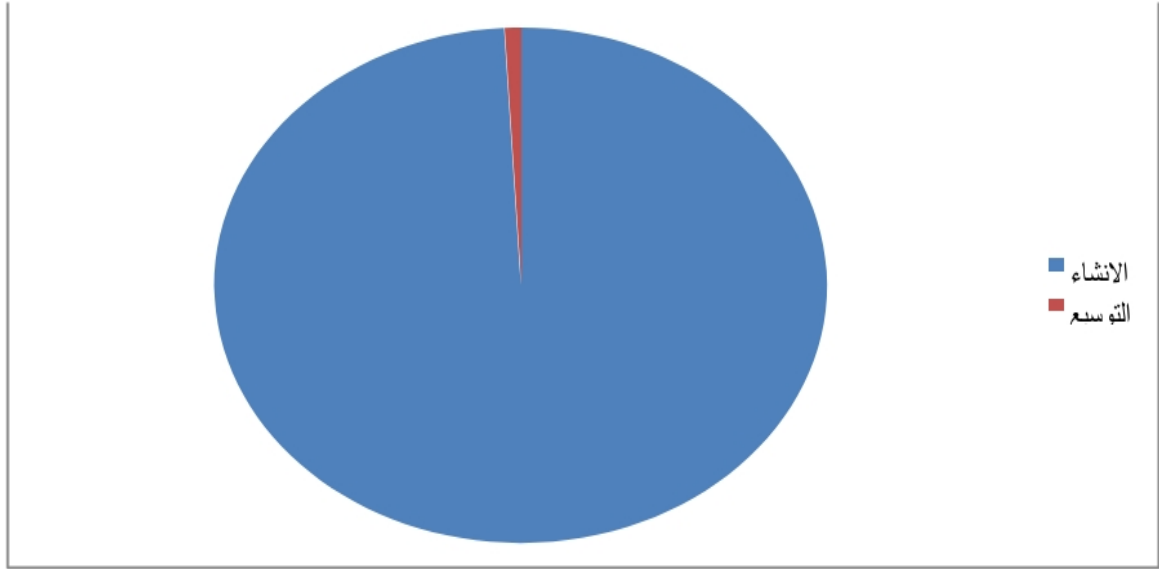
الجدول رقم (3-10): عدد المشاريع الممولة في مرحلتي الإنشاء و التوسيع

مرحلة التوسيع	مرحلة الإنشاء	عدد المشاريع الممولة
54	6140	6194

المصدر : إحصائيات مقدمة من طرف ممثلي NESDA ب CDE

لمزيد من التوضيح قمنا بترجمة الجدول إلى الشكل البياني التالي :

الشكل رقم (3-8): المشاريع الممولة في مرحلتي الإنشاء و التوسيع



المصدر : إحصائيات مقدمة من طرف ممثلي NESDA ب CDE

من خلال الجدول والرسم البياني السابقين نجد أن جل المشاريع الممولة من طرف الوكالة و البالغ عددها 6140 مشروعاً هي قيد الإنشاء , في حين بلغ عدد تلك التي هي في مرحلة التوسيع 45 مشروعاً فقط . تعود قلة تلك المشاريع لعدة أسباب منها اعتمادها على نفسها , فلا تطلب التمويل الثاني –الموجه للتوسعة – ويرجع أيضاً إلى عامل السن الذي تشترطه الوكالة للحصول على التمويل .

سادساً: المشاريع الممولة حسب صيغ التمويل

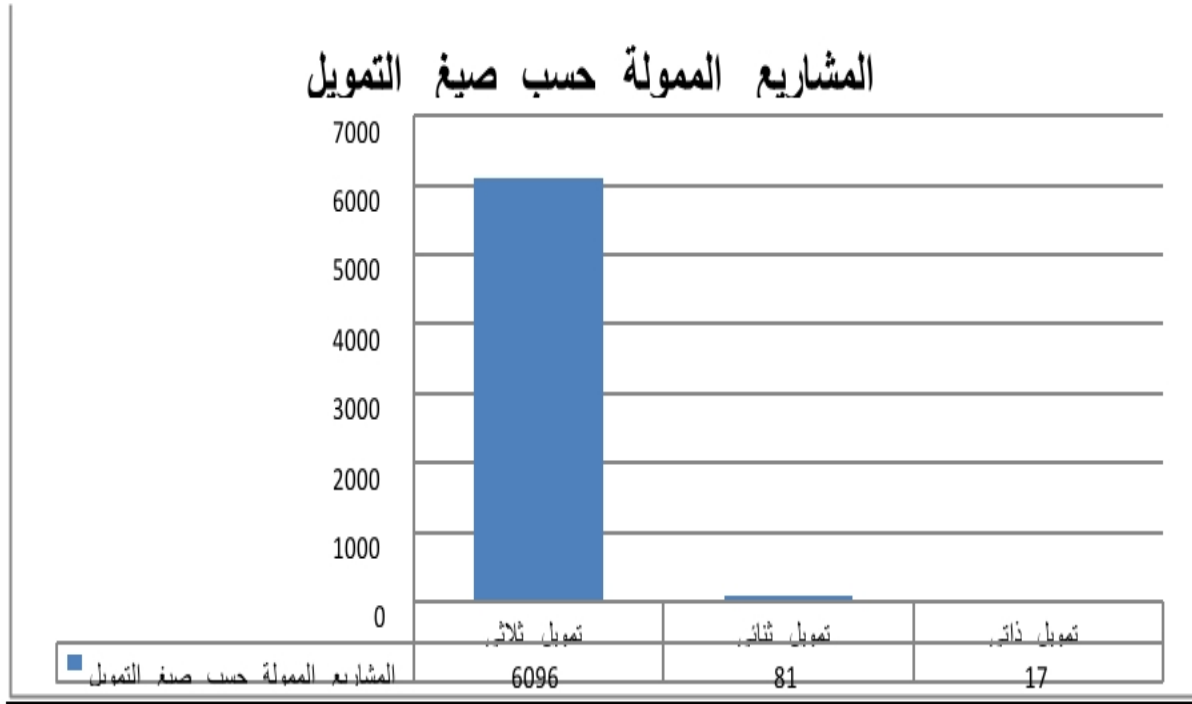
الجدول رقم (3-11): عدد المشاريع الممولة حسب كل صيغة من صيغ التمويل لدى الوكالة

تمويل ذاتي	تمويل ثنائي	تمويل ثلاثي	عدد المشاريع الممولة
17	81	6096	6194

المصدر : إحصائيات مقدمة من طرف ممثلي NESDA ب CDE

قصد التوضيح أكثر قمنا بترجمة الجدول إلى الشكل البياني التالي :

الشكل رقم (3-9): عدد المشاريع الممولة حسب كل صيغة من صيغ التمويل لدى الوكالة



المصدر : إحصائيات مقدمة من طرف ممثلي NESDA ب CDE

من خلال الجدول أعلاه والرسم البياني نلاحظ أن جل المشاريع ( 6096 ) مشروع تبنت صيغة التمويل الثلاثي ويعود هذا لكون هذه الصيغة من التمويل هي الأقل من حيث المساهمة الشخصية لصاحب المشروع، ثم تليها صيغة التمويل الثنائي ب 81 مشروع أين تكون المساهمة الشخصية أعلى فالمشروع يمول من قبل طرفين فقط أي الوكالة وصاحب المشروع، وأخيرا صيغة التمويل الذاتي ب 71 مشروع ويتحمل فيها صاحب المشروع كامل مبلغ الاستثمار، فصاحب المشروع يسعى للاستفادة من امتيازات الوكالة فقط.

سابعاً: مناصب الشغل المستحدثة في كل قطاع

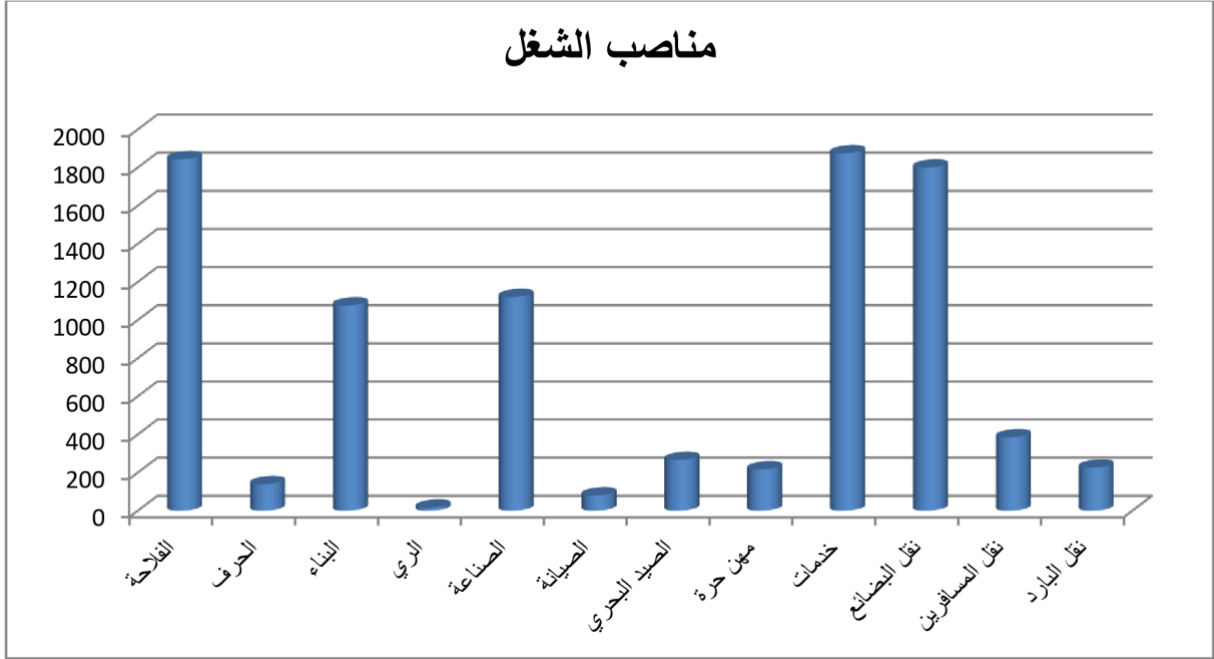
الجدول رقم (3-12) : عدد مناصب الشغل المستحدثة في كل قطاع لدى وكالة عين تموشنت

مناصب الشغل	قطاعات النشاط
1844	الفلاحة
139	الحرف
1077	البناء و الأشغال العمومية
16	الري
1121	الصناعة
80	الصيانة
266	الصيد البحري
217	مهن حرة
1875	خدمات
1800	نقل البضائع
385	نقل المسافرين
266	نقل و تسليم على البارد
9086	المجموع

المصدر : إحصائيات مقدمة من طرف ممثلي NESDA ب CDE

قصد التوضيح أكثر قمنا بترجمة الجدول إلى الشكل البياني التالي :

الشكل رقم (3-10): عدد مناصب الشغل المستحدثة في كل قطاع لدى وكالة عين تموشنت.



المصدر: إحصائيات مقدمة من طرف ممثلي NESDA ب CDE

من خلال الجدول أعلاه والرسم البياني نلاحظ أن القطاع الأكثر استحداثا مناصب الشغل ب 1875 منصبا هو قطاع الخدمات ويليه قطاع الفلاحة ب 1844 منصب ثم قطاع نقل البضائع ب 1800 منصب وهذا راجع لكثرة المشاريع المنشأة في هذه القطاعات وكذا حاجتها لليد العاملة، كما نجد أن قطاعي الصناعة والبناء قد وفر عددا لا بأس به من مناصب الشغل 1121 و 1077 منصب شغل على التوالي وذلك لحاجة هذين القطاعين لليد العاملة أيضا، ثم تأتي باقي القطاعات الأخرى والتي تعتبر أقل استحداثا لمناصب العمل وهذا راجع لعدم احتياج معظمها إلا لعاملين أو عاملين لتسيير هذه المشاريع كالمهنة الحرة والحرف. وهنا يجب التنويه إلى أن وكالة عين تموشنت قد تمكنت من استحداث 9086 منصب شغل بتمويلها لمشاريع مختلفة عبر تراب الولاية.

### المطلب الثاني : احصائيات المرافقة المقاولاتية في مركز تطوير المقاولاتية

نستعرض في هذه الفقرة مجموعة من الاحصائيات المقدمة من ممثل NESDA بمركز تطوير المقاولاتية والمتمثلة في مجموع الدورات التكوينية من نوع TRIE والهادفة لاجاد فكرة مشروع وكذا الدورات التكوينية من نوع " انا مقاول " وذلك منذ استحداث المركز .

#### أولا:برنامج ايجاد فكرة مشروع TRIE :

هو برنامج تكويني لدورة تدوم ثلاثة أيام في ختامها يكون الطالب قادرا على ايجاد فكرة لشروعه من خلال مجموعة محاور تؤكد عليها الدورة مثل :مميزات المقاول الناجح، هل يمكنك أن تعتمد على فكرتك، تحليل فكرة المشروع.....وفيما يلي مجموع الدورات المقدمة بمركز تطوير المقاولاتية بجامعة بلحاج بوشعيب<sup>1</sup>.

#### الجدول رقم (3-13):عدد الدورات التكوينية في ايجاد فكرة مشروع

العدد	الأفواج	الدورات
201	13	13

العدد	الأفواج
13	01
13	02
15	03
14	04
14	05
16	06
12	07
22	08
16	09
21	10
16	11
15	12
14	13
201	المجموع

المصدر:احصائيات مركز تطوير المقاولاتية

<sup>1</sup>مكون وممثل NESDA بالمركز

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عدد الطلبة المستفيدين من التكوين في المركز تعدى 200 طالب خلال فترة وجيزة منذ أن باشر المركز نشاطه فنلاحظ البداية القوية للمركز من خلال الاقبال المكثف للطلبة الطالبين للتكوين قصد بلورة أفكارهم, كما نلمس التزايد المهم لعدد الطلبة من فوج لآخر, الأمر الذي أدى الى تنامي عدد الدورات المنظمة .  
ثانيا: برنامج أنا مقاول .

يستهدف هذا البرنامج فئة الطلبة الذين لديهم فكرة واضحة عن مشروعهم ، ولم يتبقى لهم سوى تجسيدها و الشروع في العمل ، فهؤلاء الطلبة هم المقاولين المحتملين . يتمحور هذا البرنامج حول اعداد دراسة الجدوى وكيفية انشاء المؤسسة من خلال المواد المقدمة أثناء الدورة والمرافقة التي يوفرها المرافق. وفيما يلي الدورات التي قدمت من أجل ذلك .  
الجدول رقم (3-14) : عدد الدورات التكوينية في دورة أنا مقاول .

الافواج	العدد	الدورات
10	167	08

الافواج	العدد
01	21
02	23
03	14
04	21
05	15
06	20
07	26
08	28
09	24
10	30
المجموع	222

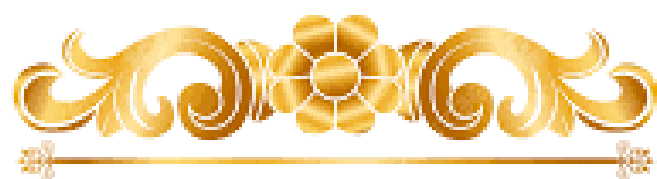
المصدر: احصائيات مركز تطوير المقاولاتية

من خلال الجدول نلاحظ اقبال حاملي المشاريع من الجامعيين على مركز تطوير المقاولاتية طالبين للتكوين في دورة أنا مقاول والتي هي فرصة لهم لاكتساب مهارات و معارف تمكنهم من تسيير مؤسساتهم مستقبلا، فعدد المقبلين على

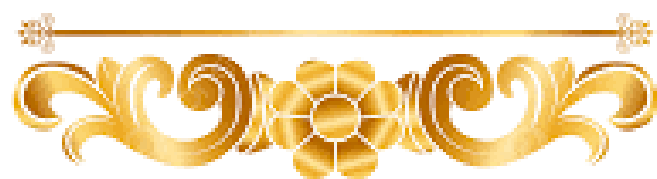
التكوين ناهز 222 طالبا (حتى شهر جوان من سنة 2024) كون هذا التكوين صار الزاميا للحصول على تمويل المشروع المقترح و يرجع ذلك لتوقف NESDA عن استقبال ملفات جديدة لمدة سنتين. من بين الملفات المقبولة أربع ملفات و الباقي لم يمثل بعد أمام لجنة انتقاء وتمويل المشاريع لعدم اكتمال ملفاتهم .

#### الخلاصة:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى الوكالة الولائية لدعم وتنمية المقاولاتية عين تموشنت بصفة عامة ، فقمنا بتغطية لمختلف الجوانب المتعلقة بها من مهام وصيغ التمويل التي تعتمد عليها وكذا الاعانات المالية والامتيازات الجبائية التي توفرها للشباب المقاول المقبل على انشاء مؤسسته المصغرة ، كما تعرفنا على صندوق الضمان لأخطار القروض ودوره الفعال في إنشاء هذه المؤسسة ، وأنواع الاستثمارات الممولة من طرف الوكالة . كما استعرضنا حصيلة نشاط الوكالة في مجال تمويل ودعم المشاريع الاستثمارية، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية لمركز تطوير المقاولاتية لجامعة بلحاج بوشعيب، ودوره في مرافقة المقاول في انشاء مؤسسته المصغرة من مرحلة توليد الفكرة الى ما بعد مزاولتها لنشاطها ، كما قدمنا حصيلة للتكوين ب CDE ودوره في مرافقة الطلبة لشق طريقهم في مجال المقاولاتية .



خاتمة



## الخاتمة

نظرا للدور الكبير الذي تلعبه المؤسسات المصغرة في الاقتصاد الوطني وكونها المفاعل الأساسي لاستراتيجيات النمو الاقتصادي، وجب حماية هذه المؤسسات من التعثر والاختار والمعيقات التي قد تواجهها، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال المرافقة المفاوضية لهذه المؤسسات.

ومن خلال هذه الدراسة التي تناولت المرافقة المفاوضية و دورها في انشاء المؤسسات المصغرة، وتزامنا مع السياسات التشجيعية التي انتهجتها الدولة الجزائرية من نشر للفكر المفاوضي و تحفيز على الابداع والابتكار في أوساط الشباب وخاصة خريجي الجامعات و المعاهد الوطنية، حاولنا معرفة مدى مساهمة الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المفاوضية في انشاء ودعم المؤسسات المصغرة في الجزائر .

كما توصلنا الى أن المرافقة المفاوضية من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المفاوضية تساهم فعلا في انشاء و إنجاح المؤسسات المصغرة ولكن تختلف المرافقة من قطاع لآخر و من تمويل لآخر و من سنة إلى أخرى، وهذا ما اتضح من تحليل الجداول و الاشكال و المنحنيات، إلا أنها تبقى ضعيفة بالنسبة لما هو منتظر منها.

**نتائج الدراسة:** من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية، خلصنا إلى النتائج التالية منها نتائج تختبر صحة فرضياتنا:

### في الجانب النظري:

- تنامي عدد المؤسسات المصغرة في ولاية عين تموشنت مرتبط بالمرافقة الجيدة التي تضمنها الهيئات و الوكالات المحلية والوطنية، باعتبار هذه المؤسسات أهم الركائز التي تستند عليها الحكومة لمحاربة مشكلة الاقتصاد الوطني، فالمرافقة المفاوضية هي أساس بنية المؤسسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى .

- تعتبر المرافقة المفاوضية من أهم العناصر التي يحتاجها المفاوض عند بداية انشاء مؤسسته المصغرة نظرا لمختلف التحديات و الصعاب التي قد تعترضه، فهي تساعده على تجسيد مشروعه على أرض الواقع بعدما كان مجرد فكرة .

- أثبتت المؤسسات المصغرة فعاليتها في تحقيق التنمية الاقتصادية بما تخلقه من مناصب عمل جديدة على المدى الطويل.

### في الجانب التطبيقي:

- القيام بعمليات تحسيسية و توعوية متنوعة و مكثفة من قبل مركز تطوير المفاوضية يؤدي إلى اكتساب الطلبة -المفاوضين المحتملين - لمعرفة تمكّنهم من تطوير مهاراتهم المفاوضية و زرع روحها فيهم .

- المرافقة الجيدة في مركز تطوير المفاوضية تمكن الطلبة من انشاء مؤسساتهم بكفاءة من خلال الدورات التكوينية المختلفة بإيجاد فكرة المشروع، انشاء المؤسسة، اعداد مخطط الأعمال أو تسيير المؤسسة حسب طبيعة التكوين، وهذا ما ينفي الفرضية الثانية التي جاءت بان المرافقة المفاوضية في الجزائر تركز على جانب تمويل المؤسسات المصغرة .

- بلغ مجموع المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المفاوضية بالولاية من 1998 الى غاية مارس 2024 حوالي 6194 مشروعا. وهذا ما يثبت الفرضية الثالثة وهي ان برامج المرافقة المفاوضية المقدمة من طرف هيئات المرافقة و الدعم تساهم بشكل كبير في انشاء المؤسسات المصغرة .

- تمنح الوكالة الولائية لدعم و تنمية المفاوضية كونها آلية مرافقة ودعم المشاريع عدة مزايا مالية لأصحابها أهمها قروض دون فائدة ومزايا جبائية أهمها الإعفاء من الرسوم المالية لأصحاب المشاريع أهمها دون فائدة ومزايا جبائية أهمها الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة.

- للوكالة الولائية لدعم و تنمية المفاوضية دور كبير في كل مرحلة من مراحل الإنشاء من خلال تقديم النصائح والارشادات اللازمة لمسيري هذه المشاريع .

- تعتبر الجزائر من خلال جهودها في تطوير قوانين المفاوضية و الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المفاوضية عازمة على توجيه المؤسسات نحو زيادة الأداء في الانتاجية و تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات لتمكّن من تطويرها وترقيتها و تجاوز مشاكلها.

## 2- التوصيات والاقتراحات : في ظل النتائج المتوصل اليها يمكن تقديم بعض الاقتراحات، نوجز أهمها في ما يلي :

- على الوكالة الولائية لدعم وتنمية المقاولاتية تنويع آليات مرافقة المؤسسات المصغرة لما لها من دور كبير في الجانب الاقتصادي والاجتماعي.
  - يجب على الوكالة الولائية لدعم وتنمية المقاولاتية عين تموشنت توفير مصالح مخصصة فقط لتلقي مشاكل المشاريع المبتدئة لتسهيل عملية المرافقة للمشاريع التي تحتاج ذلك دون اغفالتلك المنطلقة على مستوى CDE.
  - من الضروري في الوكالة الولائية لدعم وتنمية المقاولاتية الاعتماد على التقنيات التكنولوجية في العلاقة مع المحيط من أجل تطوير طرق المرافقة المقاولاتية من ناحية التعاملات الالكترونية بين المقاول والوكالة.
  - على الوكالة الولائية لدعم وتنمية المقاولاتية انتاج البرامج الاعلامية للتعريف بالمرافقة المقاولاتية للمؤسسات المصغرة ومنع تعثر مشاريعها
  - يتوجب على الوكالة الولائية لدعم وتنمية المقاولاتية عطاء الأهمية اللازمة للدعم المعنوي كهيئة مرافقة على شكل تقديم نصائح والارشادات والبيانات والمعلومات الضرورية للمقاول باستمرار خاصة عند بداية مشروعه بمركز CDE.
  - على كل الهيئات المسؤولة في الوكالة الولائية لدعم وتنمية المقاولاتية متابعة أصحاب المشاريع والقيام باجتماعات دورية معهم لمناقشة مختلف المشاكل التي يواجهونها حتى يتسنى لهم معالجة المشاكل والعراقيل التي تواجههم بطريقة احترافية وهذا في سبيل انجاح مشاريعهم وتحقيق الغاية من المرافقة والرقابة معا ابتداء من مركز تطوير المقاولاتية بالجامعة .
- ## 3-آفاق الدراسة: لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، بإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها :
- دور مراكز تطوير المقاولاتية في تطوير المؤسسات المصغرة.
  - أثر صندوق الكفالة لضمان أخطار القروض في انشاء وتطوير المؤسسات المصغرة.
  - تقييم مسببات نجاح و فشل المؤسسات المصغرة.



---

المصادر و المراجع

---



**أولا : باللغة العربية****❖ الكتب**

- ✚ معراج هواري، صارة ريغي ، مدخل للمقاولاتية ، فواصل للنشر و الاعلام، غرداية، 2021.
- ✚ د. عامر خربوطلي، **ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة و المتوسطة**. منشورات الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية 2018 ،
- ✚ مجدي عوض مبارك، **الريادة في الأعمال**، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009.
- ✚ حسين عبد المطلب الأسرج، **المشروعات الصغيرة ودورها التنموي في مصر**، وزارة التجارة والصناعة ، مصر، 2006.
- ✚ عمر رفيق وآخرون ،**أثار السياسات الاقتصادية في الخطة الاقتصادية والاجتماعية (1993-1997)** على التشغيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأردن، 1995.
- ✚ فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، **الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، 2005.
- ✚ كاسر نصر المنصور وشوقي ناجي، **إدارة المشروعات الصغيرة**، دار حامد للنشر، عمان، الاردن ، 2000.
- ✚ سمير علام ، **إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة**، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، مصر، 1993.
- ✚ أبو بكر بو سالم ومصطفى بورنان، **المؤسسات المصغرة - الدور التنموي**، الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى للنشر و التوزيع، الجزائر، 2022،

**❖ البحوث الجامعية :**

- ✚ جودي محمد علي ،**دكتوراه نحو تطور المقاولاتية من خلال التعلم المقاولاتي تخصص علوم تسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارة وعلوم التسيير**. جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، الدفعة 2014-2015
- ✚ أمال بعيط . **برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر- واقع و آفاق - أطروحة شهادة الدكتوراه في علوم التسيير**، شعبة: تسيير المنظمات 2016-2017 .

دباح نادية، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وآفاقها 2000-2009، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم

التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.

محمد قوجيل ، دراسة و تحليل سياسة دعم المقاولاتية في الجزائر، أطروحة دكتوراه ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،

2015-2016.

توفيق خضري ، الطاهر، المقاوله كخيار لنجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، 2013.

سلامي منيرة، التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر، مذكرة ماجستير ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة، جامعة

قاصدي مرباح ورقلة 2007.

شلوف فريدة، المرأة المرأة المقاولاتية في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد

البشرية، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، 2008-2009.

الزهرة عباوي: المسارات الاجتماعية والثقافية للمرأة المقاوله وعلاقتها باختيار النشاط الاجتماعي، رسالة ماجستير

علوم اجتماعية ، تخصص علم اجتماع التنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد مين دباغين

سطيف 02، 2014/2015

نيار نعيمة، الشباب المقاول و رهانات التنمية، دراسة ميدانية لعينة من الشباب المقاول في اطار الوكالة الوطنية

لدعم تشغيل الشباب في القطاع الإنتاجي(الصناعي)، رسالة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم عمل،

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2015-2016

محمد شقرون، دور المقاولاتية في ترقية المشاريع الصغيرة التنجة، ماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة أبو بكر

بلقايد، تلمسان، الدفعة 2014-2015.

غيتي نسرين، مرافقة الشباب في إنشاء مؤسسة إنتاجية صغيرة، دراسة ميدانية لوكالة دعم الشباب قسنطينة، مذكرة

تخرج لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة 2008-2009-

صندرة صايبي، محاضرات في انشاء المؤسسة، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، 2014-2015.

✚ ليلي لولاشي ، التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مساهمة القرض الشعبي الجزائري بسكرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص نقود و تمويل، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2006.

✚ قشام إسماعيل ، ترقية المحيط المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتحسين القدرة التنافسية، رسالة ماجستير، البلدة، جانفي 2008، ص 20

✚ نيار نعيمة، الخلفية المهنية للشباب المنشئ للمؤسسات الصغيرة ، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل ، 2007-2008، جامعة الجزائر.

✚ صندرة صايبي، محاضرات في انشاء المؤسسة، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، 2014-2015

✚ قلعي عماري، مبخوتي سيد أحمد، طرق تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية NESDA، مذكرة ماستر 2023-2024، عين تموشنت، دراسة حالة مؤسسة ممولة من طرف NESDA عين تموشنت

### ✦ الندوات و الملتقيات:

✚ محمد فتحي صقر، واقع المشروعات الصغيرة و المتوسطة و أهميته الاقتصادية ، ندوة حول :المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي الإشكاليات و أفاق التنمية ، مصر، يناير 2004

✚ سيد ناجي مرتضى، المشروعات الصغيرة والمتوسطة، المفهوم والمشكلات وإطار التطوير، ندوة حول المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، الإشكاليات وأفاق التنمية القاهرة، مصر، 18-22 يناير 2004، ص 04

✚ محمد قوجيل، محمد حافظ بوغابة، المرافقة في إنشاء المشاريع الصغيرة، تحليل نظري وإسقاط على الواقع الجزائري، الملتقى الدولي حول المرافقة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ، سنة 2011.

✚ مجلس الشورى، خطة قومية وبرامج لتنمية الصناعات الصغيرة مع الاستفادة من تجارب الدول الأخرى، التقرير المبدئي للجنة الإنتاج الصناعي والطاقة، دورة الانعقاد العادي الثالث والعشرون، مصر، 2003،

✚ - توفيق خذري، الطاهر بن حسين، المقاوله كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - المسارات والمحددات - الملتقى الوطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر . جامعة حمة لحضر .الوادي . يومي 05-06-2013

### ❖ الجرائد الرسمية :

✚ القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01-18، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2001.

✚ الجريدة الرسمية ، العدد , 52 المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، ص12.

✚ المرسوم التنفيذي رقم 01-282 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001 ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، العدد 55 المادة 01، الصادرة بتاريخ 26 سبتمبر 2003 .

### ❖ المجلات العامة :

✚ حمزة لفقير، دور التكوين في دعم الروح المقاولاتية لدى الأفراد، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد، 12 مجلد، 01 برج بوعريريج، الجزائر، 2015 .

✚ فؤاد نجيب الشيخ، يحي ملهم، وجدان محمد العكاليك، صاحبات الاعمال الرياديات في الأردن المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 5 العدد4، 2009،

✚ محمد صلاح و آخرون ، " دور المقاولاتية في إنشاء و تمويل المؤسسات المصغرة "، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، العدد 1 ، جامعة محمد بوضياف ،مسيلة، الجزائر، 2019.

✚ بن يحي زوهير، بن قطاف أحمد، دور المرافقة، مجلة، 2019. بن يحي زهير، بن قطاف أحمد ، دور المرافقة والتكوين في ترقية المقاولاتية في الجزائر -دراسة حالة من آليات دعم المقاولاتية ، مجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة و المالية ، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر 3 ، المجلد 8 العدد 01 ، 2019.

حسين رحيم، ، نحو ترقية شبكة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الاقتصاد والمجتمع ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، العدد 03، 2005.

علي عبد الحق و بلال أحمدوش ، المرافقة المقاولاتية في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - دراسة تقييمية لولاية تيبازة - ،المجلة الدولية لأداء الاقتصادي ، المجلد 03 ، العدد 02،

فتيحة زايدي، دور الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإدماج البطالين، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المدرسة العليا للأساتذة، ورقلة، الجزائر، العدد 3 ، 2022 .

معطوب السعيد ومشري إيمان، واقع المساهمة هيئات التمويل و المرافقة في دعم وانشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة مركز الدعم والاستشارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد01، جامعة خنشلة، الجزائر، 2021، ص 371

#### ❖ مطويات و منشورات المؤسسة :

الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، تعريف الوكالة-شروط التأهيل-مراحل المرافقة.

دليل ادارة مراكز تطوير المقاولاتية ,وزارة المعرفة و المؤسسات الناشئة و المؤسسات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، سبتمبر 2023

#### ❖ المقابلات :

مقابلة مع ممثلي الوكالة الولائية لدعم وتنمية المقاولاتية NESDA بمركز تطوير المقاولاتية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت.

مقابلة مع مدير مركز تطوير المقاولاتية لجامعة بلحاج بوشعيب( عين تموشنت )

#### ❖ ثانيا : باللغة الفرنسية

Revue française de gestion N°42

✚ Rapport sur l'état des lieux du secteur de la PME PMI :Ministère de la  
PME /PMI .Juillet 2000



الملاحق

## الملحق رقم 1



**التعريف بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية** هي هيئة عمومية ذات طابع خاص ، موضوعة تحت وصاية الوزير إقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة .  
تتكفل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بتسيير جهاز ذو مقاربة اقتصادية، بهدف مراقبة حاملي المشاريع لإنشاء وتوؤ مؤسسات مصغرة في مجال إنتاج السلع والخدمات، قصد خلق الثروة ومناصب العمل.  
تسعى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية إلى ترقية ونشر الفكر المقاولاتي، وتفتح إعانات مالية و إمتيازات جانبية خلال مراحل المرافقة.  
تضمّ الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية 51 وكالة ولاتية وكذا العديد من الفروع موزعة عبر كامل التراب الوطني متتوا في الدوائر الكبرى .

**شروط التأهيل للاستفادة من الجهاز :**

- أن يكون سن حامل المشروع يتراوح ما بين 18 و55 سنة.
- أن يكون حامل المشروع ذوي شهادة أو تأهيا مهني و/أو له مهارات معرفية معترف بها بشهادة أو أي وثيقة مهنية أخرى + شك تكوين على مستوى مركز تطوير المقاولاتية
- أن يقدم حامل المشروع مساهمة شخصية طبقه لأحد صيغ التمويل المختارة.
- أن لا يكون حامل المشروع قد إستفاد من إئانة لإستحداث نشاط ما من مختلف أجهزة الدعم

**مراحل المرافقة:**

فكرة المشروع ← التكوين على مستوى مركز تطوير المقاولاتية ← التسجيل عبر الموقع الإلكتروني ← إستقبال وتوجيه محادثات فردية ← تقييم المشروع ← المصاقة على المشروع من قبل لجنة انتقاء واعتماد وتمويل المشاريع ← موافقة البطا الإنشء القانوني للمؤسسة ← تمويل المشروع ← الانطلاق في النشاط ← متابعة النشاط.

**التركيب المالية****الهيكل المالي للتمويل الثلاثي**

التمويل الثلاثي					
البنك	قرض بدون فائدة (وكالة أناد)	المساهمة الشخصية	المنطقة	الفئة	حتى 10.000.000 دج
x 70	x 25	x 05	كافة المناطق	البطالين والطلبة	
x 70	x 20	x 10	مناطق الجنوب	الغير بطالين	
x 70	x 18	x 12	مناطق الهضاب والمناطق الخاصة		
x 70	x 15	x 15	بقية المناطق		

**الهيكل المالي للتمويل الثنائي**

التمويل الثنائي		
قيمة الإستهارة	المساهمة الشخصية	قرض بدون فائدة (وكالة أناد)
حتى 1.000.000 دج	50 %	50 %

**الهيكل المالي للتمويل الذاتي**

التمويل الذاتي	
قيمة الإستهارة	المساهمة الشخصية نقدا أو عينيا
حتى 1.000.000 دج	100 %

## الإعانات المالية

## مكافئ

تج الوكالة قرض غير مكافئ لحاملي المشاريع والذي تتراوح نسبته بين 15% و50%، حسب صيغة التمويل والمنطقة التي من فيها المشروع ووضعية صاحب المشروع.

## مكافئ نسبة التوائد البنكية

تخصص في نسب فائدة قروض الاستثمارات الخاصة بإحداث أو توسيع الأنشطة التي تمنحها إياهم البنوك بنسبة 100%.

## مدة تسديد القروض

أنواع التمويل	المدة	مدة التأجيل أو الإرجاء لتسديد القرض	مدة تسديد القرض البنكي	مدة تسديد القرض غير مكافئ
التمويل الثلاثي		18 شهرا	05 سنوات	05 سنوات (بعد انقضاء فترة تسديد القرض البنكي)
التمويل الثنائي		06 أشهر		05 سنوات

## قرض إضافي غير مكافئ لكراء محل

في الضرورة يمكن لحاملي المشاريع الاستفادة من قرض إضافي غير مكافئ تصل قيمته إلى 500.000 دج للتكفل بإيجار المحل. يمكن الرسو على مستوى الموانئ المخصص لإحداث أنشطة إنتاج السلع والخدمات بإستثناء الأنشطة غير المقيمة ويمنح هذا قرض عندما يلجأ حاملي المشاريع إلى التمويل البنكي في مرحلة إحداث النشاطات.

## قرض إضافي غير مكافئ للإستغلال

يمكن لحاملي المشاريع، الاستفادة من قرض إضافي غير مكافئ للإستغلال بصفة إستثنائية تصل قيمته إلى مليون دينار 1.000.000 دج.

## المرافقة والتكوين

تستفيد حاملي المشاريع بلا مقابل من: المساعدة التقنية للوكالة ومن استشارتها ومرافقتها ومتابعتها. برنامج تكوين على مستوى مراكز تطوير المقاولاتية.

## الإمميزات الجبائية

(في مرحلتي الإنشاء والتوسعة)

## مزايا إنجاز

إعفاء من حقوق نقل الملكية بمقابل مالي للإكتسابات العقارية الخاصة في إطار إنشاء نشاط صناعي إعفاء من الرسم على القيمة المضافة (TVA) لمقتنيات التجهيزات والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الإستثمار الخاص. مرحلتي الإنشاء والتوسيع بالنسبة للنشاطات الخاصة للنظام الضريبي الحقيقي. تستفيد السيارات السياحية من هذا التدبير إلا إذا كانت تشكل الأداة الرئيسية للنشاط. تسبق نسبة محفضة بـ 5% تخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة والداخلية مباشرة في إنجاز الإستثمار.

## مزايا الإستغلال

إعفاء من الرسم العقاري على البناءات والبناءات الإضافية لمدة 03 سنوات، 06 سنوات أو 10 سنوات حسب موقع المشروع. إعفاء من الرسوم الجبائية الجزائية الوحيدة IFU أو حسب الحالة (IBS أو IRG)، لمدة 03 سنوات، 06 سنوات أو 10 سنوات، حسب نوع المشروع، إبتداء من تاريخ الإستغلال. بعد إنتهاء فترة الإعفاء المذكورة في المطبة الثابتة، يمكن تمديدتها لسنتين (02) عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة (03) عمال في الأقل لمدة غير محددة. عدم احترام التعهد الخاص بخلق مناصب شغل يؤدي إلى سحب الإمميزات المنوحة والمطالبة بالحقوق والرسوم الواجب دفعها.

لمزيد من المعلومات تصفحوا الموقع الإلكتروني للوكالة <http://www.nesda.dz>



ANADE.DG



ANADE\_DG



ANADE\_dg